



Assemblée générale

Distr. générale
31 janvier 2014
Français
Original : anglais

Soixante-huitième session

Point 147 de l'ordre du jour

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

Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 et budgets pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015

Rapport du Secrétaire général

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations.	5
I. État des activités de maintien de la paix	7
II. Processus budgétaire, présentation des budgets et gestion financière.	14
III. Stratégie d'efficacité opérationnelle et de gestion responsable	16
A. Renforcement de la planification stratégique et opérationnelle et du déploiement, de la gestion et de la transition des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	17
B. Faire en sorte que le Secrétariat, les États Membres et les autres parties prenantes aient la même appréciation des différentes opérations de maintien de la paix des Nations Unies et partagent la même position en ce qui concerne les orientations futures des opérations de maintien de la paix	27
C. Renforcer l'efficacité et l'efficience des opérations des Nations Unies	29
D. Renforcement des moyens permettant de surmonter les difficultés stratégiques et opérationnelles	38

* Nouveau tirage pour raisons techniques (15 avril 2014).



E.	Offre d'un soutien efficace et effectif tout en améliorant le modèle de prestation de services	56
F.	Conclusion	69
IV.	Exécution des budgets de l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013	69
A.	Analyse des écarts	69
B.	Mesures de gestion	82
V.	Prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015	84
VI.	État du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2013	98
VII.	Gestion du matériel appartenant aux contingents et sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées	99
A.	Gestion du matériel appartenant aux contingents	99
B.	Sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées	100
VIII.	Indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité	101
IX.	Décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre	104
Annexes		
I.	Stratégie globale d'appui aux missions	105
II.	Le Centre de services régional	124

Résumé

Conformément à la résolution 59/296 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre un aperçu des aspects budgétaires et administratifs du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. On y trouvera une présentation succincte des initiatives que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions se proposent de prendre pendant l'exercice 2014/15 en matière de gestion, ainsi que des informations sur la suite donnée aux demandes formulées par l'Assemblée dans sa résolution 66/264. On y trouvera aussi un récapitulatif de l'exécution des budgets des opérations de maintien de la paix de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 et des projets de budget pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015. Il y est également question de l'état du Fonds de réserve pour le maintien de la paix, de la gestion du matériel appartenant aux contingents, des sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées et de l'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité. Les annexes, au nombre de deux, sont consacrées à la stratégie globale d'appui aux missions et au Centre de services régional d'Entebbe.

Pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013, le montant total des dépenses s'est établi à 7 287,6 millions de dollars, alors que le montant approuvé était de 7 375,1 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature budgétisées, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Exécution du budget : ressources financières

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>1^{er} juillet 2012-30 juin 2013</i>		<i>Écart</i>	
	<i>Montant alloué</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Missions	6 975,4	6 889,3	86,1	1,2
Base de soutien logistique des Nations Unies	68,6	68,6	–	–
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ^a	331,1	329,7	1,4	0,4
Total partiel	7 375,1	7 287,6	87,5	1,2
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	8,6	5,6	3,0	35,2
Total	7 383,7	7 293,2	90,5	1,2

^a Y compris le crédit de 37,3 millions dollars au titre du progiciel de gestion intégré.

On a estimé que le montant des ressources nécessaires aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 s'élèverait à 7 423,1 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature budgétisées, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Ressources financières

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>1^{er} juillet 2013- 30 juin 2014</i>	<i>1^{er} juillet 2014- 30 juin 2015</i>	<i>Variation</i>	
	<i>(montant alloué)</i>	<i>(dépenses prévues)^a</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Missions	7 429,3	7 024,2	(405,1)	(5,5)
Base de soutien logistique des Nations Unies	68,5	71,5	3,0	4,3
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ^b	327,4	327,4	(0,1)	–
Total partiel	7 825,2	7 423,1	(402,2)	(5,1)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	6,4	4,6	(1,8)	(27,3)
Total	7 831,6	7 427,7	(403,9)	(5,2)

^a Sur la base d'une autorisation d'engagement de dépenses demandée pour six mois en ce qui concerne la MINUSS.

^b Y compris les crédits au titre du progiciel de gestion intégrée, d'un montant de 18,7 millions de dollars pour 2013/14 et de 20,1 millions de dollars pour 2014/15.

La décision que l'Assemblée générale devra prendre est énoncée au chapitre IX du présent rapport.

Abréviations

AMISOM	Mission de l'Union africaine en Somalie
BINUCA	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
BNUB	Bureau des Nations Unies au Burundi
BNUUA	Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine
BRENUAC	Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale
BRSAO	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest
BSLB	Base de soutien logistique des Nations Unies de Brindisi (Italie)
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
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
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
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
MANUSOM	Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie
MINUAD	Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
MINURCA	Mission des Nations Unies en République centrafricaine
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
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
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
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	Organisation pour l'interdiction des armes chimiques
ONUCI	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SLAM	Service de la lutte antimines des Nations Unies
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
UNPOS	Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie
UNSCO	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient
UNSCOL	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban
UNSOA	Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie

I. État des activités de maintien de la paix

1. Le maintien de la paix demeure l'une des activités les plus visibles, difficiles et essentielles des Nations Unies, et témoigne de la volonté des États Membres et du système des Nations Unies de lutter de concert contre les menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité internationales. Grâce à l'action de personnel en uniforme et de civils spécialisés, les opérations de maintien de la paix visent à assurer la sécurité, à instaurer la stabilité, et à fournir un appui politique et en matière de consolidation initiale de la paix, afin d'aider les pays à atténuer les crises, renforcer les bases de la paix et progresser sur la voie du relèvement à long terme.

2. Actuellement, environ 117 000 membres du personnel sont en poste dans 15 opérations de maintien de la paix et une mission politique dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix. Malgré un climat d'austérité budgétaire, la demande d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies a continué de croître en 2013. Dans ses résolutions 2100 (2013) et 2098 (2013), le Conseil de sécurité a respectivement autorisé la création de la MINUSMA au Mali et la mise en place d'une brigade d'intervention destinée à renforcer la MONUSCO. Concernant la République centrafricaine, il a, dans sa résolution 2121 (2013), chargé le Secrétaire général d'étudier, en collaboration avec l'Union africaine et la Communauté économique des États de l'Afrique centrale, la possibilité de transformer la MISCA en une opération de maintien de la paix. En outre, l'ONU et l'Union africaine ont mené une mission conjointe en Somalie, afin de faire le point sur l'AMISOM et fixer des objectifs d'étape pour le déploiement de soldats de la paix des Nations Unies. Ces développements témoignent de l'évolution constante des opérations de maintien de la paix et de l'importance du rôle qu'elles jouent pour permettre à la communauté internationale d'apporter une réponse adaptée aux nouvelles menaces qui planent sur la paix et la sécurité internationales.

3. Les Casques bleus opèrent dans des environnements de plus en plus complexes et instables où il leur faut notamment : lutter contre des agresseurs aguerris disposant de moyens plus sophistiqués, prévenir les attaques contre les civils et les forces de maintien de la paix, mener des opérations dans des zones reculées avec des moyens limités, lutter contre des menaces comme la criminalité organisée. Afin d'exécuter les tâches qui leur sont confiées, les missions continueront d'avoir besoin d'éléments habilitants et des multiplicateurs de force essentiels, tels que des hôpitaux militaires de campagne, un corps du génie et des hélicoptères. Dans ce contexte, une adaptation aux nouvelles technologies (au premier rang desquelles les drones) sera cruciale. Des mesures novatrices devront également être rapidement prises pour combattre la criminalité transnationale et faire face aux catastrophes naturelles. Pour ce faire, l'Organisation s'efforcera systématiquement d'améliorer sa performance et d'utiliser au mieux les ressources dont elle dispose, et mènera des actions auprès des États Membres et d'autres partenaires pour mobiliser la volonté politique nécessaire pour aller de l'avant.

4. Au Mali, les élections présidentielle et législatives de 2013 ont constitué une étape essentielle sur la voie de la paix et de la stabilité. Néanmoins, la situation sur le plan de la sécurité est demeurée précaire en raison d'attaques asymétriques incessantes, d'affrontements entre l'armée malienne et des groupes armés, et de flambées de violences intercommunautaires. En 2014/15, la MINUSMA continuera d'aider le Gouvernement à s'attaquer aux causes profondes de cette crise en ciblant son action sur le rétablissement et l'extension de l'autorité de l'État (en particulier

dans le nord du pays), la stabilisation des conditions de sécurité, la promotion du dialogue et de la réconciliation entre toutes les parties, la protection des droits de l'homme et la réforme du secteur de la sécurité. Suivant l'issue du processus politique, il se pourrait que la gestion et l'encadrement d'un cantonnement et d'un programme de désarmement, de démobilisation et de réintégration pour les groupes armés prennent une place prépondérante dans l'action de la Mission. Cette action sera complétée par celle du Service de la lutte antimines de l'ONU, du Gouvernement malien et des pays fournisseurs de contingents visant à lutter contre les dangers que représentent les restes explosifs de guerre, les mines terrestres et les engins explosifs improvisés. On s'attend également à ce qu'à terme, grâce à l'appui fourni par la Mission à la réforme du secteur de la sécurité, le renforcement des capacités et du déploiement des forces de défense et de sécurité maliennes dans le nord du pays favorise le retour des réfugiés et des personnes déplacées. Dans les mois à venir, les moyens militaires et les opérations de la Mission seront renforcés.

5. En République démocratique du Congo, la MONUSCO continuera sa reconfiguration, dans les conditions définies par la résolution 2098 (2013) du Conseil de sécurité et l'Accord-cadre pour la paix, la sécurité et la coopération pour la République démocratique du Congo et la région. Les activités de fond de la Mission consisteront à protéger les civils, stabiliser les zones touchées par le conflit et appuyer la création d'institutions. La MONUSCO continuera à transférer certaines de ses activités à l'équipe de pays des Nations Unies, notamment dans les domaines du développement des capacités, des élections et du déminage. Dans le cadre de ses activités, la Mission continuera d'aider le Gouvernement à faire face à la crise dans les Kivus, notamment grâce à sa brigade d'intervention et à d'autres unités de maintien de la paix, ainsi qu'au moyen de drones non armés. On s'attend à ce que les populations civiles continuent de vivre sous la menace des groupes armés et à ce que la situation catastrophique qui règne sur le plan humanitaire et en matière de droits de l'homme persiste. L'obtention de résultats durables en matière de réforme du secteur de la sécurité et de la justice ne pourra se faire sans l'engagement et le soutien du Gouvernement de la République démocratique du Congo, des donateurs et de la MONUSCO. Bien que les actions de renforcement des institutions de l'État aient commencé à porter leurs fruits, les avancées devraient demeurer fragiles et dépendre de l'ampleur du soutien reçu, particulièrement au niveau local et dans les zones touchées par le conflit. En conséquence, le rétablissement de l'autorité de l'État et de la primauté du droit dans ces zones continuera d'être une priorité pour la MONUSCO.

6. La République centrafricaine demeure enlisée dans une profonde crise politique et socioéconomique. Le pays est au bord de l'anarchie et on y déplore de graves problèmes de sécurité. Depuis le coup d'État perpétré par les rebelles de la Séléka en mars 2013, la sécurité, la situation en matière des droits de l'homme et la crise humanitaire se sont gravement détériorées. Des violences sectaires et intercommunautaires de grande ampleur ont éclaté dans la capitale et ailleurs dans le pays. En application de la résolution 2121 (2013), le Secrétaire général a exposé les options qui s'offraient à la communauté internationale pour appuyer la MISCA en fonction de la complexité de la situation et des besoins de protection de la population. Une option serait de transformer la MISCA en opération de maintien de la paix des Nations Unies. À la suite de l'adoption de la résolution 2127 (2013), le Secrétariat a fourni des conseils techniques et spécialisés à la MISCA et commencé à planifier cette éventuelle transformation. Enfin, afin de renforcer la sûreté et la

sécurité du personnel et des locaux de l'Organisation, le Conseil de sécurité a approuvé la création d'un groupe de gardes composé de soldats de la paix des Nations Unies.

7. Trois ans après son indépendance, le Soudan du Sud est à la croisée des chemins. Quelques progrès ont été accomplis en 2013, notamment en ce qui concerne l'application des accords de coopération conclus avec le Soudan en septembre 2012, mais les affrontements violents qui ont éclaté à la mi-décembre entre les forces loyales au Président, Salva Kiir, et les partisans de l'ancien Vice-Président, Riek Machar, ont plongé le Soudan du Sud dans une profonde crise à connotation ethnique. Au moment de la rédaction du présent rapport, les affrontements entre partisans du régime et opposants se sont propagés à 4 des 10 États du pays. De graves violations des droits de l'homme ont été commises et le nombre de déplacés internes est monté en flèche. Afin de réagir face à la crise qui sévit, la MINUSS a réorganisé ses priorités et son dispositif de manière à mettre tout particulièrement l'accent sur la protection des civils, la facilitation de l'aide humanitaire et le respect des droits de l'homme. Dans sa résolution 2132 (2013), le Conseil de sécurité a autorisé une augmentation temporaire de l'effectif militaire et policier de la Mission. Si les pleines conséquences de la crise sont encore à déterminer, il n'en reste pas moins que les priorités et le dispositif de la Mission devront être soigneusement ajustés en fonction de l'évolution de la situation politique et des conditions de sécurité. En ce qui concerne les violations répétées de l'accord sur le statut des forces et les actes d'hostilité perpétrés à l'encontre de fonctionnaires et autres membres du personnel de l'Organisation, le système des Nations Unies continue d'en appeler au Gouvernement sud-soudanais et à toutes les autres parties au conflit pour qu'ils prennent des mesures afin d'empêcher que de tels actes ne se reproduisent et d'amener les responsables à répondre de leurs actes.

8. En application de la résolution 2104 (2013) du Conseil de sécurité, l'effectif de la FISNUA a été porté à la limite autorisée, soit 5 326 soldats. Les conditions d'opération de la Force demeureront difficiles à prévoir et dépendront de la résolution des questions qui divisent encore le Soudan et le Soudan du Sud. L'Administration de la zone d'Abyei, le Conseil de la zone d'Abyei et le Service de police d'Abyei doivent encore être établis. Le référendum sur le statut définitif d'Abyei, dont le Groupe de mise en œuvre de haut niveau de l'Union africaine avait proposé qu'il se tienne en octobre 2013, n'a pas non plus eu lieu, à cause notamment de l'impossibilité pour les parties de se mettre d'accord sur les critères d'admissibilité à voter et sur la composition de la commission du référendum. Du 27 au 29 octobre 2013, les Ngok Dinka ont officiellement tenu leur propre référendum. Selon leurs dirigeants, 99,99 % des votants se seraient prononcés en faveur d'un rattachement d'Abyei au Soudan du Sud. Bien que le Gouvernement sud-soudanais se soit abstenu de prendre publiquement position, le Gouvernement soudanais et les Misseriya ont refusé d'accepter le résultat de ce référendum unilatéral. Le Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière a effectué plus d'une trentaine de missions et patrouilles aériennes avant que le Soudan du Sud ne suspende sa participation au Mécanisme conjoint en décembre 2013. Le tracé exact de la ligne médiane de la zone frontalière démilitarisée et sécurisée reste controversé, le Soudan et le Soudan du Sud n'étant toujours pas parvenus à trouver un accord.

9. Au Soudan, aucun progrès n'a été réalisé sur la voie d'un règlement global et durable du conflit du Darfour. Les affrontements militaires entre les forces

gouvernementales et les mouvements non signataires se poursuivent, tandis que les conflits tribaux, les activités des milices, le banditisme et les actes de délinquance alimentent un climat d'insécurité croissante. La MINUAD et les agents humanitaires ne disposent que d'un accès limité aux zones les plus touchées par le conflit. La MINUAD cherche toutefois à accentuer sa présence et à exécuter son mandat en dépit des importantes restrictions imposées à ses mouvements. Dans ces conditions, il est vital que les contingents soient prêts à intervenir et disposent de moyens au titre du soutien logistique autonome. Parallèlement, la sûreté et la sécurité du personnel de la MINUAD sont un souci majeur car les enlèvements et les embuscades se poursuivent. En 2013, 16 soldats de la paix ont été tués dans six incidents de la sorte. En 2014/15, la MINUAD continuera à faire porter ses efforts sur la protection des civils, la facilitation de l'acheminement de l'aide humanitaire, la promotion des droits de l'homme et le renforcement de la gouvernance et de la primauté du droit au Darfour. Ses autres priorités seront de faciliter l'exécution du Cadre régissant la facilitation du processus de paix au Darfour par l'Union africaine et l'ONU et les activités menées par l'équipe de pays des Nations Unies en matière de relèvement et de reconstruction. Dans le cadre de sa mission de médiation et de réconciliation, la Représentante spéciale et Médiatrice en chef conjointe continuera à collaborer étroitement avec d'autres entités qui œuvrent en faveur de la paix, comme l'Union africaine et l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Soudan et le Soudan du Sud. Conformément à la résolution [2113 \(2013\)](#) du Conseil de sécurité, et d'ici à février 2014, le Secrétariat procédera, en étroite consultation avec l'Union africaine et d'autres partenaires, à un examen détaillé et prospectif des progrès accomplis par la MINUAD dans l'exécution de son mandat et présentera au Conseil des options et des recommandations sur les moyens d'améliorer l'efficacité de la mission.

10. En Afrique de l'Ouest, plusieurs pays sont confrontés à des menaces transfrontalières importantes telles que la traite d'êtres humains et le trafic de drogues ou d'armes, qui risquent de compromettre des avancées durement acquises, en particulier celles obtenues par les missions de maintien de la paix des Nations Unies au cours des dernières décennies. Consciente qu'une stratégie sous-régionale est essentielle pour consolider l'action menée en Côte d'Ivoire, au Libéria, en Sierra Leone et au Mali, l'Union du fleuve Mano a mis au point, avec le concours de l'UNOWA et des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de la région, une stratégie de sécurité transnationale. Approuvée par la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, la stratégie ne portera ses fruits que si l'Organisation des Nations Unies et les donateurs prêtent leur concours aux activités de réforme du secteur de la sécurité, de désarmement, démobilisation et réintégration et autres activités.

11. La MINUL et l'ONUCI continueront à exécuter leur mandat respectif en adaptant leur dispositif aux conditions de sécurité au Libéria et en Côte d'Ivoire. En application de la résolution [2112 \(2013\)](#) du Conseil de sécurité, l'ONUCI s'emploiera, entre autres priorités, à favoriser le dialogue politique et la réconciliation, à assurer la protection des civils et la stabilisation, et à appuyer la réforme du secteur de la sécurité et le programme de désarmement, démobilisation et réintégration. De plus, elle reconfigurera son effectif militaire, concernant ses ressources dans des lieux névralgiques ou à haut risque, et le ramènera à 7 137 hommes d'ici à juin 2014. Outre le transfert progressif de ses responsabilités en matière de sécurité au Gouvernement, la mission réalisera également une analyse

comparative de ses points forts par rapport à l'équipe de pays des Nations Unies et affina les critères stratégiques permettant de mesurer les progrès accomplis sur la voie d'une stabilité à long terme en Côte d'Ivoire, dans le cadre de la préparation de sa transition. Les élections de 2015 se rapprochant, la mission s'emploiera également à améliorer le climat politique et les conditions de sécurité.

12. Au Libéria, la MINUL continuera à accompagner le processus politique, la réforme constitutionnelle et la consolidation de la paix, notamment par le renforcement des institutions chargées de la sécurité, tout en poursuivant le retrait progressif de ses effectifs militaires pour parvenir à une force résiduelle de 3 750 hommes d'ici à juillet 2015, pour autant que les conditions sur le théâtre des opérations le permettent. La capacité des autorités nationales d'assurer la stabilité et la sécurité dans le pays restant limitée, la situation devra continuer à être suivie de près, surtout durant la phase de retrait des troupes. Pendant cette reconfiguration, la MINUL continuera d'aider le Gouvernement libérien à mettre en place les institutions nationales qui lui permettront de maintenir la stabilité une fois qu'elle se sera retirée du pays. Dans le cadre du processus de transition, la Mission continuera à transférer progressivement les responsabilités en matière de sécurité aux autorités nationales. Comme le Secrétaire général l'a indiqué dans son dernier rapport, le Secrétariat met en place des dispositifs d'urgence, notamment sous forme d'une coopération entre les missions, pour que la Mission puisse bénéficier d'un appui en matière de sécurité une fois son effectif réduit et étudier la création d'une force régionale d'intervention rapide au sein de l'ONUCI qui serait chargée de fournir un appui à la FINUL, si besoin était, et de répondre à d'autres crises dans la sous-région.

13. À Haïti, la MINUSTAH continuera à coopérer avec le Gouvernement en vue d'assurer un climat de stabilité et de favoriser un dialogue politique constructif. Si la crise politique n'est pas réglée, la tenue d'élections qui n'ont été que trop longtemps différées risque d'être de nouveau repoussée. Dans le domaine humanitaire, les priorités demeurent la lutte contre le choléra, l'insécurité alimentaire et la vulnérabilité aux catastrophes naturelles. Le mandat de la MINUSTAH devrait logiquement être prorogé jusqu'au 15 octobre 2014, après quoi la Mission s'emploiera à reconfigurer ses effectifs militaires et à les réduire de 15 %, conformément au programme de réduction graduelle de son dispositif entre 2012 et 2016. Elle passera également en revue ses principaux domaines d'activité et, conformément aux grands objectifs du plan de consolidation, s'attachera davantage à aider le Gouvernement à lutter contre le choléra.

14. La situation en République arabe syrienne demeurera un facteur d'instabilité au Moyen-Orient et continuera d'avoir des répercussions sur les missions de maintien de la paix présentes dans la région. Les affrontements entre les forces armées arabes syriennes et les membres armés de l'opposition affectent les opérations de la FNUOD et du Groupe d'observateurs au Golan, et compromettent sérieusement la sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies sur le terrain. Dans ces conditions, le soutien des pays qui fournissent des contingents à la FNUOD et à l'ONUST sera essentiel pour que les Nations Unies puissent maintenir une présence crédible sur le Golan. Le Département des opérations de maintien de la paix a renforcé les capacités de défense de la FNUOD et en a augmenté les effectifs, dans le respect des paramètres définis dans le Protocole à l'Accord sur le dégagement de 1974. La tragédie qui sévit en République arabe syrienne ayant déstabilisé toute la région du Moyen-Orient, le Conseil de sécurité a donné son aval

à la constitution d'une mission conjointe de l'ONU et de l'OIAC chargée de détruire l'arsenal chimique syrien.

15. Dans le sud du Liban, la FINUL continuera de faire dialoguer les parties dans le cadre des dispositifs de liaison et de coordination mis en place, afin d'éviter une reprise des hostilités. La Mission a pris de nombreuses mesures pour empêcher toute montée des tensions et prévenir les incidents de part et d'autre de la Ligne bleue, y compris ceux qui pourraient être déclenchés par une détérioration de la situation régionale, ainsi que pour atténuer les conséquences de ceux qui se sont déjà produits. Bien que la situation en République arabe syrienne et les tensions qui déchirent le Liban n'aient pas encore eu de retombées directes sur les activités de la FINUL, l'armée libanaise est très sollicitée. Par conséquent, certains militaires libanais ont été provisoirement réaffectés de la zone d'opérations de la FINUL vers d'autres parties du Liban, notamment au nord du Litani. L'armée libanaise dispose actuellement d'environ deux brigades dans la zone d'opérations de la FINUL. Comme cela s'est fait dans le passé, si la situation venait à se détériorer, l'armée libanaise renverrait des unités dans la zone d'opérations de la FINUL.

16. À Chypre, les pourparlers devraient reprendre et ouvrir une phase critique du processus de négociations. Outre l'appui technique et administratif qu'elle apporte aux négociations, l'UNFICYP continuera à aider à préserver la stabilité dans la zone tampon et à faciliter les mesures de confiance et les échanges entre les deux camps. Comme l'a demandé le Conseil de sécurité, elle continuera aussi à élaborer des plans d'urgence, afin d'être prête à intervenir et d'aider les parties à appliquer un accord éventuel.

17. L'Union européenne a facilité le dialogue entre Belgrade et Pristina et il faudra que des acteurs internationaux comme la MINUK, l'Union européenne, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord apportent leur concours continu pour que les accords essentiels soient appliqués. La période 2014/15 sera décisive pour progresser sur la voie de l'application intégrale du premier accord relatif aux principes régissant la normalisation des relations, du 19 avril 2013. La mise en œuvre de cet accord sera déterminante pour favoriser le processus global de normalisation des relations entre Belgrade et Pristina ainsi que pour le processus d'intégration de ces deux pays à l'Union européenne. La MINUK adaptera son rôle à l'évolution des conditions sur le terrain. Conformément à son mandat, la mission continuera à déceler les sources de tension potentielles et à les apaiser, et à accompagner les avancées politiques réalisées dans le cadre du dialogue engagé sous l'égide de l'Union européenne, ainsi que les efforts de réconciliation menés à plus vaste échelle entre les différentes communautés.

18. En Somalie, les conditions de sécurité représentent toujours une menace pour la paix et la stabilité du pays et de l'ensemble de la région. Malgré les progrès accomplis en 2013, les obstacles actuels au processus de paix risquent de compromettre les mesures prises pour renforcer les forces de sécurité nationales embryonnaires et d'ouvrir la voie à une résurgence du conflit interclanique et au retour des Chabab. C'est pourquoi, suivant en cela les recommandations d'une mission Union africaine-ONU, le Conseil de sécurité a, par sa résolution [2124 \(2013\)](#), renforcé l'effectif militaire de l'AMISOM de 4 395 hommes. Il a également prié l'UNSOA d'apporter aux unités de l'armée nationale somalienne de première ligne engagées dans des opérations conjointes avec l'AMISOM un appui

logistique ciblé et non létal financé au moyen d'un fonds d'affectation spéciale des Nations Unies. Le Conseil a prié le Secrétariat de renforcer le soutien qu'il apporte à la Commission de l'Union africaine aux fins de la planification, du déploiement et de la gestion des effectifs militaires et de police de l'AMISOM, mais aussi demandé que soit adoptée une stratégie globale faisant le lien entre opérations militaires, initiatives politiques et de gouvernance et mise en œuvre rapide d'actions de stabilisation dans les zones reprises aux Chabab. En outre, le Conseil a pris note de l'intention du Secrétaire général de mettre sur pied une unité de gardes stationnaire des Nations Unies pour mieux protéger les installations de la MANUSOM. En ce qui concerne les critères révisés de déploiement d'une opération de maintien de la paix, le Conseil a demandé qu'il lui soit régulièrement rendu compte de l'évolution de la situation au regard de ces critères.

19. En vue de relever ces défis et d'une éventuelle intervention en République centrafricaine, en République arabe syrienne, en Somalie ou ailleurs, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions s'emploieront à renforcer leur efficacité opérationnelle et leurs capacités en matière de gestion responsable. La période 2014/15 sera donc marquée par une intensification des efforts déployés pour accélérer l'exécution des mandats, concentrer les activités des opérations en fonction des grands ajustements autorisés par le Conseil de sécurité, gérer les crises qui se font jour par la mise en place d'une coopération stratégique et de dispositifs d'urgence et améliorer la performance et l'efficacité des missions actuelles.

20. Le tableau 1 présente une vue d'ensemble de l'évolution des ressources des opérations de maintien de la paix pour les exercices 2008/09 à 2014/15.

Tableau 1

Récapitulatif des ressources financières et humaines des opérations de maintien de la paix, exercices 2008/09 à 2014/15

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
	<i>Montants effectifs</i>					<i>Crédits ouverts</i>	<i>Montants prévus^a</i>
Nombre de missions en cours ^b	18	17	16	16	16	15	15
Ressources financières (montants bruts)							
Missions de maintien de la paix et UNSOA	6 781,8	7 200,2	7 175,8	7 152,9	6,889,3	7,429,3	7 024,2
BSLB	44,3	57,9	68,1	64,3	68,6	68,5	71,5
Compte d'appui (projet de progiciel de gestion intégré inclus)	272,0	318,5	341,4	344,8	329,7	327,4	327,4
Total partiel, BLSB et compte d'appui	316,3	376,4	409,5	409,1	398,3	395,9	398,9
Total	7 098,1	7 576,6	7 585,3	7 562,0	7 287,6	7 825,2	7 423,1

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15 Montants prévus ^a
Effectifs approuvés							
Personnel des Nations Unies en tenue ^c	117 020	113 613	111 537	112 554	110 098	113 326	115 504
Personnel de l'AMISOM en tenue ^d	8 270	8 270	8 270	12 270	17 731	22 276	22 276
Personnel civil des missions ^e	28 665	26 927	26 391	24 291	23 694	22 800	21 875
Personnel civil d'appui aux missions ^f	1 677	1 759	1 919	1 859	1 852	1 855	1 867

^a Sur la base d'une autorisation d'engagement de dépenses demandée pour six mois en ce qui concerne la MINUSS.

^b Hors UNSOA, mais y compris UNMOGIP et l'ONUST.

^c Effectif le plus élevé autorisé par le Conseil de sécurité (UNMOGIP et ONUST inclus).

^d Effectif autorisé le plus élevé.

^e Hors Base de soutien logistique et compte d'appui, mais y compris ONUST, UNMOGIP et UNSOA.

^f Postes financés au moyen du compte d'appui et Base de soutien logistique.

II. Processus budgétaire, présentation des budgets et gestion financière

21. Le Secrétariat continue de chercher à améliorer la procédure d'établissement des budgets afin de faciliter la tâche de l'Assemblée générale pour ce qui est d'examiner les budgets des opérations de maintien de la paix. En collaboration avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité du Département de la gestion, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont apporté des améliorations à la procédure pour le budget actuel et les prochains.

22. Conformément à une démarche initiée il y a trois ans, le point de départ de la procédure d'établissement d'un budget consiste à déterminer les grandes priorités pour ce qui est de la dotation en ressources. Ce sont le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions qui entreprennent de déterminer ces priorités au cours d'un examen stratégique dont l'efficacité est désormais renforcée grâce à la participation du Contrôleur. Définir des objectifs stratégiques avant d'élaborer les projets de budget détaillés des missions permet de donner une orientation plus précise au processus budgétaire et de dresser l'esquisse générale du financement des opérations de maintien de la paix. Ce dialogue initial, auquel participe la direction de chaque mission, permet de s'assurer qu'il est tenu compte des objectifs prioritaires dans l'établissement des objectifs et l'allocation des ressources, et ce, dès le début de l'élaboration du budget.

23. De nouveaux outils permettent de faciliter l'allocation de ressources aux missions. Il existe notamment pour chacune des opérations de maintien de la paix une feuille de suivi des résultats qui récapitule les principaux indicateurs financiers applicables à toutes les opérations comparables et permet de comparer l'efficacité de l'utilisation des principales ressources d'une mission à l'autre. L'examen quasi systématique du ratio entre les effectifs et les biens des missions permet de mieux comprendre les grandes tendances observées dans l'ensemble des opérations de maintien de la paix.

24. Pour éviter que le budget soit examiné plusieurs fois, des spécialistes du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité ont étudié ensemble la procédure actuellement suivie au Siège en vue de l'améliorer. À l'issue de cette étude, plusieurs initiatives ont été lancées. Les directives concernant l'élaboration du budget se limitent à un seul guide publié par le Bureau du Contrôleur, qui distribue les feuilles de coût et les feuilles de calcul à utiliser pour établir les prévisions budgétaires. Ce guide définit clairement les exigences concernant la présentation de ces documents et permet de mieux assurer le respect du principe de responsabilité.

25. De plus, afin de faciliter l'élaboration et l'examen des projets de budget, dans les missions et au Siège, et afin que les estimations de coût soient plus précises, les formulaires de demande de ressources qui figurent dans le guide annuel d'élaboration des budgets établi par le Contrôleur, notamment les feuilles de coût, ont été revus et simplifiés : les informations qui se sont par le passé révélées inutiles à l'étude des ressources nécessaires n'y sont plus demandées. Certaines feuilles de coût ont été améliorées grâce à l'ajout de cellules permettant d'indiquer le taux de change, le cas échéant, à la prise en compte des facteurs non réglementaires applicables aux ressources prévues pour le matériel appartenant au contingent et le matériel de soutien logistique autonome, voire à la modification de leur structure. En outre, des instructions plus détaillées figurent désormais dans les feuilles de coût, en tant que de besoin.

26. Il a été demandé aux chefs de mission de présenter les projets de budget pour l'exercice 2014/15 d'abord au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, afin qu'ils les examinent une première fois, puis au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, pour un deuxième examen.

27. En outre, la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions fait en sorte que ces projets soient examinés conjointement par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et la Division du financement des opérations de maintien de la paix du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Il s'agit principalement, dans un premier temps, de veiller au respect des objectifs stratégiques. À cette fin, les principaux interlocuteurs dans les deux départements sont informés des grandes lignes des projets de budget et de la façon dont ces derniers respectent les priorités stratégiques convenues. Une fois les objectifs stratégiques établis, il est demandé aux deux départements d'examiner ensemble les projets quand ils les reçoivent. Ces procédures simplifiées devraient permettre d'effectuer des examens plus ciblés, qui seront axés sur les besoins de chacun des départements tout en tenant compte des priorités stratégiques de la mission concernée, avant que les rapports relatifs à la présentation du budget soient établis par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Ce dernier aidera le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion à évaluer les nouvelles procédures et à en tirer des enseignements en fin d'exercice.

28. Par ailleurs, pour mieux tenir compte de la structure des coûts des missions de maintien de la paix, les dépenses afférentes au soutien logistique autonome du personnel militaire et des unités de police constituées ne sont plus présentées dans la

catégorie III, « Dépenses opérationnelles », mais dans la catégorie I, « Militaires et personnel de police ». De plus, afin de présenter de façon plus transparente les ressources demandées au titre des effectifs civils, les dépenses relatives au personnel fourni par les gouvernements ne figurent plus à la catégorie III, « Dépenses opérationnelles », mais à la catégorie II, « Personnel civil ».

29. Enfin, en vue de la mise en service d'Umoja et du passage aux normes IPSAS, le plan comptable a été revu afin d'actualiser les descriptions et de les harmoniser quelle que soit la source de financement. Le bloc de codage d'Umoja (qui sert à saisir et communiquer toutes les transactions financières) étant considérablement plus complet que les systèmes IMIS et Sun utilisés actuellement, il permettra de produire des informations supplémentaires, ce qui devrait faciliter l'élaboration des budgets et la gestion financière. La mise en œuvre de ce plan comptable simplifié pourrait toutefois poser certaines difficultés au cours des premières années dans la mesure où il sera difficile compte tenu des problèmes de correspondance avec l'ancien plan.

III. Stratégie d'efficacité opérationnelle et de gestion responsable

30. Afin d'améliorer encore les résultats des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et de renforcer l'appui qui leur est fourni, le Secrétariat continuera de s'attacher à réaliser les cinq objectifs stratégiques sur lesquels il a axé ses efforts pendant l'exercice en cours. Il renforcera la planification des étapes de déploiement, de gestion et de transition des opérations. Il veillera à ce que les États Membres et les autres intervenants, notamment les organisations régionales et sous-régionales, aient la même vision que lui de chacune des opérations et de l'orientation future des activités de maintien de la paix des Nations Unies. Il s'efforcera d'accroître l'efficacité et l'efficacé des opérations des missions et de renforcer les moyens dont l'Organisation dispose pour s'attaquer aux difficultés stratégiques et opérationnelles existantes. Enfin, il fournira un appui efficace et rationnel et un service amélioré à toutes les opérations hors Siège et autres entités de l'ONU.

31. Étant donné que la nature des conflits ne cesse d'évoluer, il est plus que jamais nécessaire pour les opérations de maintien de la paix de s'adapter aux menaces telles que l'extrémisme, la criminalité transnationale et l'utilisation d'engins explosifs improvisés et d'armes chimiques, afin de mieux y faire face. Le cycle budgétaire 2013/14 a vu la création de la MINUSMA, qui a déjà commencé à répondre à des menaces asymétriques en utilisant du matériel et des moyens novateurs. En ce début de cycle 2014/15, il faut s'attacher en priorité à se préparer au déploiement éventuel d'opérations de maintien de la paix en République centrafricaine, en République arabe syrienne ou en Somalie, notamment pour ce qui est d'assurer la sécurité du personnel des Nations Unies.

32. Une autre grande priorité du Département des opérations de maintien de la paix pour l'année à venir consistera à examiner plus avant, en collaboration avec les États Membres et les organisations régionales, la possibilité de constituer des effectifs de réserve disposant de l'expérience, des connaissances et des moyens nécessaires pour fonctionner efficacement dans des environnements à haut risque, que ce soit en présence de menaces asymétriques, comme dans le nord du Mali, ou

dans le cadre de missions robustes qui ont besoin d'une bonne capacité d'appréciation de la situation, comme en République démocratique du Congo.

A. Renforcement de la planification stratégique et opérationnelle et du déploiement, de la gestion et de la transition des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

33. Compte tenu des conditions difficiles dans lesquelles les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont déployées, l'Organisation doit, pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs stratégiques, continuer de s'attacher à améliorer la planification stratégique et opérationnelle. La planification du déploiement et de la gestion de ces opérations doit s'appuyer sur des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience susceptibles de donner lieu à des mesures concrètes.

34. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront de planifier et de gérer les risques de manière rigoureuse afin de permettre aux missions de s'acquitter de mandats en constante évolution. À cet égard, il est fondamental d'établir de solides partenariats, que ce soit avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, les organisations régionales ou d'autres acteurs. Le Bureau du partenariat stratégique pour le maintien de la paix, créé par la résolution [67/287](#) de l'Assemblée générale, devrait être entièrement opérationnel en 2014/15 et devrait donc commencer à chercher les moyens de renforcer le partenariat relatif au maintien de la paix et à aider le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions à s'attaquer aux problèmes systémiques qui nuisent à l'efficacité des opérations de maintien de la paix. On continuera d'étudier différents moyens de gagner en efficacité, notamment grâce à la stratégie globale d'appui aux missions et aux dispositions visant à promouvoir la coopération intermissions. Dans le même temps et compte tenu des nouvelles menaces qui pèsent sur la sécurité des forces de maintien de la paix, les deux départements s'attacheront en priorité à renforcer la sécurité du personnel et du matériel des missions.

Élaborer et mettre en œuvre des stratégies, programmes et directives intégrés

35. Les équipes opérationnelles intégrées du Bureau des opérations demeureront le principal point de contact entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Elles jouent un rôle de premier plan pour ce qui est de donner aux missions des conseils politiques et stratégiques et un appui opérationnel portant sur les questions quotidiennes spécifiques à chacune. Le succès des opérations de maintien de la paix passe par l'élaboration de stratégies intégrées qui tiennent compte des réalités politiques et militaires, des contraintes logistiques et des moyens nécessaires. Les équipes opérationnelles intégrées continueront donc de s'employer en premier lieu à offrir aux missions de façon proactive un meilleur appui à cet égard.

36. Face à l'évolution constante des situations et donc des besoins opérationnels, il est crucial de faire preuve de souplesse au regard de la configuration des équipes opérationnelles intégrées et des moyens mis à leur disposition, ainsi que l'a envisagé l'Assemblée générale. Ainsi, le Département des opérations de maintien de

la paix examinera régulièrement les ressources de ces équipes en tenant compte des hypothèses stratégiques formulées par le Département en ce qui concerne les besoins actuels et futurs et de l'instabilité de la situation politique et opérationnelle dans chaque zone de mission.

37. Parce qu'elles recensent les besoins complexes des missions de maintien de la paix et y répondent, les équipes opérationnelles intégrées jouent un rôle essentiel tout au long du cycle de vie des missions, notamment au moment de leur démarrage et de la modification de leur mandat ou autres réorganisations ou transitions opérationnelles et lorsque des changements soudains surviennent dans leur environnement opérationnel. Les changements rapides récemment survenus au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et de l'Ouest ont confirmé que la constitution d'équipes intégrées bien informées permettait aux missions de mieux se préparer et faire face à l'évolution de leur théâtre d'opérations. L'équipe du Moyen-Orient et celle du Sahara occidental, par exemple, ont fourni un appui rapide, efficace et intégré aux missions de la région, à savoir la FNUOD, la FINUL, l'ONUST et la MINURSO, et dirigé l'élaboration du plan d'urgence pour l'opération des Nations Unies en Lybie (devenue par la suite la MANUL) et l'opération des Nations Unies en République arabe syrienne (y compris le déploiement et le retrait rapides de la MISNUS). Grâce à sa connaissance de la situation politique et des conditions de sécurité dans la région, l'équipe de l'Afrique de l'Ouest a également fourni un appui précieux à toutes les grandes étapes de la mobilisation et de la planification de l'intervention des Nations Unies au Mali, que ce soit au Siège ou sur le terrain, qui a conduit l'Organisation à créer le BUNUMA puis la MINUSMA.

38. En 2014/15, les équipes opérationnelles intégrées continueront de fournir un appui technique. Dans son rapport sur le budget du compte d'appui (A/68/742, par. 71, 82 et 83), le Secrétaire général propose à l'Assemblée générale de créer une équipe exclusivement chargée d'appuyer la MINUSMA, qui est la troisième plus importante mission pour ce qui est de l'effectif total autorisé. L'équipe de l'Afrique de l'Ouest apportera son concours à la tâche complexe consistant à gérer la MINUL et l'ONUCI et à déterminer leur juste effectif, et contribuera aux efforts déployés par ces missions en vue d'aider le Libéria et la Côte d'Ivoire à préparer la tenue prochaine d'élections nationales. Les avancées récemment effectuées dans l'est de la République démocratique du Congo ont montré à quel point il importait de disposer d'une équipe opérationnelle intégrée capable de réunir différentes compétences issues de l'ensemble du système des Nations Unies et d'apporter un appui concret à la plus grande mission de maintien de la paix des Nations Unies, à savoir la MONUSCO. Dans le même ordre d'idées, la collaboration entre l'équipe qui s'occupe de la MINUAD et celle qui s'occupe de la MINUSS et de la FISNUA demeure essentielle pour ce qui est de poursuivre une stratégie concertée et cohérente et d'aider ces trois missions à relever, dans le cadre de leurs mandats respectifs, les défis complexes qui se posent au Soudan et au Soudan du Sud. Les équipes opérationnelles intégrées jouent également un rôle important s'agissant de fournir des conseils et un appui opérationnels réguliers à l'UNMOGIP, à la MINURSO, à l'UNFICYP et à la MINUK, toutes entités qui évoluent dans un contexte politique sensible et fragile.

39. Afin d'améliorer encore le processus de planification, l'équipe d'appui opérationnel du Département de l'appui aux missions continuera de collaborer étroitement avec les équipes opérationnelles intégrées et les autres partenaires concernés au Département des affaires politiques afin de regrouper toutes les

activités d'appui opérationnel menées par différentes divisions du Département de l'appui aux missions et par le Centre de services mondial, le Centre de services régional d'Entebbe et les composantes d'appui des missions. Elle se concentre principalement sur la planification des missions et l'appui à celles-ci lors des phases de démarrage et de transition (notamment au Mali, au Soudan du Sud, en République centrafricaine, en Libye, en République arabe syrienne et en Somalie). En outre, elle coordonne l'appui apporté aux forces de l'Union africaine et d'autres organisations régionales menant des opérations que le Département de l'appui aux missions a été chargé de soutenir (au moyen d'un dispositif d'appui logistique ou d'un fonds d'affectation spéciale). Elle continuera de veiller à la coordination et à la cohérence entre, d'une part, l'appui apporté aux missions sur le terrain et, d'autre part, la stratégie globale du Département de l'appui aux missions et les fonctions de contrôle exercées par celui-ci, en veillant à que les priorités immédiates en matière d'appui et les besoins urgents des missions lors des étapes de démarrage, de transition et de retrait soient comprises et respectées.

Renforcement de l'efficacité de la planification intégrée

40. Une nouvelle politique simplifiée d'évaluation et de planification intégrées a été publiée en avril 2013 afin d'aider les équipes opérationnelles intégrées à planifier les interventions stratégiques en situation de conflit et de sortie de conflit et à les mettre en œuvre. Cette politique, qui remplace les directives relatives à la préparation des missions intégrées, définit les exigences minimales à respecter pour évaluer ou planifier ce type de missions. Elle part par ailleurs du principe que la planification intégrée doit se faire tout au long du cycle de vie de la mission. Étant donné sa nature souple et pragmatique, elle est applicable à tous les types de missions.

41. En 2014/15, le Département de l'appui aux missions et le Département des opérations de maintien de la paix se concentreront sur le lancement et l'application de cette nouvelle politique. Une série de séances de formation destinées aux responsables de la planification et aux décideurs, y compris des représentants d'États Membres et d'organisations régionales, servira à donner une compréhension globale de la politique et à faciliter l'établissement d'un réseau de praticiens qui apportera son concours aux experts des Nations Unies et autres spécialistes de la planification. Par ailleurs, des directives relatives à l'élaboration des concepts de mission ont été mises au point en 2013. Ces directives, qui définissent la stratégie globale des missions de maintien de la paix, visent à aider les missions à exécuter le mandat que le Conseil de sécurité leur a confié à afin de donner l'orientation stratégique et la cohérence nécessaires aux activités de planification complémentaire qui seront entreprises ultérieurement.

42. Afin d'aider l'Organisation à mieux recenser les problèmes, les possibilités et les priorités des différentes missions et à ajuster le mandat et la configuration de chacune en conséquence, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions effectueront des examens biennaux. Ces examens devraient avoir lieu avant le renouvellement du mandat de la mission concernée, ce qui permettrait au Secrétaire général de formuler des recommandations au Conseil de sécurité en toute connaissance de cause, ou en réponse à des situations justifiant une réorientation de la mission, c'est-à-dire en cas de crise ou à une étape critique du cycle de vie de la mission (démarrage, montée en puissance, réduction progressive du personnel en tenue ou retrait). Autant que

possible, ils s'inscriront dans le prolongement des mécanismes d'évaluation et de planification habituels. Les équipes opérationnelles joueront un rôle de premier plan pour ce qui est de faciliter la réalisation de ces examens et d'élaborer les directives stratégiques pertinentes.

43. En outre, le Département des opérations de maintien de la paix a élaboré des instructions relatives à certains domaines dans lesquels interviennent les opérations de maintien de la paix, notamment la réforme du secteur de la sécurité, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la lutte antimines et les affaires judiciaires et pénitentiaires. Le premier volume des notes d'orientation techniques intégrées sur la réforme de l'appareil de sécurité a été publié et, en 2014/15, ces notes devraient faire l'objet de modules de formation. Des directives portant sur la lutte contre la criminalité transnationale organisée, la réforme du secteur de la sécurité et le suivi et l'évaluation de celle-ci seront élaborées en 2014. Il est également prévu que le Service de la lutte antimines des Nations Unies dirige l'élaboration d'une politique et de directives départementales relatives aux engins explosifs improvisés. Une politique générale concernant l'action de la Police des Nations Unies dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, élaborée en consultation avec les forces de police de plus de 100 pays et des organisations régionales et internationales, a été validée par d'éminents spécialistes de la question. En 2014/15, la Division de la police du Département des opérations de maintien de la paix élaborera des directives auxiliaires consacrées à des questions particulières concernant les opérations, l'administration, le renforcement des capacités et le commandement, ainsi que des modules de formation connexes.

44. Parallèlement, toujours en 2014/15, le Département des opérations de maintien de la paix publiera des instructions complètes consacrées aux nouvelles manières d'aborder le désarmement, la démobilisation et la réintégration, dans lesquelles il sera tenu compte des derniers changements en date survenus dans le domaine du maintien de la paix, et élaborera des procédures opérationnelles permanentes fondées sur ces instructions. L'élaboration des directives destinées aux spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires, y compris le Manuel à l'usage des spécialistes des affaires juridiques en poste dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et le Manuel de gestion des incidents survenant en détention, a été achevée en 2013. En ce qui concerne la sécurisation des dépôts d'armes et de munitions et la gestion des stocks, le Service de la lutte antimines continuera d'encourager l'adoption de solutions intégrées et l'application des directives techniques internationales sur les munitions (voir www.un.org/disarmament/convarms/Ammunition/IATG), que l'ONUCI, la MONUSCO et la MINUSS utilisent déjà.

45. Plusieurs missions de maintien de la paix étant actuellement en phase de réduction progressive d'effectifs, de reconfiguration ou de retrait ou se préparant à l'être, la procédure de transition continuera de faire l'objet d'une grande attention. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont adopté une stratégie à trois volets afin d'aider les missions en cours de transition et celles qui sont en passe de l'être. Tout d'abord, ils aident les missions à tirer les enseignements de l'expérience et leur fournissent un appui personnalisé en matière de bonnes pratiques. Ensuite, ils contribuent à l'élaboration des directives, en collaboration avec divers partenaires du système des Nations Unies. Enfin, ils dialoguent avec les États Membres au sujet de leur expérience en

ce qui concerne les transitions des missions et des difficultés qu'ils ont rencontrées à cet égard. Entre autres avancées majeures, cette stratégie a donné lieu à l'élaboration d'une politique relative aux transitions dans le contexte du retrait des missions, qui a été approuvée par le Secrétaire général en février 2013. Les deux départements s'attacheront désormais à diffuser cette politique et à faire en sorte qu'elle soit pleinement appliquée. Pour ce faire, il faudra aider les missions à appliquer la politique dans le contexte qui leur est propre. Il faudra également continuer de leur fournir un appui pour ce qui est de tirer les enseignements de l'expérience et de dégager des bonnes pratiques dans certains domaines.

46. En collaboration avec la Section Paix et sécurité du Département de l'information, la Section des affaires publiques, qui appuie à la fois le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, travaille, avec les composantes des missions chargées de l'information, à mieux planifier l'ensemble des programmes, produits et activités de communication de manière à ce que les ressources soient utilisées de façon efficace et rationnelle et les activités de communication aient le plus grand retentissement possible auprès des différents publics cibles dans les pays hôtes. Ainsi, la Section a notamment fourni des conseils sur la façon de structurer les composantes information de sorte à mieux superviser les programmes et a collaboré à la diffusion des programmes et produits sur différents supports (papier, vidéo, radio, plateformes numériques) afin de garantir des services rationalisés et ciblés. Elle a établi et publié de nouvelles instructions à l'intention de toutes les composantes chargées de l'information au sujet de l'utilisation des médias sociaux et numériques et des moyens de la combiner à celle des médias traditionnels. En 2012/13, les composantes information de cinq missions ont reçu une formation à cet égard, formation qui se poursuivra en 2014/15. La Section des affaires publiques et la Section Paix et sécurité du Département de l'information ont créé et coprésident un groupe de travail chargé d'examiner le rôle des stations de radio des Nations Unies dans le contexte des missions de maintien de la paix, l'objectif étant de faciliter la planification et la réalisation de campagnes de communication aux différentes étapes du cycle de vie des missions.

Repérer les sous-capacités et appuyer le renforcement des capacités

47. Définir les besoins en ressources militaires et policières et savoir constituer les forces correspondantes est un élément essentiel à la bonne exécution des mandats. Pour cela, un effort collectif est requis de la part des missions, des États Membres et du Secrétariat. Ce dernier doit établir les besoins en capacités des missions en cours et anticiper les évolutions à venir. Les composantes militaires des missions des Nations Unies manquent souvent de multiplicateurs de force, notamment d'hélicoptères de transport, de combat et d'évacuation des malades et des blessés. Elles ont de surcroît grandement besoin de véhicules blindés de transport de troupes, de dispositifs d'observation nocturne, d'équipements de vol de nuit pour hélicoptères et de systèmes de commandement et de contrôle adaptés aux activités d'information et aux déploiements avancés. Les policières et les unités de police constituées entièrement de femmes sont toujours en nombre insuffisant. Les compétences linguistiques font également défaut, en particulier dans les pays francophones et arabophones. Par ailleurs, les membres de la Police des Nations Unies et le personnel militaire ont besoin d'une véritable formation préalable au déploiement, d'un matériel récent et approprié et de plus grands moyens de

déploiement rapide. Les technologies modernes se révèlent très prometteuses pour ce qui est de renforcer l'efficacité des missions et la sécurité du personnel et des biens de l'Organisation. Les systèmes de drones, par exemple, permettent de mieux surveiller et apprécier les situations et d'améliorer la collecte d'informations, l'analyse des menaces et la protection des forces, notamment dans les zones à haut risque. De même, les outils de lutte contre les engins explosifs improvisés peuvent garantir à la fois la sécurité et la libre circulation du personnel des missions.

48. Afin de se tenir informé de l'évolution des besoins en capacités, le Bureau des affaires militaires du Département des opérations de maintien de la paix a adopté une nouvelle méthode consistant à exploiter les informations provenant directement des missions. Les renseignements fournis par les missions alimentent une base de données du Département, lequel procède à leur analyse et établit une liste récapitulative. Cette liste est un instrument très utile pour recenser les capacités militaires manquantes et les fournisseurs potentiels, notamment parmi les États Membres, les organisations régionales et les entreprises privées.

49. Au cours du cycle budgétaire précédent, le Département des opérations de maintien de la paix a également lancé une application Web pour le système de forces et moyens en attente des Nations Unies. En offrant une vue d'ensemble des engagements pris par les États Membres au regard de la fourniture de capacités militaires, ce système permet au Département de mieux planifier ses opérations. Sur son site Web, UN Force Link, les États Membres peuvent saisir des données en ligne et avoir accès à des supports de formation ainsi qu'à des documents de planification pour le déploiement des contingents. Cinq séances de formation ont eu lieu entre mars et mai 2013 pour faire mieux connaître le Système et augmenter le nombre de participants. À ce jour, 91 des 193 États Membres utilisent le système.

50. Une des difficultés qui se posent actuellement dans le domaine du maintien de l'ordre consiste, pour l'Organisation, à trouver le moyen de mieux s'acquitter de ses mandats en dépit de ressources globalement limitées. Un certain nombre de problèmes qui concernent la Police des Nations Unies pourraient être réglés en veillant à ce que tous les membres de celle-ci disposent des compétences et du matériel nécessaires et aient reçu une formation adéquate pour accomplir leurs tâches. La Division de la police du Département des opérations de maintien de la paix continue de s'employer à renforcer les moyens dont disposent les unités de police constituées, à améliorer la formation et à sélectionner des policiers hautement qualifiés, notamment des femmes et des francophones, des spécialistes de certaines questions, des experts dans les principaux domaines nécessitant un renforcement des capacités et des fonctionnaires expérimentés qui seront chargés de diriger les composantes police des missions.

Améliorer la coopération entre les missions

51. L'année écoulée a montré à quel point les mandats confiés à l'Organisation au titre du maintien de la paix sont divers. Des soldats, des policiers et du personnel civil sont déployés dans des situations d'extrême urgence. L'intervalle de temps entre l'adoption d'un mandat par le Conseil de sécurité et la mise en place de la mission est de plus en plus souvent considéré comme un facteur déterminant. En effet, tout retard pris par une mission pour établir sa présence sur le terrain peut nuire à sa capacité de mener à bien sa tâche.

52. La coopération entre les missions permet de tirer le meilleur parti des actifs et des ressources dont disposent les missions déployées dans des pays proches les uns des autres. Elle est par définition un outil souple qui permet de couvrir des besoins urgents à titre temporaire. Au cours de l'année écoulée, elle s'est avérée bénéfique pour l'ONUCI et la MINUL, qui ont coopéré régulièrement, notamment en se partageant l'utilisation d'hélicoptères militaires et d'autres moyens aériens en nombre limité. Au Mali, l'ONUCI a fourni un appui administratif à la MINUSMA, tandis que la MINUL lui a offert une aide en matière d'informatique pour les moyens aériens. L'ONUCI et la MINUL ont déployé des effectifs à titre temporaire afin de faciliter le lancement de la MINUSMA. Pour faire face à la crise au Soudan du Sud, le Conseil de sécurité a rapidement approuvé la proposition du Secrétaire général visant à renforcer les capacités de la MINUSS, principalement au moyen de la coopération intermissions. C'est la première fois que l'Organisation avait recours à ce type de coopération pour mobiliser immédiatement d'importants renforts (bataillons d'infanterie, unités de police et moyens aériens). La première phase de cette initiative a permis de constater de nouveau que la coopération intermissions était un moyen utile et judicieux de couvrir rapidement des besoins urgents à titre temporaire.

53. À la lumière de l'expérience récemment acquise au Soudan du Sud, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront à saisir toutes les occasions qui se présenteront à eux d'encourager la coopération entre les missions, en s'attachant en priorité à combler les besoins critiques et urgents dans les missions et à réaliser des gains d'efficacité dans le domaine de l'appui à celles-ci. Toutefois, comme le Secrétaire général l'a rappelé dans son précédent rapport (A/67/723), la coopération entre les missions est le plus souvent une mesure d'urgence à court terme et ne saurait donc être utilisée pour remédier aux lacunes et besoins à long terme. Une bonne coordination est indispensable si on veut s'assurer que les missions qui prêtent du personnel en tenue et d'autres capacités peuvent néanmoins s'acquitter pleinement de leur mandat.

54. De manière générale, on s'accorde de plus en plus souvent à reconnaître l'importance d'une collaboration de fond entre les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, les autres entités de l'Organisation présentes sur le terrain et les acteurs régionaux. Ainsi, conjointement avec le BRSAO, l'Organisation internationale de police criminelle et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, le Département des opérations de maintien de la paix met actuellement en œuvre l'Initiative côtes de l'Afrique de l'Ouest, destinée à soutenir le plan d'action régional de la CEDEAO visant à lutter contre le trafic de drogues et la criminalité transnationale organisée. Dans le cadre de cette initiative, en 2014/15, l'activité principale du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions consistera à créer des cellules communes de lutte contre la criminalité transnationale ou à renforcer les cellules existantes dans cinq pays pilotes (Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria et Sierra Leone), en favorisant une formation et un encadrement au personnel de ces pays. À un stade ultérieur, les deux départements pourraient également être sollicités pour prêter assistance à d'autres États Membres sur le plan technique et opérationnel et en matière de renforcement des capacités, au fur et à mesure que la mise en œuvre de l'Initiative s'étendra à toute la région de la CEDEAO et que le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone réduira ses effectifs. En étroite concertation avec les États hôtes et les autres États Membres et dans les

limites de son mandat, la Division de la police examine actuellement les moyens de tirer parti de l'expérience acquise dans la lutte contre la criminalité organisée et les infractions graves.

55. L'appui que le BRSAO, l'ONUCI, la MINUL, le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone et les États membres de l'Union du fleuve Mano fournissent à la CEDEAO et à l'Union en vue de l'élaboration d'une stratégie globale de sécurité pour la région du fleuve Mano illustre également les avantages d'une étroite collaboration. Le projet de stratégie, adopté au niveau ministériel le 21 octobre à Conakry, a été entériné le 25 octobre par les chefs d'État et de gouvernement des pays de l'Union, en marge du sommet extraordinaire de la CEDEAO réuni à Dakar.

56. Au Soudan et au Soudan du Sud, la MINUAD, la MINUSS et la FISNUA, ainsi que le BNUUA et l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Soudan et le Soudan du Sud, procèdent régulièrement à des échanges d'informations, notamment au niveau du Représentant spécial et de l'Envoyé spécial, afin de régler de façon coordonnée les problèmes complexes et interdépendants qui se posent dans les deux pays. Au Moyen-Orient, la FNUOD, la FINUL, l'ONUST et l'UNFICYP participent aux conférences régionales des chefs de mission et à d'autres réunions intermissions organisées à divers niveaux. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions redoubleront d'efforts pour promouvoir une approche régionale associant non seulement les entités de l'Organisation présentes sur le terrain mais également les gouvernements hôtes et les acteurs régionaux, selon que de besoin, afin de coordonner les différentes activités, toutes importantes, que mènent les divers intervenants.

Renforcer les partenariats

57. Les partenariats sont indispensables à la crédibilité, à la légitimité et à l'efficacité des opérations de maintien de la paix. Ils associent tous les acteurs : non seulement les pays fournisseurs de contingents, le Conseil de sécurité et le Secrétariat, mais également d'autres parties concernées, notamment des organisations régionales et sous-régionales. Ils nécessitent en outre le soutien des autorités des États hôtes et une communication et une coordination efficaces avec les principaux partenaires nationaux.

58. Renforcer les partenariats nécessite de s'employer sans relâche à améliorer l'échange d'informations et la concertation sur les questions stratégiques et opérationnelles, notamment pour faire en sorte que les divers acteurs du maintien de la paix agissent de façon coordonnée et prennent en main le processus. De même, renforcer les partenariats fondés sur le partage des responsabilités entre l'Organisation et les organisations régionales et sous-régionales et la complémentarité de leurs compétences propres demeure crucial. Il importe en outre de maintenir un vrai dialogue avec les organisations non gouvernementales, les groupes de réflexion et les établissements universitaires sur les questions de maintien de la paix.

59. En 2014/15, en coordination avec le BNUUA, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront de travailler en étroite collaboration et de resserrer leurs liens avec l'Union africaine et les organisations sous-régionales du continent afin de renforcer les partenariats stratégiques et opérationnels, qui revêtent une importance capitale compte tenu du

rôle essentiel joué par l'Union et ces organisations en matière de paix et de sécurité en Afrique. Dans le cadre des dispositifs et mécanismes de coopération existants, les départements veilleront à renforcer le dialogue en vue d'établir des stratégies plus concertées et des approches innovantes en matière de prévention et de gestion des crises en Afrique.

60. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront d'aider l'Union africaine à accélérer la mise en place de la Force africaine en attente, y compris la Capacité africaine de réponse immédiate aux crises, en contribuant à établir la version définitive de la troisième feuille de route de la Force, et notamment le plan d'action de celle-ci, établi à partir des enseignements tirés des première et deuxième feuilles de route et des résultats de l'exercice Amani Africa. En collaboration avec le BNUUA, les deux départements ont appuyé la préparation, le lancement et l'exécution de l'« exercice Njiwa », un exercice de renforcement des capacités organisé par l'Union africaine à l'intention du personnel de police et des effectifs civils de la Force africaine en attente, en fournissant une formation et un encadrement en matière de planification stratégique et opérationnelle. L'exercice visait à renforcer les capacités policières et civiles de la Force, et à développer son aspect multidimensionnel, dans le cadre des efforts visant à la rendre pleinement opérationnelle d'ici à 2015. Les deux départements continueront d'aider l'Union africaine et ses mécanismes économiques régionaux à renforcer leurs capacités en vue de la mise en place de la composante police de la Force.

61. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront également d'appuyer le renforcement des capacités dans plusieurs autres domaines qui intéressent l'ensemble des opérations de maintien de la paix, tels que le maintien de l'ordre, la gestion des explosifs et des munitions, la protection des civils et l'état de droit, en particulier la réforme du secteur de la sécurité et le programme de désarmement, de démobilisation et de réintégration. Dans le cadre de son partenariat stratégique avec l'Union africaine sur la réforme du secteur de la sécurité, le Département des opérations de maintien de la paix a aidé la Commission de l'Union africaine à élaborer le plan directeur de la réforme, qui a été récemment adopté. La coopération avec la Commission sera axée non seulement sur l'élaboration de directives opérationnelles et la création de missions d'évaluation conjointes associant l'Union africaine, l'Union européenne et l'ONU, mais aussi sur l'entretien d'un dialogue avec les commissions économiques régionales en vue de simplifier l'application de la réforme, notamment dans le cadre des opérations d'appui à la paix déployées par ces trois organisations. De surcroît, en janvier 2013, l'Union africaine a lancé un programme visant à renforcer ses capacités ainsi que celles des communautés économiques régionales africaines et des mécanismes régionaux pour la prévention, la gestion et le règlement des conflits dans le domaine du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration afin de pouvoir répondre aux demandes formulées par les États membres. En coopération avec le BNUUA et la Banque mondiale, le Département des opérations de maintien de la paix aide actuellement l'Union africaine à exécuter le programme.

62. L'Organisation veillera à coopérer étroitement avec l'Union européenne afin d'exploiter au mieux les synergies et la complémentarité existant entre l'ensemble des outils politiques et militaires, et des instruments de sécurité et de développement qu'elles utilisent sur les théâtres d'opérations de maintien de la paix à travers le monde. Compte tenu du nombre croissant de zones d'opération où l'Union

européenne intervient parallèlement à l'Organisation, ce qui est le cas par exemple au Mali, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront d'élaborer, conjointement avec l'Union, des modalités permettant de coordonner la planification et la conduite des opérations des deux organisations, en vue de favoriser une répartition des tâches rationnelle et efficace en fonction des compétences propres à chacune. L'Organisation continuera également de s'entretenir avec l'Union européenne de l'aide que cette dernière pourrait éventuellement fournir pour combler les besoins en capacités des missions de maintien de la paix des Nations Unies, en particulier les besoins en matière d'intervention rapide, notamment grâce à la mise en œuvre du plan d'action destiné à renforcer l'appui aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies dans le cadre de la politique européenne commune de sécurité et de défense.

63. Au cours du prochain exercice, l'Organisation continuera de s'efforcer, en coopération avec le PNUD et d'autres partenaires, de renforcer le fonctionnement de la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres crises. La Cellule a déjà montré qu'elle pouvait utilement appuyer les opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour ce qui est des échanges de connaissances, d'effectifs et d'avis, notamment dans le cadre d'évaluations conjointes et de plans d'appui à l'intention de pays donnés. Comme le prévoit le plan de travail pour 2013-2016, les partenaires de la Cellule s'emploient à agir de façon plus concertée encore et à élaborer un nouveau modèle de fonctionnement axé sur l'exécution effective des tâches afin que l'assistance policière, judiciaire et pénitentiaire soit prévisible, responsable et efficace. Le regroupement dans les mêmes locaux du personnel chargé des questions liées à l'état de droit au Département des opérations de maintien de la paix, au PNUD et dans d'autres entités du Siège permettra de faire de la Cellule une plateforme véritablement opérationnelle à l'échelle mondiale. Il conviendra également, chaque fois que possible, de regrouper le personnel sur le terrain dans les mêmes locaux.

64. Lors du prochain exercice, l'Équipe spéciale interinstitutions pour la réforme du secteur de la sécurité, qui regroupe 14 entités de l'Organisation, prêtera son appui aux projets conjoints de réforme du secteur de la sécurité menés sur le terrain. L'objectif est d'améliorer l'application des notes d'orientation techniques intégrées sur la réforme de l'appareil de sécurité et de créer, à l'échelle du système, un dispositif permettant de soutenir, d'orienter et de suivre les progrès en cours sur le terrain. En partenariat avec la Banque mondiale, le Département des opérations de maintien de la paix s'emploie actuellement à établir le premier recueil des revues des dépenses publiques dans le secteur de la sécurité, qui contiendra des conseils pratiques destinés au personnel chargé de la réforme de ce secteur et aux spécialistes de la gestion des finances publiques. La première revue de ce type réalisée par une mission de maintien de la paix (en 2012 au Libéria) facilite la réduction d'effectifs et la transition de la MINUL en fournissant des données concrètes sur des indicateurs financiers. Des initiatives semblables devraient être menées en collaboration avec la Banque mondiale en Somalie, et il pourrait être utile de faire la même démarche en 2014/15 dans d'autres régions où des missions sont déployées, notamment au Soudan du Sud, à Haïti et en Côte d'Ivoire.

65. Par ailleurs, le Département des opérations de maintien de la paix continuera de travailler en étroite collaboration avec ses partenaires, notamment l'Organisation internationale de la Francophonie, afin de recruter du personnel militaire, policier,

pénitentiaire et judiciaire parlant français pour les opérations menées dans les pays francophones. S'ajoutent à cela les campagnes de mobilisation régulièrement menées auprès des États Membres, qui ont permis au Département d'élargir la base des pays francophones fournissant des effectifs de police et des spécialistes des questions pénitentiaires et judiciaires.

66. Tout au long de l'année, les opérations de maintien de la paix ont continué de mettre à profit leurs compétences particulières pour tisser des partenariats en faveur de la consolidation de la paix, conformément aux directives internes du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions concernant la définition des priorités et l'ordre des tâches à exécuter au début du rétablissement de la paix. Cette stratégie s'est révélée utile à la fois pour la planification et pour la mise en œuvre des activités et des programmes. Ainsi, la MONUSCO s'en est servi de cadre pour l'établissement de son budget axé sur les résultats, notamment en ce qui concerne la composante état de droit. Étant donné la priorité accordée aux partenariats et conformément aux rapports du Secrétaire général sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit (voir, par exemple, [A/67/499-S/2012/746](#)), la MINUSS a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de pays et ses autres partenaires pour mettre au point, en tenant compte des capacités et des besoins nationaux, le texte définitif du Plan d'appui à la consolidation de la paix au Soudan du Sud, qui a été approuvé par le Gouvernement.

B. Faire en sorte que le Secrétariat, les États Membres et les autres parties prenantes aient la même appréciation des différentes opérations de maintien de la paix des Nations Unies et partagent la même position en ce qui concerne les orientations futures des opérations de maintien de la paix

67. Faire en sorte que le Secrétariat, les États Membres et les autres parties prenantes, comme les organismes, fonds et programmes des Nations Unies et les organisations régionales aient la même appréciation des différentes missions de maintien de la paix et partagent la même position en ce qui concerne l'orientation future des opérations de maintien de la paix, fait également partie des principaux objectifs qui sous-tendent les travaux des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions. Pour que les opérations de maintien de la paix puissent exécuter leurs mandats, il est indispensable que les États Membres leur fournissent les effectifs militaires et policiers et le matériel dont elles ont besoin.

68. Les remboursements aux pays qui fournissent des contingents et du personnel de police occupent une place importante dans la planification et la gestion des opérations de maintien de la paix. Ils représentent 29 % du budget global du maintien de la paix (auxquels viennent s'ajouter 7 % au titre des paiements directs au personnel militaire et policier), et sont essentiels aux relations entre le Secrétariat, les pays fournisseurs et l'ensemble des États Membres.

69. L'adoption de la résolution [67/261](#), dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de mettre en œuvre une série de dispositions relatives aux taux de remboursement aux pays fournisseurs de contingents et aux questions connexes, a souligné l'importance du système de remboursement et le rôle qu'il joue dans le

renforcement de l'efficacité des opérations de maintien de la paix et du partenariat de maintien de la paix.

70. La mise en œuvre du nouveau système demandé par l'Assemblée générale a de larges conséquences sur les orientations et les pratiques relatives au remboursement. Elle implique notamment :

a) De demander aux pays ayant fourni des contingents et du personnel de police d'indiquer les dépenses supplémentaires occasionnées par leur participation aux opérations de maintien de la paix. Au cours de l'exercice 2013/14, le Secrétariat a mis au point à cet effet et appliqué une nouvelle méthodologie reposant sur un échantillon de 10 pays, conformément à la résolution 67/261 de l'Assemblée générale. Pour cela, il a fallu collaborer étroitement avec les 10 pays concernés et les données recueillies devront être analysées en détails en vue d'être présentées à l'Assemblée en mai 2014. L'objectif est de fournir aux États Membres une base crédible à un accord portant sur un taux standard pour les dépenses supplémentaires communes et essentielles liées au déploiement des opérations de maintien de la paix;

b) D'arrêter des mesures et des procédures pour la gestion et l'examen des deux primes pour risques et moyens habilitants, l'objectif étant de mieux tenir compte de la diversité et la complexité des mandats et des besoins des opérations de maintien de la paix en cours;

c) De poursuivre l'amélioration des rapports sur la vérification du matériel appartenant aux contingents conformément aux dispositions de la section II de la résolution 67/261 avec notamment des informations plus détaillées en cas de matériel manquant ou défectueux et une communication plus régulière avec les pays fournissant des contingents et du personnel de police et régulière avec les États Membres;

d) De renforcer la corrélation entre les besoins opérationnels actuels et permanents et les remboursements aux pays fournissant des contingents et du personnel de police grâce, entre autres, à la révision des mémorandums d'accord afin de refléter les besoins sur le terrain, et à un mécanisme interne visant à examiner et à traiter les demandes d'information émanant des pays fournisseurs, notamment au sujet de la périodicité normale des relèves;

e) D'améliorer les mécanismes d'identification des problèmes systémiques qui ont une incidence sur l'exécution des mandats, en s'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience et sur les bonnes pratiques, de manière à renforcer le partenariat de maintien de la paix, à mieux appuyer les pays qui fournissent des contingents et du personnel de police et à renforcer la sécurité du personnel en tenue et du matériel.

71. Le débat qui se déroule à l'heure actuelle au niveau intergouvernemental sur les moyens de faire en sorte que les missions disposent de la combinaison de moyens nécessaires à l'exécution de leurs mandats est étroitement lié au système de remboursement. Les États Membres examinent les questions de fond et les questions opérationnelles liées au personnel militaire et de police déployé dans les opérations de maintien de la paix, dans le cadre du Groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux contingents, du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et du Groupe de travail du Conseil de sécurité sur les opérations de maintien de la paix.

72. Les réunions triennales du Groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux contingents constituent une occasion importante d'examiner l'évolution des besoins et de s'assurer que le dispositif existant reste valide. La prochaine réunion, qui se tiendra au Siège du 20 au 31 janvier 2014, sera consacrée à l'examen des taux de remboursement du matériel appartenant aux contingents et à l'étude des propositions visant à améliorer le dispositif. Au cours de l'exercice 2014/15, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions guideront et surveilleront l'application, sur le terrain comme au Siège, des recommandations formulées lors de cette réunion et approuvées par l'Assemblée générale, et mettront à jour les orientations et directives pertinentes.

C. Renforcer l'efficacité et l'efficience des opérations des Nations Unies

73. Pour mesurer la véritable efficacité des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, il faut évaluer les résultats obtenus sur le terrain en accordant une attention particulière aux ressources qui ont été mobilisées afin d'obtenir ces résultats. Il convient donc en permanence de suivre les progrès, d'évaluer les résultats et de comptabiliser les activités dans les missions comme au Siège.

74. Le budget total des opérations de maintien de la paix des Nations Unies n'a jamais été aussi important, mais les dépenses moyennes par soldat de la paix des missions établies ajustées pour tenir compte de l'inflation ont diminué de 16 % par rapport à l'exercice 2008/09. L'établissement de nouvelles missions a certes entraîné une augmentation du budget global mais les missions établies se sont employées avec succès à réduire leurs dépenses.

75. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont cherché des solutions « gagnant-gagnant », c'est-à-dire qui permettent à la fois d'obtenir des résultats plus importants et de réduire les dépenses. L'une d'entre elles consiste à mettre en place des services partagés comme prévu dans la stratégie globale d'appui aux missions. Au lieu que chaque mission dispose de ses propres services pour s'occuper de fonctions telles que les achats, la gestion des ressources humaines et les finances, ces services peuvent être regroupés dans des centres qui les fournissent à plusieurs missions.

76. Au Mali, plusieurs innovations de ce type ont été mises en place afin d'accélérer la phase de démarrage et de renforcer l'efficacité de la MINUSMA. La plupart des fonctions relatives aux finances et aux ressources humaines seront exécutées par son personnel en poste à l'ONUCI en Côte d'Ivoire, pays frontalier. Les contingents de la MINUSMA au Mali sont ravitaillés en vivres et en carburant dans le cadre de contrats préexistants pour le personnel en tenue de l'ONUCI en Côte d'Ivoire. L'équipe de l'ONUCI chargée des achats à Abidjan a obtenu les sites et ressources dont avait besoin la MINUSMA, y compris dans les zones difficiles d'accès comme Tombouctou, ce qui a permis à la fois de gagner du temps et d'économiser des ressources financières déjà limitées. On peut également citer l'appui apporté par les opérations régionales de maintien de la paix à la Mission conjointe OIAC-ONU, et par la Force intérimaire des Nations Unies au Liban au Coordonnateur spécial pour le Liban.

Créer des capacités habilitantes afin d'optimiser les moyens et les résultats

77. Les nouvelles missions et les missions en période de croissance ont testé la capacité de l'Organisation de déployer rapidement des effectifs parfaitement entraînés et équipés pendant de longues périodes. Les missions manquent souvent de moyens essentiels pour être opérationnelles, en particulier les moyens logistiques comme les moyens aériens et les unités de soutien. La MINUSMA par exemple manque de moyens et surtout d'hélicoptères de transport et d'attaque. En 2014/15, le Département des opérations de maintien de la paix fournira aux États Membres des informations au sujet des tendances et des besoins essentiels en matière de contingents et de police, afin d'étudier comment mobiliser ces effectifs plus rapidement. Les missions rencontrent également des difficultés lorsqu'elles ont besoin d'être rapidement renforcées pour relever un défi opérationnel majeur ou en cas de détérioration inattendue des conditions de sécurité. Il convient donc de constituer des réserves stratégiques pour le déploiement rapide avec tout l'appui logistique nécessaire, notamment les contrats. En 2014/15, le Département des opérations de maintien de la paix fera appel aux principaux partenaires régionaux et sous-régionaux afin de mettre en place une telle capacité, dont les groupements tactiques de l'Union européenne et la Force africaine en attente pourraient constituer le point de départ.

Renforcement des fonctions de direction et de gestion

78. L'ampleur géographique et administrative des opérations de maintien de la paix des Nations Unies exige des équipes dirigeantes dynamiques, capables de communiquer une vision sur de vastes territoires et à différentes cultures. Une forte préférence est donc donnée à ceux qui présentent des capacités à la fois de direction et de communication transculturelle. En outre, du fait de la difficulté d'assurer le maintien de la paix avec des ressources financières limitées, l'ONU a besoin de dirigeants en mesure d'exécuter les mandats de manière efficace tout en surveillant de près les ressources des missions. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont entrepris, en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion, de dresser la liste des mesures permettant d'attirer les meilleurs profils, en particulier féminins, vers les postes les plus élevés des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

79. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont affiné les outils utilisés pour la planification de la relève et l'analyse de la composition des équipes dirigeantes. Les initiatives en matière de planification de la relève continueront de mettre l'accent sur la cohésion des équipes dont les membres devraient avoir des compétences complémentaires répondant aux besoins spécifiques d'une mission aux différentes étapes de son cycle de vie.

80. Outre les efforts actuellement déployés en vue de sélectionner les candidats qui pourraient occuper les postes bientôt à pourvoir, des mesures seront prises afin de constituer une liste de dirigeants potentiels pour l'avenir. Dans tous les cas, l'équilibre hommes-femmes, la répartition géographique et la juste représentation des pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police reçoivent toute l'attention voulue, en gardant à l'esprit les niveaux de contribution des États, conformément à la résolution [67/287](#) de l'Assemblée générale. Le Département de l'appui aux missions va également continuer de solliciter des candidats pour des postes spécifiques, en s'appuyant sur les réponses reçues lors de la publication en

décembre 2012 d'un appel de candidatures pour le poste de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général pour l'état de droit, qui constituent une excellente source de profils dans un domaine de responsabilité essentiel.

81. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront de rechercher des candidates pour les postes responsables sur le terrain, et surveilleront de près les progrès réalisés en faveur de l'équilibre hommes-femmes. En septembre 2013, 15 % des chefs et chefs adjoints de missions étaient des femmes. Dans le cadre de son objectif général de parité à l'échelle du Secrétariat, le Secrétaire général a prié tous les départements qui participent à l'appui aux missions de maintien de la paix de redoubler d'efforts pour rechercher des candidates présentant un profil adapté à la direction d'une mission. À l'appui de ces efforts, les Départements des opérations de maintien de la paix, des affaires politiques et de l'appui aux missions vont lancer une nouvelle campagne de communication afin d'alimenter le vivier de candidates qualifiées. Les Départements se sont également engagés à faire en sorte, chaque fois que cela sera possible, que des candidates soient incluses à chaque étape de la sélection pour les postes de dirigeants dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

82. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront de faire en sorte que les nouveaux dirigeants aient les compétences et les connaissances nécessaires à l'exécution de mandats complexes et multidimensionnels. Une attention particulière sera accordée au renforcement de la préparation des nouveaux chefs adjoints de missions qui remplissent également les fonctions de coordonnateur résident et de coordonnateur des opérations humanitaires, compte tenu de la complexité de ces rôles dans le cadre d'une mission intégrée. Les Départements vont également continuer d'améliorer les programmes de formation suivis par tous les nouveaux chefs de mission, en tenant compte des résultats de l'évaluation à l'échelle mondiale des besoins des opérations de maintien de la paix en matière de formation et en collaborant avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres partenaires.

Allocation type des ressources et coûts standard

83. Les ressources nécessaires pour les opérations de maintien de la paix restent principalement déterminées par les mandats émanant du Conseil de sécurité. Les nouvelles opérations telles que la MINUSMA interviennent dans des contextes de plus en plus difficiles.

84. L'émergence de menaces directes à l'encontre du personnel et du matériel des Nations Unies a fortement influé sur la façon dont beaucoup d'opérations sont menées. Les mesures prises face à ces menaces se sont traduites par un accroissement des dépenses et ont mis en évidence des besoins de financement très variables selon les missions.

85. Outre la part de 29 % des dépenses de maintien de la paix consacrée aux paiements définis par les organes délibérants au titre des contingents et du personnel de police et les 7 % consacrés aux paiements directs à ces effectifs, 8 % des dépenses sont consacrées aux vivres et aux relèves du personnel en tenue, ce qui porte à 44 % la part des dépenses directes liées aux contingents et au personnel de police. Les dépenses liées au personnel civil et les dépenses connexes représentent 22 %, et le dernier tiers du budget global correspond aux dépenses opérationnelles

(hors soutien logistique autonome), sur lesquelles portent la majorité des mesures de réduction des dépenses du Secrétariat. Il convient toutefois de noter que le report de certaines dépenses opérationnelles, notamment celles qui concernent l'acquisition de matériel, pourrait ne pas être tenable dans les années qui viennent, et que pour répondre aux besoins opérationnels directs il faudra procéder à des achats et remplacements limités de matériel.

86. L'allocation type de ressources reste très utile pour la gestion et le contrôle des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Les méthodes permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle et financière des opérations sont particulièrement utiles, comme l'application du Manuel des coûts et coefficients standards, qui comprend une liste exhaustive des spécifications techniques ainsi que des règles d'établissement des prix et des coefficients, utilisées par les missions lors de l'établissement de leur budget et de la prise de décisions opérationnelles (notamment pour les aider à ne pas dépasser le budget approuvé).

Gestion des ressources opérationnelles

87. Le Secrétariat a fait d'importants progrès s'agissant du coût des opérations de maintien de la paix en réduisant les ressources dont ont besoin les missions, en trouvant dans les crédits déjà ouverts de quoi financer les hausses de prix et en conciliant exécution des mandats et contraintes financières. Ces efforts sont visibles à plusieurs niveaux (compte non tenu de la MINUSMA, pour laquelle les chiffres ne sont pas disponibles) :

a) En 2013/14, les dépenses par membre du personnel en tenue, ajustées pour tenir compte de l'inflation, seront inférieures d'environ 16 % par rapport à 2008/09, ce qui représente une baisse significative;

b) Les achats de véhicules inscrits au budget seront limités en 2013/14;

c) Les programmes de dépenses d'équipement ont fait l'objet d'une rationalisation à grande échelle sur deux ans, et les dépenses relatives aux travaux de construction, aux locaux et aux achats de véhicules seront principalement limitées en 2013/14 aux missions connaissant une hausse des déploiements (MINUSS, UNSOA et FISNUA).

88. Par ailleurs, la réduction de 15 % des effectifs travaillant dans les domaines des ressources humaines et des finances, permise par la mise en place du Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda), montre bien les changements actuellement opérés dans la manière de répondre aux besoins administratifs et logistiques sur le terrain. Des indicateurs de performance clefs permettent aux responsables de suivre la prestation de service.

89. La redistribution des véhicules légers de transport de passagers entre les différentes missions est également le fruit de l'initiative du Secrétariat consistant à affecter le matériel là où il y a un besoin, tout en limitant les acquisitions de véhicules aux besoins opérationnels. Le cycle de remplacement des véhicules légers de transport de passagers a été prolongé de manière à maximiser leur durée de vie utile et à réduire les dépenses liées aux achats. Entre 2010 et 2013, 749 véhicules ont ainsi été redistribués, ce qui a permis aux missions auxquelles ils ont été transférés d'éviter des achats (elles paient toutefois les frais de transport). Par ailleurs, les véhicules légers de transport de passagers excédentaires sont en permanence redistribués entre les différentes opérations.

90. Ces réductions ont été réalisées malgré d'importantes hausses des prix : au cours des cinq dernières années, le coût moyen des véhicules légers de transport de passagers a par exemple augmenté de 7 %, celui des blocs électrogènes de 6 % et celui du carburant de 17 %.

91. Les réductions de dépenses opérationnelles ont été coordonnées par le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. La définition des grandes priorités en matière de ressources pour chaque mission et d'allocation et de coûts standard a également favorisé une allocation plus efficace des ressources entre les différentes opérations de maintien de la paix. Il a notamment été décidé de :

a) Limiter, pour les pièces de rechange, le matériel, le matériel informatique et les véhicules pour lesquels des coefficients ont été établis, les financements au coefficient approprié plutôt qu'aux stocks effectifs;

b) Renégocier les contrats clefs en main portant sur les vivres afin de tirer parti de critères d'évaluation qui garantissent le respect des normes de qualité, de sécurité et de prestation, et de réduire de manière significative les dépenses journalières liées aux vivres;

c) Prolonger la durée de vie du matériel.

92. Les projets de budget des opérations de maintien de la paix reflètent les réformes en cours au Secrétariat, en particulier la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Le Département de l'appui aux missions continuera de s'efforcer de réduire le coût des opérations de maintien de la paix et d'améliorer le rapport coût-efficacité.

Appliquer le principe de responsabilité individuelle et institutionnelle

93. L'Organisation exige du personnel de maintien de la paix qu'il respecte les normes de conduite les plus élevées. Elle continue donc de renforcer l'application de la responsabilité institutionnelle, administrative et individuelle en mettant en œuvre les quatre composantes du cadre intégré de déontologie et de discipline, à savoir l'intégration, le renforcement des capacités, la sensibilisation et la diffusion de l'information et la responsabilisation axée sur les résultats. La politique de tolérance zéro du Secrétaire général en matière d'exploitation et de violences sexuelles sert de toile de fond aux mesures prises et aux activités menées.

94. En consultation avec les équipes Déontologie et discipline et d'autres acteurs clefs, le Département de l'appui aux missions continue d'étudier comment rendre le modèle en la matière plus efficace. Ce modèle est fondé sur la mutualisation des services afin de disposer, s'agissant des fonctions liées à la déontologie et à la discipline dans les missions, d'une latitude, d'une capacité et d'une adaptabilité suffisantes pour faire face à l'évolution des demandes et des besoins, et pour livrer les résultats attendus avec les moyens disponibles. L'établissement de ce modèle intégré s'appuie sur des expériences comme celle de la FINUL, dont l'équipe Déontologie et discipline fournit des services aux missions plus petites et autres entités situées dans la région (FNUOD, UNFICYP, MANUL, ONUST, Bureau du Coordonnateur spécial pour le processus de paix au Moyen-Orient, Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban et Centre de services mondial).

95. Des accords similaires prévoyant un appui par les équipes Déontologie et discipline de missions plus importantes (MINUL, MINUSS, MONUSCO et MINUAD) aux missions de plus petite taille présentes dans la région et ne disposant pas de capacités propres dans ce domaine sont en cours de finalisation. Des mesures sont également proposées pour pouvoir appuyer à partir d'une base régionale (Koweït) des missions se trouvant dans une même région (MANUA, MANUI, UNMOGIP et Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale).

96. Le Système de suivi des fautes professionnelles a été renforcé grâce à l'introduction de nouveaux indicateurs de performance dans la gestion des dossiers et à la réalisation de contrôles qualité mensuels et annuels donnant lieu à l'établissement de rapports. Parallèlement, des contacts sont maintenus avec les États Membres au sujet des résultats des enquêtes ou des procédures disciplinaires qu'ils mènent. Le mécanisme a également été renforcé par la définition de conseils pratiques à l'intention des responsables, fondés sur la jurisprudence du Tribunal d'appel des Nations Unies, par des mises à jour des consignes sur la déontologie et la discipline dans les missions, en particulier concernant la délégation au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions du pouvoir de placer les membres du personnel en congé administratif avec traitement; par des sessions de formation à l'utilisation du Système de suivi des fautes professionnelles; et par une formation spécialisée à l'intention des professionnels, dispensée grâce à un programme de formation continue sur la déontologie et la discipline dans les missions. Cette formation est à présent directement liée aux consignes sur la déontologie et la discipline dans les missions, qui offrent une vue d'ensemble des mesures préventives, répressives et correctives appliquées dans les missions, ainsi que des conseils pour chaque étape, destinés aux praticiens de la déontologie et de la discipline.

97. Des progrès ont également été réalisés en matière de sélection du personnel. Une initiative qui vise à renforcer l'interopérabilité des mécanismes de gestion des ressources humaines de la Division de la police et du Bureau des affaires militaires avec le Système de suivi des fautes professionnelles est en cours, ce qui permettra de vérifier plus rapidement si des membres du personnel militaire et de police ne figurent pas dans le registre des cas de conduites répréhensibles tenu par le Groupe Déontologie et discipline du Département de l'appui aux missions. L'interface avec le système de gestion des ressources humaines de la Division de la police a été mise en service, et l'interface avec le système du Bureau des affaires militaires devrait l'être à la fin de 2013.

98. S'attaquer à l'exploitation et aux atteintes sexuelles reste l'une des principales priorités de l'Organisation et donc des activités menées au titre du cadre intégré de déontologie et de discipline. Dans son dernier rapport sur la question (A/67/766), le Secrétaire général a présenté les activités visant à renforcer le programme d'action, notamment les mesures portant sur le principe de responsabilité dans la mise en œuvre de la politique de tolérance zéro. Suite à ce rapport, une stratégie de sensibilisation et de communication a été mise en œuvre : les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires politiques et à l'appui aux missions ont publié conjointement à l'intention du personnel en tenue et en civil des missions des déclarations présentant les éléments du programme d'action renforcé du Secrétaire général pour la poursuite de la mise en œuvre de la politique de tolérance zéro contre l'exploitation et la violence sexuelles, et soulignant les

domaines relevant de la responsabilité institutionnelle et individuelle. Par ailleurs, dans le cadre des activités de sensibilisation et compte tenu des résultats de l'évaluation des besoins de formation menée par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, l'examen du matériel pédagogique de même que l'étude de la faisabilité, si les ressources le permettent, de programmes d'apprentissage en ligne et de programmes de formation hybrides se poursuivront.

99. L'élaboration de la politique de responsabilité en matière de déontologie et de discipline dans les missions s'est poursuivie et a débouché sur l'actuel mécanisme de responsabilité pour les actions de l'ensemble du personnel des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Les aspects essentiels des règles relatives au principe de responsabilité ont été exposés dans un télégramme codé adressé à toutes les missions exposant le programme d'action renforcé du Secrétaire général pour la mise en œuvre de sa politique de tolérance zéro. Le télégramme présentait un projet de mécanisme décrivant en détail la responsabilité des chefs de mission, l'objectif étant de rendre le programme d'action du Secrétaire général opérationnel et est conforme aux objectifs en matière de gestion et aux indicateurs de performance exposés dans le contrat de mission des hauts fonctionnaires concernant la lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Par ailleurs, les consultations avec les missions se poursuivent au sujet d'un projet de plan d'action pour la gestion du risque d'exploitation et d'atteintes sexuelles dans les missions; l'étude des informations en retour au sujet de l'application du plan d'action contribuera à définir de nouvelles mesures préventives et répressives.

100. De plus amples informations et éléments d'analyse des efforts constants de l'Organisation pour mettre en œuvre la politique de tolérance zéro du Secrétaire général et le programme d'action renforcé seront présentés dans le prochain rapport du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles.

101. En décembre 2012, une nouvelle politique à l'échelle du Secrétariat sur la vérification des antécédents de respect des droits de l'homme a été approuvée par le Secrétaire général. Cette politique s'applique avec des règles et des méthodes qui diffèrent en fonction des catégories de personnel, à la sélection, à la nomination, au recrutement, au recrutement en tant que prestataire externe et au déploiement de toutes les catégories de personnel du Secrétariat – fonctionnaires et non-fonctionnaires, en tenue et en civil – notamment ceux des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. C'est principalement aux États Membres qu'incombe la responsabilité de ce contrôle pour les membres du personnel qu'ils proposent et qu'ils fournissent et de certifier que chaque individu n'a été ni inculpé, ni accusé, ni poursuivi pour infraction pénale ou violation du droit international humanitaire ou des droits de l'homme. Les membres du personnel sont par ailleurs tenus de signer des attestations à cet effet.

Renforcement du principe de responsabilité

102. Pour être efficaces et fiables, les opérations de paix des Nations Unies doivent nécessairement respecter le principe de responsabilité. C'est pourquoi le Secrétariat prend actuellement diverses mesures en vue de renforcer l'application de ce principe à tous les niveaux dans les missions. Il est ainsi demandé aux chefs de mission de prendre en compte les risques dans leurs décisions et aux directeurs et chefs de

l'appui à la mission de présenter des lettres d'affirmation à la fin de chaque exercice budgétaire.

103. Des lettres d'affirmation ont été présentées par toutes les opérations de maintien de la paix qui étaient en activité durant l'exercice 2012/13, ainsi que par le Centre de services mondial. Outil de contrôle interne, la lettre d'affirmation présente des déclarations concernant l'efficacité avec laquelle les administrateurs de la mission se sont acquittés de la responsabilité qui leur incombait de gérer les ressources financières, humaines, matérielles et informatiques de celle-ci au cours des 12 mois précédents. Elle donne aussi l'assurance que l'administrateur principal de la mission a agi dans les limites des pouvoirs qui lui étaient délégués et s'est employé à faire appliquer les recommandations formulées par les organes de contrôle.

104. Outre que des lettres d'affirmation sont établies tous les ans par les missions, afin d'assurer le strict respect du Règlement financier et des règles de gestion financière dans les opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions supervise et soutient l'exercice par les missions des pouvoirs qui leur sont délégués en matière d'achats en examinant les rapports mensuels et trimestriels qu'elles présentent à ce sujet, en apportant aide et conseils, en facilitant les échanges à la conférence des chefs des services des achats, y compris la mise en commun des pratiques optimales, en évaluant sur place les contrôles internes des missions, en examinant les constatations issues des audits et en suivant l'application des recommandations d'audit concernant les activités d'achat des missions.

105. Au cours de l'année écoulée, l'Organisation a beaucoup progressé dans la mise au point d'une stratégie globale de gestion des risques. Ainsi, une série d'évaluations des risques ont été effectuées au Siège et dans les missions en vue de cerner les vulnérabilités pouvant entraver la réalisation des objectifs. Ces évaluations permettront aux responsables à tous les niveaux de tenir compte des facteurs de risque lors de la planification des opérations et de la prise de décisions. Par ailleurs, la gestion des risques se fait davantage en corrélation avec l'application des recommandations d'audit et en coopération avec les commissions d'enquête afin de recenser les domaines insuffisamment contrôlés et de prendre les mesures nécessaires de manière aussi économique que possible.

Gestion des résultats

106. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires, qui depuis 2010 concernent également les chefs de mission, constituent un autre élément majeur du dispositif d'application du principe de responsabilité dans les missions de maintien de la paix. Ils permettent d'évaluer sur une base annuelle les résultats obtenus par les chefs de mission. Ils tiennent compte de l'évolution de la situation sur le terrain et des lacunes recensées l'année précédente. Les objectifs, réalisations escomptées et mesures de résultats qui y sont définis sont ensuite incorporés dans les plans de travail des responsables de chaque composante.

107. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires et l'évaluation annuelle des résultats obtenus par les chefs de mission demeurent un aspect essentiel du dispositif d'application du principe de responsabilité dans les missions de maintien de la paix. Les chefs de mission sont invités à suivre tout au long de l'année les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés dans leur contrat de mission. Dans le cadre de l'évaluation des résultats, ils sont tenus d'expliquer au Secrétaire général

pourquoi tels ou tels objectifs n'ont pas été réalisés, le cas échéant, et de décrire les mesures correctives qui seront prises à cet égard. Ils évaluent aussi l'appui qu'ils reçoivent du Siège dans l'exécution de leurs tâches.

Personnel détaché auprès de l'Organisation

108. Dans sa résolution [67/287](#), l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui proposer des mesures permettant de surmonter les difficultés que pose le détachement de militaires et de policiers d'active pour pourvoir des postes. Dans son rapport ([A/68/495](#)), le Secrétaire général a proposé de modifier certaines dispositions du Règlement et du Statut du personnel de l'Organisation afin de lever les incompatibilités entre ces textes et les législations nationales applicables.

109. Les déclarations de situation financière et les résultats d'une enquête informelle menée en 2012 ont révélé qu'un certain nombre de militaires et policiers d'active détachés auprès de l'Organisation recevaient une rémunération ou des prestations de leur gouvernement. Ces personnes ont donc contrevenu aux dispositions de l'alinéa j) de l'article 1.2 du Statut du personnel, qui prévoit que le fonctionnaire ne peut accepter d'aucun gouvernement une distinction honorifique, une décoration, une faveur, un don ou une rémunération. Par ailleurs, la législation de certains États Membres interdit aux fonctionnaires détachés auprès d'une organisation extérieure, par exemple l'ONU, d'accepter toute rémunération ou prestation de la part de cette organisation.

110. Dans son rapport, le Secrétaire général a examiné un certain nombre de solutions pour remédier aux difficultés que pose le détachement de militaires et de policiers d'active. L'une d'elles consiste à engager des militaires et des policiers d'active en tant qu'officiers d'état-major, observateurs militaires ou membres de la Police des Nations Unies. Toutefois, cette solution n'a pas été jugée réalisable étant donné que les personnes détachées ne seraient pas détentrices d'une lettre de nomination et ne pourraient donc pas s'acquitter de certaines fonctions qui pourraient être liées à leur poste, y compris les responsabilités de direction exécutive, de supervision du personnel et d'engagement de fonds ou de ressources. La solution consistant à créer une catégorie de personnel distincte pour les militaires et policiers détachés par leur gouvernement, qui auraient la qualité de fonctionnaire mais pas de fonctionnaire du Secrétariat, a également été examinée. Toutefois, n'étant pas considérées comme des fonctionnaires de l'Organisation, ces personnes ne pourraient pas nécessairement s'acquitter de l'ensemble des fonctions requises par leur poste, notamment des fonctions de supervision du personnel et d'engagement de fonds ou de ressources.

111. Dans sa résolution [68/252](#), l'Assemblée générale a prorogé pour une nouvelle période de trois ans les mesures exceptionnelles autorisées au paragraphe 21 de sa résolution [67/287](#), afin que tous les États Membres puissent prendre pleinement part au programme de détachement de personnel d'active. L'Assemblée a prié le Secrétaire général d'intensifier ses échanges avec les États Membres en vue de trouver d'autres solutions pour régler les questions d'incompatibilité entre la législation interne des États et le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies au sujet du détachement de militaires et de policiers d'active. Le Secrétaire général présentera à l'Assemblée, à sa soixante-dixième session, un rapport sur l'évolution de cette question.

D. Renforcement des moyens permettant de surmonter les difficultés stratégiques et opérationnelles

112. L'ONU continuera de renforcer les moyens dont elle dispose pour surmonter les difficultés stratégiques et opérationnelles, notamment en ce qui concerne la sélection et le déploiement rapide de militaires, de policiers et de personnel civil hautement qualifiés et dûment équipés et formés. Pour ce faire, elle continue de recenser les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques, d'élaborer et d'appliquer des politiques, directives et initiatives de formation concrètes et de prendre des mesures visant à mobiliser les ressources nécessaires à la bonne exécution des mandats.

113. Le Département des opérations de maintien de la paix a continué de renforcer ses compétences spécialisées dans le domaine de l'état de droit et des institutions du secteur de la sécurité. Il a mobilisé les fonds nécessaires pour commencer à déployer des membres du Corps permanent de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires dans le cadre du démarrage de nouvelles missions et du renforcement de missions existantes. Pour compléter ces capacités permanentes, il lui faudra se doter des moyens qui lui permettront d'aider les autorités des pays à remettre en état les institutions pénitentiaires et fournir des conseils stratégiques et opérationnels aux responsables du Département des opérations de maintien de la paix au Siège et sur le terrain afin de garantir la cohérence et l'efficacité de toutes les activités menées par les composantes des missions dans le domaine pénitentiaire. Afin d'apporter un appui utile et opportun aux missions, aux États Membres et aux organisations régionales qui sollicitent de l'aide pour la réforme du secteur de la sécurité, le Département a constitué un fichier de 50 spécialistes compétents dans 21 domaines, prêts à être déployés sur demande. Ces trois dernières années, certains de ces spécialistes ont été déployés en tant que consultants de l'ONU dans un certain nombre de pays, notamment au Libéria, en Somalie, en République centrafricaine et en Libye, pour aider à l'exécution de projets dont la complexité dépasse les compétences des experts résidents des Nations Unies.

114. La Force de police permanente continue d'apporter aux missions une assistance rapide et souple grâce à des conseillers spécialisés dans 15 domaines clefs pouvant rapidement être mis à leur disposition. Durant l'exercice 2013/14, elle a aidé au démarrage de la MINUSMA et a prêté son appui à des missions existantes, notamment la FISNUA, la MANUL, la MINUSS, la MINUL, l'ONUCI et la MINUSTAH. Elle joue en outre un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'envoyer des renforts aux missions tant nouvelles qu'existantes. Le Bureau des services de contrôle interne examine actuellement son fonctionnement afin de déterminer les mesures à prendre pour améliorer la gestion et l'utilisation des capacités dont elle dispose et renforcer les synergies avec les autres capacités du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité. Les résultats de cet examen doivent être publiés d'ici à la fin du deuxième trimestre de 2014.

115. Les unités de police constituées ont continué d'offrir un appui opérationnel précieux aux services de police nationaux et ont contribué à l'instauration d'un climat plus sûr en menant des patrouilles très visibles et en assurant la protection des déplacés dans les camps et leurs environs ainsi qu'en menant des interventions rapides en cas de troubles de l'ordre public et de problèmes de sécurité intérieure. La majorité d'entre elles sont relevées tous les 12 mois. Des évaluations préalables au déploiement et des inspections en cours de mission sont régulièrement effectuées

afin de s'assurer de l'état de préparation opérationnelle des unités et de cerner et combler rapidement les insuffisances dans le matériel appartenant aux contingents. Environ 90 % des unités de police constituées sont déployées dans cinq missions et sont considérées pleinement opérationnelles. Le Secrétariat collabore avec les pays qui fournissent du personnel de police pour combler les lacunes restantes. La Division de la police a lancé une initiative visant à constituer une réserve d'unités de police constituées dûment équipées et formées qui pourraient être déployées dans un délai de 60 jours au maximum à la demande du Département des opérations de maintien de la paix. Cette initiative sera mise en place en même temps que des mécanismes destinés à encourager les pays fournisseurs de personnel de police à constituer et maintenir des capacités de déploiement rapide.

116. La lutte antimines est une autre composante essentielle des missions de maintien de la paix, en ce qu'elle contribue indéniablement à la protection de la population civile et à l'exécution en toute sécurité des activités prescrites dans les domaines du maintien de la paix, de l'aide humanitaire et du développement. Le Service de la lutte antimines des Nations Unies continue à répondre aux demandes d'assistance émanant de pays sortant d'un conflit en déployant rapidement des équipes d'intervention, en coordonnant les activités de déminage et en renforçant les capacités nationales en la matière. Grâce à son dispositif d'intervention rapide, des spécialistes ont pu être déployés rapidement et à moindre coût au Congo, en Haïti, au Mali, en République arabe syrienne et en Côte d'Ivoire pour aider les missions de maintien de la paix des Nations Unies et l'Union africaine.

117. En concertation avec des partenaires, le Service de la lutte antimines a élaboré la Stratégie des Nations Unies pour la lutte contre les mines (2013-2018), dont les auteurs réaffirment l'importance de la lutte antimines au regard de tous les aspects des opérations de paix des Nations Unies et constatent que la lutte antimines répond aux besoins de populations de plus en plus exposées à toutes sortes de dangers liés aux explosifs. Durant l'exercice 2014/15, le Service s'efforcera de multiplier les activités visant à faciliter les opérations des missions dans le cadre du développement des activités qu'il entreprend en réponse aux demandes qui portent notamment sur la gestion de divers risques d'explosion, en particulier la sensibilisation au danger, la destruction des engins explosifs improvisés et la sécurisation, la gestion et la destruction des stocks d'armes et de munitions.

Conception et mise en œuvre de programmes d'encadrement et de formation

118. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront de mettre en œuvre des programmes d'encadrement, de gestion du savoir et de formation dans des domaines prioritaires tels que la protection des civils, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la réforme du secteur de la sécurité, les violences sexuelles commises en période de conflit, l'usage de la force et le renforcement des capacités. Les directives relatives à la promotion du rôle des femmes dans les processus électoraux organisés au lendemain d'un conflit, élaborées en coopération avec le Département des affaires politiques et en concertation avec ONU-Femmes, le PNUD et d'autres partenaires, devraient avoir été révisées d'ici à la fin de février 2014. Il convient également de noter que les deux départements collaborent avec ONU-Femmes dans le cadre des équipes d'appui mobiles chargées de dispenser aux pays fournisseurs de

contingents une formation sur les violences sexuelles, et continuent d'élaborer des directives concernant l'établissement de rapports sur la protection des civils.

Formation et renforcement des capacités

119. Au titre de la formation prévue pour 2014/15, des supports de formation de base préalable au déploiement et de formation spécialisée à l'intention d'officiers d'état-major, d'observateurs militaires et d'officiers de liaison seront élaborés ou mis à jour. Des cours de formation des formateurs continueront d'être organisés pour améliorer l'aptitude à dispenser la formation préalable au déploiement et à utiliser les outils de formation de l'ONU.

120. En collaboration avec leurs partenaires des Nations Unies, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continuent de donner la priorité à la formation consacrée aux questions de la protection des civils et de la prévention des violences sexuelles liées aux conflits et à l'intervention en pareil cas. Des activités intégrées de formation de formateurs à ces questions, réunissant des civils et des militaires et auxquelles participent des agents déployés dans les opérations de maintien de la paix, se poursuivront en 2014/15 en s'appuyant sur les outils de formation opérationnelle existants et de nouveaux outils de formation tactique. Sous l'égide du Service intégré de formation du Département des opérations de maintien de la paix, des équipes itinérantes de formation ayant suivi la formation dispensée par des formateurs sélectionnés dans les États Membres animeront une formation à la protection des civils aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et aux missions.

121. Les deux départements continuent d'aider les États hôtes à lutter contre la violence sexuelle. Entre juin 2011 et août 2013, le Département des opérations de maintien de la paix a organisé neuf stages régionaux de formation de formateurs à la prévention des violences sexuelles ou sexistes après un conflit et à la conduite des enquêtes dans ce domaine, à l'issue desquels 202 agents de police venus de plus de 80 États Membres ont reçu un certificat de formateur. Depuis, 31 États Membres ont organisé leurs propres stages, créant ainsi un nouveau vivier de 8 840 enquêteurs. Dans sept missions, des policiers des Nations Unies certifiés ont dispensé une formation à 3 630 agents de police des États hôtes ou de la Police des Nations Unies. En Haïti, un projet financé par la Norvège continue de renforcer les unités de la Police nationale spécialisées dans les infractions sexuelles ou sexistes. En 2012/13, il a permis de former 33 instructeurs au nouveau programme de formation ainsi que 505 enquêteurs spécialisés de la Police nationale d'Haïti. Pour concourir à l'intégration de la problématique hommes-femmes dans les activités de maintien de la paix de la police, il est fait appel à la panoplie de la Police des Nations Unies et à des cours de formation de formateurs, en ligne ou en personne, organisés en 2013/14 à titre expérimental. Dans le cadre de l'action entreprise à l'échelle mondiale pour faire en sorte que 20 % des agents de police déployés dans les opérations de maintien de la paix d'ici à 2014 soient des femmes, une initiative de renforcement des capacités d'au moins 150 policières préalablement à leur déploiement sera menée à bien en 2014.

122. Des initiatives de formation telles que la création de programmes internes de certification dans le domaine des ressources humaines continueront d'être prioritaires en vue de la professionnalisation des fonctions d'appui aux missions. Le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion

des ressources se poursuivra, mais il sera entièrement remanié afin de prendre en compte les besoins de formation suscités par les réformes et l'évaluation de son efficacité. La procédure de sélection des participants sera revue, et les cours en ligne seront mis à jour. La formation professionnelle ou technique, qui est prioritaire, se poursuivra également, notamment la formation requise pour obtenir ou conserver des certifications professionnelles nécessaires pour satisfaire aux critères du secteur (logistique, opérations aériennes et informatique), ce qui peut contribuer à réduire les dépenses de fonctionnement.

123. En 2014/15, le Service intégré de formation achèvera de rédiger les directives relatives à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la formation; celles-ci s'appliqueront à toutes les activités de formation du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et des missions. Des recommandations portant spécifiquement sur les méthodes d'évaluation y seront formulées. Une étude de l'efficacité du Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources en termes de retour sur investissement sera également menée à bien en 2014/15. Les deux départements continueront d'évaluer au cas par cas la formation dispensée aux hauts responsables.

124. Le Service intégré de formation a terminé l'évaluation mondiale des besoins de formation au maintien de la paix, menée durant l'exercice 2012/13 et approuvée par la direction en juillet 2013. Il s'est agi d'évaluer les besoins de formation communs au personnel militaire, au personnel de police et au personnel civil, à tous les niveaux, dans les opérations de maintien de la paix, au Centre de services mondial, au Centre de services régional et au Siège. Les trois phases de la formation au maintien de la paix ont été évaluées : avant le déploiement, lors de l'entrée en fonctions et la formation continue. L'évaluation s'est attachée principalement à la relation entre formation et mise en œuvre du mandat des missions. Compte tenu de la complexité croissante des mandats et des contraintes budgétaires, il est nécessaire de réorienter les priorités de l'Organisation pour mettre l'accent sur la formation en tant qu'investissement stratégique. En effet, lorsqu'elle est judicieusement orientée vers l'amélioration de la performance, bien conçue et dotée de ressources suffisantes, la formation permet de mieux s'acquitter des mandats et d'améliorer la productivité.

125. L'évaluation a mis au jour une tendance à amalgamer formation du personnel recruté sur le plan national et renforcement des capacités nationales. Il est nécessaire de formuler des directives claires concernant les objectifs à court terme et à long terme de la formation dispensée au personnel recruté sur le plan national, afin d'aider les hauts responsables des missions à concevoir les programmes et à déterminer la manière dont ceux-ci doivent ou non s'articuler avec l'activité de renforcement des capacités nationales, menée à plus long terme et en continu par les équipes de pays des Nations Unies et les autres partenaires. Cet effort revêt une importance particulière étant donné qu'il est peu probable que le financement de la formation du personnel de maintien de la paix reste à la hauteur des besoins en la matière.

126. Cinq grandes recommandations ont été formulées dans le rapport final sur l'évaluation des besoins de formation, chacune d'entre elles s'accompagnant de mesures à prendre par ceux qui participent à la formation au maintien de la paix. En

outre, des priorités ont été fixées pour les différentes catégories de personnel. Ces recommandations sont les suivantes :

- a) S'acheminer vers une culture de l'apprentissage où la formation est conçue comme un investissement stratégique et non comme un coût. La formation au maintien de la paix doit être vue comme un moyen d'arriver à une fin, à savoir d'améliorer la performance et de mieux s'acquitter des mandats, et non comme une fin en soi;
- b) Développer la formation des hauts responsables afin qu'ils soient en pleine possession des compétences et connaissances requises pour diriger des missions complexes et multidimensionnelles. Il s'agit notamment d'approfondir leur connaissance du maintien de la paix et des règles et procédures en vigueur dans le système des Nations Unies; de leur inculquer les grandes orientations stratégiques dont ils ont besoin pour diriger l'exécution des mandats; de mieux leur donner les moyens de faire face aux principaux problèmes stratégiques qu'ils doivent régler dans leurs missions;
- c) Privilégier l'intégration, plutôt que le morcellement, et déterminer des orientations claires et des priorités stratégiques pour la mission. Il est possible de rapprocher davantage les différents acteurs de la formation au maintien de la paix en arrêtant des priorités de formation fondées sur les besoins opérationnels;
- d) Tirer un meilleur parti des outils et supports existants en faisant mieux connaître les possibilités de formation, les politiques et les consignes et en y facilitant l'accès. En partant des priorités fixées, il faut améliorer les méthodes d'apprentissage et la manière de dispenser la formation, en collaboration avec les États Membres et les organismes concernés;
- e) Mettre l'accent sur l'analyse et l'évaluation de l'efficacité de la formation de façon à corroborer l'idée qu'elle constitue un investissement stratégique.

127. Chacune des cinq recommandations susmentionnées s'accompagne de mesures à prendre par ceux qui participent à la formation au maintien de la paix, dont les responsables du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et des missions de maintien de la paix, le Service intégré de formation et les centres intégrés de formation du personnel des missions. Ces mesures visent à renforcer ou améliorer l'efficacité des pratiques et mécanismes existants; ainsi, il est recommandé que, lors de son entrée en fonctions, le personnel recruté localement participe aux sessions de formation organisées par la mission.

128. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont décidé de créer, au niveau des hauts responsables, un groupe consultatif permanent, chargé de se pencher sur les questions d'apprentissage et de formation, telles que la nécessité d'améliorer la formation des hauts responsables et de mieux coordonner et classer par ordre de priorité les activités relatives à la formation au maintien de la paix. La multitude de cours de formation proposés par plusieurs intervenants et organisés à tous les niveaux à l'intention du personnel de maintien de la paix appelle un examen de l'architecture mondiale de la formation au maintien de la paix, y compris des entités concernées au Secrétariat et ailleurs. Le Service intégré de formation œuvre avec les intervenants intéressés, notamment les centres intégrés de formation du personnel des missions, les responsables et les coordonnateurs pour la formation des deux

départements, ainsi que le Bureau de la gestion des ressources humaines, à l'application des recommandations issues de l'évaluation des besoins de formation. Les plans de travail des équipes du Service intégré de formation tiendront compte de la nécessité de faire des progrès dans les domaines prioritaires mis en lumière par l'évaluation et fixeront des critères permettant de mesurer les progrès accomplis.

129. Le large éventail de cours de formation au maintien de la paix, la diversité des publics visés et le grand nombre d'intervenants continuent de poser problème pour le suivi, le contrôle et l'évaluation des activités de formation. En l'absence d'un système de gestion de la formation à l'échelle du Secrétariat, le Service intégré de formation continue de collecter les données directement auprès des centres intégrés de formation du personnel des missions. Il a achevé la mise à niveau du système de gestion électronique de la formation, qui a été installé à la MONUSCO, à l'UNSOA, à la FINUL, à l'ONUCI, à la MINUL, à la MINUSS et à la MINUAD; les efforts portent à présent sur la mise en service du module d'établissement d'états. Le réseau de praticiens en ligne permet aussi au Service de communiquer avec les cellules de formation des militaires et du personnel de police des missions.

130. Comme indiqué précédemment, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions unissent leurs efforts pour améliorer le rapport coût-efficacité de la formation et réduire les dépenses afférentes aux voyages liés à la formation autant que faire se peut. Les données recueillies aux fins de l'évaluation des besoins de formation pour 2012/13 indiquent que 70 % des activités de formation se déroulent dans les zones des missions. Les voyages continueront d'être nécessaires dans les cas où la formation appelle des échanges directs avec les formateurs et entre participants, en particulier dans le cas de la formation technique et de la formation à l'encadrement ou à la direction pour lesquelles les exercices de groupe, les simulations et la mise en situation sont au cœur de l'apprentissage. La mise en place de nouvelles règles régissant les voyages effectués au titre de la formation réduira les dépenses. Les ateliers et conférences thématiques qui se tenaient tous les ans et dont l'objectif était de réunir les professionnels de toutes les missions afin qu'ils mettent en commun leur expérience et les enseignements qu'ils en avaient tirés, ceci en vue d'améliorer les politiques et les pratiques en vigueur, se tiennent désormais tous les deux ans. La visioconférence est de plus en plus utilisée pour réunir virtuellement le personnel des missions et celui du Siège lors de séances de formation ou de réunions d'information. Le recours plus fréquent aux réseaux de praticiens en ligne facilite la transmission de l'information et des pratiques optimales au personnel des missions et permet l'échange de connaissances. Plus d'une cinquantaine de membres du personnel des centres intégrés de formation du personnel des missions participent à présent au réseau de formateurs des missions. Entre 2011 et 2013, le nombre de participants à ce réseau œuvrant au sein d'organismes de formation au maintien de la paix dans les États Membres est passé de 266 à 495 personnes représentant 127 établissements répartis dans le monde entier. Dans la mesure du possible et lorsque cela se justifie financièrement, les activités de formation sont organisées dans la région pour le personnel des missions de maintien de la paix de la même région. Le lieu est choisi à l'issue d'une analyse comparative des coûts, qui tient compte de la nature et de la durée de la formation et des frais de voyage, ainsi que de l'adéquation des installations à la formation. On veille en particulier à tirer le meilleur parti possible du Centre de services mondial et du Centre de services régional, notamment pour les programmes de formation communs à plusieurs missions.

131. Comme l'a souligné le Secrétaire général dans son dernier rapport (A/67/723), pour établir les critères applicables aux activités de formation externe, il faudra procéder à un examen approfondi des besoins de formation des opérations de maintien de la paix qui ne peuvent être satisfaits en interne. Ces critères devront tenir compte des lacunes en termes de compétences et de performance recensées dans chaque mission qui pourraient être comblées par la formation, des solutions autres que la formation externe, de la taille et de la phase d'exécution de la mission et des besoins propres au fonctionnement et au mandat de chaque mission. Compte tenu de la difficulté d'établir des critères clairs pour la formation externe, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Bureau de la gestion des ressources humaines et les autres entités du Secrétariat qui s'occupent de la formation du personnel de maintien de la paix devront tenir des consultations à ce sujet.

132. L'évaluation des besoins de formation établie pour 2012/13 a confirmé qu'il était essentiel que le personnel de maintien de la paix puisse se concerter avec les partenaires nationaux au sujet de la formation, du mentorat et du renforcement des capacités pour s'acquitter de son mandat, en particulier lorsqu'il fallait impérativement opérer un transfert des responsabilités en matière de sécurité et d'autres fonctions pour assurer la paix et le développement durable, comme au Timor-Leste, au Libéria et en Haïti. Il est prioritaire de mettre au point et d'exécuter des activités de formation et de mentorat pour permettre aux partenaires nationaux de renforcer l'état de droit, notamment dans des domaines tels que la police et l'application des lois, le secteur de la justice et l'administration pénitentiaire, ainsi que le désarmement, la démobilisation et la réintégration des ex-combattants. En outre, l'accent sera mis sur la formation relative à l'encadrement et à l'orientation du personnel recruté sur le plan national pour appuyer le respect de l'état de droit.

133. Le Département des opérations de maintien de la paix est également en contact avec les pays fournisseurs d'effectifs de police afin d'organiser une formation itinérante visant à renforcer les capacités des formateurs nationaux de préparer les policiers et les unités de police constituées au déploiement dans les missions. L'un des principaux objectifs de ces initiatives est de suivre plus étroitement le déploiement des soldats de la paix bénéficiant d'une formation dispensée par le Secrétariat ou qui ont suivi une autre formation répondant aux normes établies par l'ONU.

134. En outre, le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité collabore avec le Service intégré de formation et les centres intégrés de formation du personnel des missions afin que dans les projets de budget des missions et du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, des montants soient inscrits au titre de l'organisation de séances de formation spécialisée à l'intention des membres de la police et des spécialistes des questions pénitentiaires des Nations Unies, qui sont chargés d'orienter et de conseiller leurs homologues nationaux et qui sont fréquemment relevés. La réduction de la part du budget allouée à la formation risque d'entraîner la suspension des activités de formation spécialisée prévues à l'intention des mentors et conseillers et de leurs superviseurs. Ces activités, réparties en deux modules, ont été conçues avec et pour le personnel de maintien de la paix en vue de renforcer les compétences en matière de mentorat et de conseil de milliers de membres de la Police des Nations Unies, des spécialistes des questions pénitentiaires et d'autres membres du personnel qui travaillent directement avec leurs homologues des institutions nationales.

Enseignements tirés de l'expérience

135. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions demeurent résolus à partager les informations et les enseignements tirés de l'expérience avec toutes les missions et les organismes partenaires. Ainsi, les enseignements, les données d'expérience et les pratiques optimales sont largement diffusés dans les missions via les réseaux de praticiens en ligne, la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix et grâce à un réseau de spécialistes et de coordonnateurs des pratiques optimales. Il demeure essentiel de s'appuyer sur ces sources de connaissances techniques et d'appliquer les pratiques optimales pour assurer la formation du personnel des missions. Les États Membres et les partenaires peuvent également accéder facilement aux documents d'orientation grâce au portail de ressources sur le maintien de la paix.

136. Depuis sa création en 2012, le réseau de protection des civils est devenu un lieu de collaboration en ligne qui relie les experts de toutes les missions de maintien de la paix chargés de fonctions dans ce domaine. Fort de la diversité de ses membres, militaires et civils œuvrant dans les domaines des affaires politiques, des affaires civiles, des droits de l'homme et de la protection des civils, ce réseau facilite les échanges intersectoriels qu'il serait difficile de mettre en place autrement. De récentes initiatives ont visé à intégrer la gestion des connaissances et l'élaboration de directives au réseau de praticiens, dans le cadre de consultations sur la protection des civils tenues en ligne.

137. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont publié une nouvelle version des directives relatives aux projets à effet rapide, au cours du premier trimestre de 2013. Dans cette version, l'accent est mis sur la nécessité de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des projets avec les partenaires humanitaires et les partenaires de développement, afin que les besoins de la population soient pris en compte. Plusieurs techniques de gestion de projet permettant une mise en œuvre plus efficiente y figurent également.

138. Des enseignements ont été tirés au sujet du dispositif d'appui logistique que l'UNSOA fournit à l'AMISOM. Pour s'acquitter de son mandat, l'UNSOA a dû innover pour faire face aux difficultés quotidiennes rencontrées dans les domaines de l'information, de la gestion à distance des contrats et des mécanismes mixtes de financement recourant à la fois à des fonds alimentés par des quotes-parts et des fonds de contributions volontaires, qui seront toutes examinées de plus près pour en tirer des enseignements et des pratiques optimales.

139. Au cours des derniers mois, le nombre de soldats de la paix rapatriés en raison de problèmes de santé qui préexistaient à leur déploiement a considérablement augmenté. Les mesures, directives et instructions permanentes présidant à la fourniture de soins de qualité dans les missions figurent dans le Manuel de soutien sanitaire, dont une nouvelle version, actuellement à l'examen, devrait être publiée en 2014. Celle-ci présente une liste complète d'affections empêchant la participation à une opération de maintien de la paix. Les États Membres sont encouragés à se référer à cette liste, afin que l'aptitude physique des soldats déployés dans les missions soit attestée par un examen médical complet qu'il leur appartient de faire subir aux intéressés, préalablement à leur déploiement. La responsabilité incombant à l'État qui fournit du personnel, la nouvelle version du Manuel prévoit que tout soldat de la paix déployé doit être en possession d'un certificat médical, indiquant

qu'il a subi un examen au terme duquel il a été déclaré apte, par le gouvernement de son pays de résidence, à participer à une opération de maintien de la paix.

140. En vue d'obtenir des éléments éclairant ses partenariats stratégiques, le Département des opérations de maintien de la paix, en coordination avec le Département des affaires politiques et le BNUUA, analysera les enseignements tirés de l'expérience de coopération avec l'Union africaine et les organisations sous-régionales dans les domaines de la paix et de la sécurité, en s'intéressant particulièrement aux modèles ayant prouvé leur efficacité, notamment à l'expérience acquise concernant l'appui technique, financier et logistique. Dans l'esprit de la résolution 2033 (2012), cet exercice visera à déterminer les bonnes pratiques, les difficultés et les déficiences en matière de coopération, et à formuler des recommandations générales susceptibles de rendre les partenariats Union africaine-ONU plus efficaces.

Déploiement rapide de capacités civiles, militaires et de police hautement qualifiées

141. L'Organisation poursuivra les efforts engagés en vue d'améliorer progressivement sa capacité de sélectionner et de déployer dans les meilleurs délais du personnel civil, militaire et de police qualifié.

Personnel civil

142. L'une des tâches du Département de l'appui aux missions consiste à s'assurer que les missions engagent le personnel civil nécessaire, dans l'Organisation et au-delà. À cette fin, le Département s'emploie à réaliser l'objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions, c'est-à-dire à mettre en place un cadre intégré de gestion des ressources humaines qui facilite le renforcement des effectifs grâce à une optimisation des modalités de fonctionnement, à des délégations de pouvoir adéquates et à l'utilisation de systèmes de suivi efficaces.

143. Le renforcement des procédures de recrutement sur fichier demeure une priorité, le but étant de disposer d'une source prévisible et adéquate de capacités civiles susceptibles d'être déployées immédiatement et offrant les compétences requises pour les opérations hors Siège. En collaboration étroite avec les bureaux thématiques spécialisés du Siège et les responsables du recrutement des opérations hors Siège, le Département de l'appui aux missions analyse en permanence les capacités civiles dont les missions ont et pourront avoir besoin. Il s'efforce ainsi de déterminer l'incidence de l'évolution des mandats sur les éventails de compétences requises sur le terrain et de repérer les capacités qui font défaut dans les fichiers existant. Un calendrier annuel d'avis de vacance de poste génériques établi à partir de ces plans de gestion prévisionnelle des effectifs est diffusé auprès du personnel et des partenaires afin de rendre plus prévisible et transparent le processus de sélection préalable des candidats. Le Département continuera de s'employer à améliorer la procédure d'évaluation des candidats. Le recours à un outil en ligne mis au point en interne pour tester les candidats a ainsi considérablement réduit les délais et le volume des ressources nécessaires à la conduite et à la notation des épreuves écrites. Le Département collabore également avec le Bureau de la gestion des ressources humaines pour renforcer et normaliser ses méthodes d'évaluation afin d'en améliorer la transparence et l'efficacité.

144. Grâce aux efforts que le Département a déployés, 2 268 candidats supplémentaires ont été ajoutés aux fichiers des organes centraux de contrôle pour le personnel des missions pendant la période allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013, ce qui porte à 13 205 le nombre total de candidats inscrits sur ces fichiers. Des candidats ont été inscrits dans ces fichiers dans tous les grands groupes professionnels des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Les candidatures retenues ont surtout concerné les six groupes professionnels suivants : sécurité, affaires politiques, information, logistique, affaires civiles et systèmes informatiques et technologie de l'information.

145. Les fichiers de candidats s'étant étoffés et diversifiés, le pourcentage de postes vacants dans les missions pourvus au moyen de ces fichiers est demeuré élevé (93 %) et correspond à la fourchette visée par le Département (entre 90 % et 95 % des recrutements). Le déploiement d'Inspira sur le terrain a également beaucoup amélioré le recrutement. Il a notamment permis de publier des avis de vacance de poste à l'intention des candidats inscrits sur les fichiers, qui permettent aux recruteurs d'inviter tous les candidats inscrits à postuler en même temps. Le recrutement sur fichier a notamment pour avantage d'améliorer l'efficacité des recruteurs, de réduire les délais de recrutement des cadres et d'améliorer la transparence des procédures aux yeux des candidats inscrits.

146. Grâce à ces mesures, le Département a pu consolider ses acquis en termes de taux de vacance de postes et de taux de maintien en poste du personnel; le taux de vacance dans l'ensemble des missions des postes d'agent recruté sur le plan international est demeuré faible, puisqu'il s'établissait à 17,3 % au 30 juin 2013. La légère augmentation (1,2 %) observée par rapport au taux de vacance moyen de l'année précédente tient essentiellement au lancement de nouvelles missions. Le taux global de rotation, qui était égal à 8,6 % au 30 juin 2013, est aussi en légère augmentation (+0,2 %) par rapport à l'année précédente du fait du lancement de ces missions.

147. Malgré les progrès durables globalement accomplis dans le repérage et le recrutement à l'échelle internationale de candidats compétents pouvant être déployés dans les missions, dans l'ensemble, il est demeuré difficile de recruter et maintenir des femmes en poste dans les opérations hors Siège. Au 30 juin 2013, on ne comptait encore que 28,5 % de femmes dans les opérations de maintien de la paix parmi les agents recrutés sur le plan international et 17,2 % parmi ceux recrutés sur le plan national. Cherchant à mieux comprendre les raisons de ce déséquilibre persistant entre les sexes, les départements des opérations de maintien de la paix, des affaires politiques et de l'appui aux missions ont travaillé ensemble depuis décembre 2013 à la réalisation d'un projet visant à éliminer le déséquilibre entre les pourcentages des deux sexes dans le personnel des opérations de maintien de la paix. Les premiers résultats semblent indiquer qu'il faudrait investir davantage dans la communication avec le public pour susciter les candidatures de femmes hautement qualifiées, en particulier aux échelons supérieurs; mettre en place des mécanismes pour soutenir les fonctionnaires de sexe féminin de classe P-5 et de classe supérieure afin qu'elles puissent occuper plus tard des postes de direction sur le terrain; aider les responsables du recrutement des missions à repérer des candidates susceptibles d'être engagées tout au long de la durée d'une mission, en particulier pendant les phases de démarrage et de réduction des effectifs. Le respect de la parité des sexes par les missions continuera de faire l'objet de contrôles exercés, en concertation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, au

moyen du tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines et dont les résultats seront régulièrement communiqués au Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires.

148. Le Département de l'appui aux missions ne s'est pas seulement employé à repérer des candidates qualifiées, mais aussi à mobiliser l'opinion des pays qui fournissent des contingents et des effectifs de police. Il collabore avec des partenaires dans les États Membres, notamment en y diffusant largement des avis de vacance de poste génériques et spécifiques, et en y effectuant des visites d'information. Pour porter à leur maximum les synergies existantes et en créer de nouvelles, le Département continue de renforcer sa collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines dans le domaine de la communication avec le public. Ainsi, la Division du personnel des missions a participé à une mission conjointe d'information avec le Bureau, le Fonds des Nations Unies pour la population et le PNUD, en mai 2013, au Brésil, pour mieux faire connaître les possibilités de faire carrière à tous les échelons et dans tous les groupes professionnels. En novembre 2013, le Département et l'African Civilian Response Capacity for Peace Support Operations ont organisé conjointement un séminaire d'information bénéficiant d'un financement extérieur, auquel ont participé des représentants de l'Union africaine, de communautés économiques régionales, d'États Membres – notamment des principaux fournisseurs de contingents et d'effectifs de police – et d'organisations non gouvernementales, venus de toute l'Afrique pour se réunir à Pretoria, en Afrique du Sud, afin d'examiner comment inciter des civils africains, fonctionnaires et non fonctionnaires, à postuler dans les opérations hors Siège des Nations Unies.

149. En outre, le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines collaborent étroitement aux fins de la mise en œuvre intégrale de toutes les décisions des organes délibérants concernant les régimes contractuels visant à améliorer les conditions de travail et la qualité de vie des fonctionnaires en poste dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Le Département continue d'appliquer la résolution 63/250 de l'Assemblée générale et, suite à la promulgation de l'instruction administrative régissant les engagements à durée déterminée (ST/AI/2013/1 et Corr.1) en date du 22 avril 2013, il a été possible, sous réserve de certaines conditions, de proposer au personnel des opérations de maintien de la paix recruté sur les plans national et international des engagements de durée déterminée pouvant aller jusqu'à cinq ans. Le Département de l'appui aux missions a encadré et contrôlé le recours à ces engagements de longue durée par les missions. En outre, suite à l'approbation par l'Assemblée générale, dans sa résolution 65/247, des engagements continus de fonctionnaires remplissant les conditions requises, le Département a participé au premier examen annuel à l'échelle du Secrétariat des critères de conversion des engagements de durée déterminée en engagements continus au cours du second semestre 2013; quelque 2 100 fonctionnaires nommés à des postes hors Siège remplissent les conditions requises.

150. Le Département est de plus en plus souvent amené à fournir une assistance aux missions et aux fonctionnaires lors des phases de transition, de retrait et de diminution des effectifs des missions. Plusieurs activités parallèles visant à améliorer les modalités de fonctionnement de l'Organisation ont eu des retombées pour le personnel recruté sur les plans national et international. Ces activités ont notamment porté sur la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions,

des Normes comptables internationales pour le secteur public et d'Umoja, facilitée par les actions en cours pour réduire le poids de la présence des missions, notamment en améliorant le rapport entre le personnel recruté sur les plans local et international.

151. Pour mieux aider les missions et le personnel au cours du difficile processus de transition et pour garantir la cohérence des méthodes de réduction des effectifs dans toutes les missions, le Département a recensé et diffusé les meilleures pratiques des missions et les enseignements que celles-ci ont tirés de l'expérience. Parallèlement, il collabore avec le Bureau de la gestion des ressources humaines à l'élaboration de directives globales sur la gestion des transitions applicables à tous les services du Secrétariat dans le monde. Sous la direction du Bureau de la gestion des ressources humaines, un groupe de travail sur la transition institutionnelle a élaboré des documents de référence pour aider les chefs de département, de service et de mission, ainsi que les responsables des ressources humaines et le personnel à gérer les changements institutionnels; ces directives ont été communiquées aux missions pour information.

152. Les compressions de personnel sont devenues monnaie courante dans les opérations de maintien de la paix. Avec la diminution des taux de vacance à l'échelle mondiale, il est devenu de plus en plus difficile de trouver des postes à proposer au personnel. Si l'Organisation souhaite demeurer un employeur recherché, elle doit apporter un soutien accru aux fonctionnaires dont les compétences ne lui sont plus utiles. Certaines missions ont accompli des progrès dans l'aide au reclassement de membres du personnel recrutés sur le plan national, notamment en organisant des foires à l'emploi, en les mettant en contact avec des fonds, programmes et institutions et en leur apportant un soutien personnalisé; il faudrait définir une politique cohérente et durable pour faciliter la reconversion de tous ceux qui sont touchés par les réductions d'effectifs.

153. Des difficultés persistent également en ce qui concerne la gestion des membres du personnel restés longtemps en poste dans un même lieu d'affectation classé difficile, avec les conséquences que cela peut supposer sur leur comportement professionnel, ainsi que sur leur bien-être physique et psychologique. En l'absence de politique globale en matière de mobilité, il est difficile d'éviter que des fonctionnaires ne restent « coincés » dans un même lieu d'affectation ou que, faute de mieux, ils ne se voient contraints de quitter un lieu d'affectation difficile pour un autre.

154. Afin de remédier au problème des fonctionnaires en poste depuis longtemps, le Département a mis à l'essai un programme provisoire d'un an pour promouvoir la mobilité en s'appuyant sur la politique générale en vigueur de mobilité volontaire. Il s'est efforcé dans ce cadre d'opérer des mutations entre des fonctionnaires affectés à des missions participant au projet et dont les postes présentaient des caractéristiques compatibles. Les fonctionnaires qui souhaitaient être mutés devaient faire valider leur candidature par un organe central de contrôle, avoir des rapports d'évaluation satisfaisants et avoir été en poste dans un même lieu d'affectation pendant au moins cinq ans. Le nombre important de candidatures reçues de la part de fonctionnaires remplissant les conditions requises confirme les résultats des études précédentes : le personnel hors Siège souhaite être mobile. Sur quelque 600 fonctionnaires remplissant les conditions requises, près de la moitié ont demandé à participer au programme. Toutefois, ce dernier étant exclusivement fondé sur le volontariat,

puisque chacune des parties (mission, responsable du recrutement, fonctionnaire) pouvait décider à tout moment de participer au programme ou de s'en retirer, à peine 50 fonctionnaires ont changé de lieu d'affectation.

155. Par sa résolution [67/287](#), l'Assemblée générale a rappelé sa résolution 66/265 et prié de nouveau le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour que les pays qui fournissent des contingents soient correctement représentés au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, en considération du concours qu'ils apportent aux activités de maintien de la paix de l'Organisation, et de lui rendre compte à ce sujet dans le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015. Le Secrétariat a pris les mesures suivantes dans l'esprit et conformément au dessein des résolutions [66/265](#) et [67/287](#) :

a) Le paragraphe 9.3 de l'instruction administrative relative au système de sélection du personnel a été modifié comme suit : « la décision finale tient dûment compte [...] des candidats originaires de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police qui postulent à un poste dans une opération de maintien de la paix ou à un poste financé par le compte d'appui au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions ou à un autre département du Siège » ([ST/AI/2010/3/Amend.2](#), par. 2);

b) Pour tous les postes vacants financés par le compte d'appui, conformément à la résolution [67/287](#) de l'Assemblée générale, la décision finale des responsables du recrutement doit prendre dûment en considération les candidats originaires de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police en tenant compte du concours qu'ils apportent aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

156. Les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont aussi demandé à tous les responsables du recrutement qui formulent des recommandations aux fins de la sélection de candidats de certifier par écrit qu'ils ont dûment pris en considération les candidats originaires de pays fournisseurs de contingents.

Personnel militaire et de police

157. Comme l'a demandé l'Assemblée générale, suite à la recommandation que le Comité spécial des opérations de maintien de la paix avait formulée dans son rapport de 2011 (voir résolution [65/310](#), par. 2, et [A/65/19](#), par. 256), les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont continué de s'attaquer aux difficultés que posent le recrutement et la sélection de militaires et de policiers spécialisés en service actif détachés auprès du Siège.

158. Pour améliorer le respect des délais, ainsi que l'efficacité et la transparence de l'évaluation et de la sélection des candidats, la Division de la police et le Bureau des affaires militaires ont mis au point des systèmes informatiques de gestion des ressources humaines qui permettront aux recruteurs de disposer d'un outil en ligne pour sélectionner les meilleurs candidats pour chaque ensemble de compétences requis dans les missions. En outre, ces systèmes seront reliés au groupe Déontologie et discipline du Département de l'appui aux missions, ainsi qu'à la Division des services médicaux du Département de la gestion pour permettre une communication immédiate de l'information et des autorisations. Comme ces systèmes sont en cours

d'installation, la Division de la police et le Bureau des affaires militaires vont commencer à réunir des informations sur l'évaluation des fonctionnaires en poste hors Siège pour recenser les capacités qui font défaut.

159. En outre, un fichier de recrutement pour les postes de fonctionnaire supérieur de police est en cours de constitution et fait l'objet d'échanges avec les États Membres pour améliorer la procédure de recrutement et réduire les délais des procédures de sélection des chefs des composantes de police hors Siège. Cette initiative vise également à renforcer la représentation des femmes au Siège et à l'extérieur.

160. Conformément à l'objectif poursuivi, la proportion de femmes parmi les effectifs de police des missions de maintien de la paix des Nations Unies devrait atteindre 20 % d'ici à la fin de 2014. Des consultations approfondies et des campagnes d'information ont été organisées en étroite collaboration avec les États Membres et l'International Association of Women Police. La proportion de femmes parmi les fonctionnaires de police déployés dans les opérations de maintien de la paix est passée de 8 % à 10 % entre 2009 et 2013. Les activités de sensibilisation et mobilisation ont notamment consisté à créer le Réseau international du personnel féminin de la police de maintien de la paix des Nations Unies (www.womenspolice-network.org) et à lancer, en collaboration avec l'International Association of Women Police, un prix d'excellence pour récompenser chaque année une femme appartenant au personnel de la police de maintien de la paix. La proportion de femmes dans les services de la police nationale a augmenté au Kosovo, en Sierra Leone, au Libéria et au Timor-Leste, où des missions de maintien de la paix ont été déployées. En outre, avec l'appui d'États Membres et de missions, la Division de la police a prévu de conduire plusieurs initiatives afin de former et de mieux initier et orienter les candidates aux postes de fonctionnaires de police au moment de l'évaluation préalable pour augmenter leurs chances de réussite et qu'elles soient plus nombreuses à pouvoir être déployées. Il faut faire davantage et renforcer les partenariats pour atteindre cet important objectif.

161. Afin d'améliorer la sélection des fonctionnaires de police et d'aider les États Membres à présélectionner les candidats, le Département des opérations de maintien de la paix a commencé à appliquer les procédures opérationnelles permanentes qui ont récemment été arrêtées pour évaluer la préparation des experts des questions militaires et des unités de police constituées. En conséquence, des instructeurs des missions et des États Membres ont suivi une formation sur la façon de conduire des examens et des évaluations pour sélectionner les membres qualifiés d'unités de police constituées.

162. Le Département des opérations de maintien de la paix s'emploie en outre actuellement à élargir la base des pays fournisseurs de contingents. La diversification de cette base permet de disposer de meilleures chances de sélectionner des experts de police mieux qualifiés et des unités bien équipées et formées. Elle facilite aussi la sélection d'un plus grand nombre de femmes et d'agents ayant les compétences linguistiques requises pour répondre aux besoins des missions.

Personnel fourni par les gouvernements

163. Les modalités de déploiement des observateurs, conseillers et experts militaires ainsi que des fonctionnaires de police sont bien établies. En 1999, faisant

fond sur l'expérience acquise, le Secrétariat a commencé à déployer du personnel pénitentiaire fourni par des gouvernements, dans le cadre des arrangements en place pour le déploiement des fonctionnaires de police des Nations Unies. Dernièrement, il a recouru aux mêmes arrangements pour déployer des pénalistes, dont les compétences spécialisées sont surtout l'apanage d'administrations nationales, qui avaient été mis à disposition par des gouvernements.

164. Le Secrétaire général a appelé l'attention de l'Assemblée générale, durant la partie principale de sa soixante-septième session, sur les projets de recours à du personnel fourni par des gouvernements. Il s'est également engagé à élaborer des directives au sujet du recrutement de ce personnel pour que le Secrétariat adopte une stratégie claire et cohérente à cet égard. Dans sa résolution 67/255, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter les demandes relatives au personnel fourni par des gouvernements dans les projets de budget pertinents, a déclaré attendre avec intérêt la publication de directives régissant le recrutement des membres du personnel fourni par des gouvernements et prié en outre le Secrétaire général de lui faire rapport à ce sujet.

165. À la reprise de la soixante-septième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a fourni des informations complémentaires sur le recours à du personnel fourni par des gouvernements, notamment sur les conditions dans lesquelles celui-ci peut être envisagé, dans le cadre de la suite donnée à la résolution 66/264. L'Assemblée générale, dans sa résolution 67/287, a réitéré la demande qu'elle avait formulée dans sa résolution 67/255. Elle a également noté que le recours à du personnel fourni par des gouvernements ne pouvait se substituer à l'engagement de fonctionnaires et a prié le Secrétaire général de veiller à ce que l'emploi de personnel fourni par des gouvernements soit conforme aux cadres de budgétisation axée sur les résultats pertinents. Elle a en outre prié le Secrétaire général de fournir des justifications lorsque le déploiement de ce type de personnel est envisagé pour une période supérieure à un an.

166. Conformément à la résolution 67/255, le Secrétaire général veille à ce que l'emploi de personnel fourni par des gouvernements soit conforme aux cadres de budgétisation axée sur les résultats pertinents, ainsi qu'aux résultats escomptés, indicateurs de succès et produits qui y sont associés. Pour la première fois, au cours du cycle budgétaire 2014/2015 des missions de maintien de la paix, et pour renforcer l'application du principe de responsabilité, ainsi que la transparence du recours à cette modalité de recrutement de compétences civiles spécialisées, les coûts afférents au personnel fourni par des gouvernements ne sont plus comptabilisés dans les dépenses opérationnelles des missions, mais dans les dépenses de la composante personnel civil. Le tableau ci-après indique les effectifs (hors personnel militaire et de police) fournis par des gouvernements, qui étaient en poste dans des missions de maintien de la paix en novembre 2012.

Catégorie	MINURSO	MINUSTAH	MONUSCO	MINUL	MINUSS	ONUCI	MINUAD	Total
Personnel pénitentiaire	–	55	83	31	90	29	20	308
Personnel judiciaire	–	2	24	–	9	3	4	42
Divers	4	–	–	–	–	–	–	4
Total	4	57	107	31	99	32	24	354

167. Les directives en cours d'élaboration relatives au personnel fourni par des gouvernements qui est affecté aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales des Nations Unies tiennent compte des instructions de l'Assemblée générale. Elles couvrent l'administration du personnel fourni par des gouvernements ayant le statut juridique d'expert en mission dans des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales des Nations Unies. Elles disposent que les affectations qui sont envisagées pour le personnel en civil fourni par les gouvernements doivent être clairement indiquées dans les projets de budget des missions soumis à l'Assemblée générale pour examen. L'emploi du personnel fourni par des gouvernements servira donc à atteindre les objectifs et obtenir les réalisations escomptées énoncés dans les cadres de budgétisation axés sur les résultats. Tout changement nécessité par les exigences opérationnelles lors de l'exécution du budget sera signalé dans le rapport établi à ce sujet.

168. Conformément à ces directives, on peut également considérer que le personnel fourni par des gouvernements permet de disposer de compétences spécialisées qui sont surtout l'apanage d'administrations nationales. L'emploi de ce personnel ne peut se substituer à l'engagement de fonctionnaires. Lorsque des compétences complémentaires doivent être intégrées dans le cadre du déploiement d'un groupe, il ne peut être envisagé d'employer du personnel fourni par des gouvernements que pour remplir des fonctions existant essentiellement dans la fonction publique. Les engagements devront être limités dans le temps et ne susciter l'espoir d'aucun engagement à plus long terme dans l'Organisation. La durée initiale du déploiement, fixée à un an, est prolongeable d'une année supplémentaire, si la poursuite des activités exécutées par le personnel fourni par les gouvernements est proposée et approuvée dans les budgets suivants.

169. Les conditions d'emploi de longue durée applicables aux observateurs, conseillers et experts militaires, ainsi qu'aux fonctionnaires de police, continueront de s'appliquer aux autres membres du personnel fournis par des gouvernements, notamment à ceux dont le gouvernement couvre le traitement, mais dont l'Organisation paie l'indemnité de subsistance (missions) et les frais de voyage. Conformément aux dispositions de la résolution [45/258](#) de l'Assemblée générale, les arrangements relatifs au personnel en uniforme en cas de décès et d'invalidité, tels que l'Assemblée générale les a approuvés dans sa résolution [64/269](#), continueront de s'appliquer à tous les membres du personnel fourni par les gouvernements.

170. Pour promouvoir la transparence de l'affectation des membres du personnel fourni par des gouvernements, les prochains rapports d'ensemble comporteront des informations concernant leur nationalité et le nombre des déploiements concernés.

Ajustement des ressources et capacités demandées aux besoins opérationnels

171. Conformément au cadre intégré de gestion des ressources humaines relevant de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions continue de porter une attention croissante à la planification des effectifs et à la gestion des postes dans les missions, l'objectif étant de déterminer les ressources humaines qui seront nécessaires dans chaque métier pour que l'Organisation puisse s'acquitter de ses mandats, d'anticiper les situations de sous-effectif ou de sureffectif et de concevoir des solutions concrètes permettant d'y faire face, et de procéder ponctuellement aux ajustements dictés par des facteurs opérationnels (par

exemple, la modification des mandats ou de la structure organisationnelle ou les changements concernant le personnel lui-même) ou les conditions générales (avancées technologiques, évolution du corps de connaissances, facteurs économiques ou considérations concernant la sûreté et la sécurité).

172. En plus d'élaborer des outils généraux et des modèles d'organisation concernant la planification des effectifs et la gestion des postes, le Département a pris deux principales initiatives visant à garantir que la taille et la composition des effectifs restent pertinentes et soient adaptées à l'exécution des mandats des opérations de la paix. La première initiative consiste à examiner la catégorie du Service mobile, la seconde portant sur une série d'examens relatifs aux effectifs civils. L'objectif de l'examen du Service mobile est de garantir que cette catégorie de personnel reste adaptée à l'évolution des mandats des opérations de maintien de la paix de l'Organisation. Cet examen a à nouveau montré qu'il était nécessaire de conserver un corps de spécialistes recrutés sur le plan international susceptibles d'offrir les capacités civiles qualifiées essentielles en l'absence de ressources humaines locales disposant des mêmes compétences. Il a également montré qu'il était impératif d'offrir au corps de cadres du Service mobile recrutés sur le plan international des possibilités d'avancement réalistes. L'application des recommandations formulées à l'issue de l'examen devrait s'échelonner sur plusieurs cycles budgétaires, à compter de l'exercice 2014/15.

173. La deuxième initiative, à savoir l'examen des effectifs civils, vise à l'élaboration d'une stratégie devant permettre de répondre aux besoins prévus en capacités civiles, compte tenu de la situation concernant le maintien de la paix et de son évolution, de mieux connaître la composition actuelle des effectifs civils des missions et de maintenir la souplesse nécessaire pour tirer parti des capacités nationales propres à chaque lieu d'opération. En collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix et les missions concernées, le Département de l'appui aux missions a mené à bien des examens approfondis portant sur les effectifs civils de la MINUAD, de la FINUL et de l'ONUCI. Les résultats ont confirmé qu'il est possible de développer le recours à du personnel recruté sur le plan local, de sous-traiter à des prestataires locaux et de renforcer l'intégration et la coopération avec les équipes de pays des Nations Unies, chaque cas restant particulier compte tenu des facteurs opérationnels et des conditions générales propres à chaque mission. Les recommandations immédiatement applicables formulées à l'issue des examens seront prises en compte dans les projets de budget des différentes missions pour l'exercice 2014/15, mais il faudra deux à trois cycles budgétaires pour que tous les résultats escomptés se concrétisent. Les effectifs civils de bon nombre des missions qui n'ont pas fait l'objet d'une étude en 2013 seront examinés pendant l'exercice 2014/15. Dans l'attente des résultats de ces différents examens, toutes les missions ont été priées de procéder à une analyse critique de leurs besoins en capacités civiles pendant les processus annuels d'élaboration des budgets.

174. Les examens des effectifs civils comme celui du Service mobile ont montré que le ratio effectifs chargés de l'appui aux missions/effectifs chargés d'exécuter les programmes de fond et le ratio personnel recruté sur le plan national/personnel recruté sur le plan international pouvaient être améliorés dans les différentes missions grâce au transfert échelonné de fonctions au personnel recruté sur le plan local pendant la durée d'une mission, en particulier pendant les phases de transition. L'examen des effectifs civils a notamment montré qu'il était nécessaire d'analyser en détail le marché local du travail bien en amont du démarrage d'une mission, de

façon à pouvoir évaluer dans quelle mesure les ressources humaines locales étaient susceptibles de satisfaire à l'éventail des compétences correspondant aux postes prévus, en particulier dans la composante d'appui, et ainsi de réduire les besoins en personnel recruté sur le plan international.

175. Il est prévu que des études sur les capacités militaires soient conduites, en règle normale tous les deux ans, aux fins de l'optimisation de l'utilisation du matériel militaire. Ces études seront généralement conduites dans le cadre ou à l'appui des examens périodiques des missions ou des missions d'évaluation technique pluridisciplinaires et contribueront aux débats et aux décisions du Conseil de sécurité ainsi qu'à l'application de celles-ci.

Renforcement des capacités des missions

176. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continuent de faire face au manque persistant de capacités des missions, notamment en sollicitant l'appui des États Membres, des organisations régionales et d'autres partenaires. Le manque de capacités touche notamment la flotte d'hélicoptères militaires, certaines tâches propres aux hélicoptères militaires ne pouvant être accomplies par des hélicoptères civils. En septembre 2011, le Secrétaire général a informé le Président du Conseil de sécurité que, du fait du manque d'hélicoptères militaires, la MONUSCO n'était plus en mesure de s'acquitter d'éléments essentiels de tâches prioritaires qui lui avaient été confiées, notamment en ce qui concernait la protection des civils, l'appui à l'organisation d'élections et la lutte contre la présence de groupes armés. À cette époque, l'Organisation se heurtait à une grave pénurie d'hélicoptères militaires utilitaires et d'attaque. Cette pénurie s'était progressivement aggravée et, en juillet 2011, correspondait à 43 % du besoin total en hélicoptères militaires, soit un manque de 45 hélicoptères sur un besoin s'élevant à 104 appareils. Ce manque sera ramené à moins de 10 % d'ici à la fin de 2013 (8 hélicoptères sur 82), cette projection ne tenant pas compte des prévisions concernant les besoins de la nouvelle mission déployée au Mali (MINUSMA).

177. L'utilisation de technologies de pointe telles que des drones peut présenter des atouts non négligeables pour les missions. Elle peut contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'exécution des mandats de celles-ci en offrant des capacités en matière de reconnaissance et de surveillance aériennes en complément des opérations aériennes. Elle peut notamment permettre d'assurer une couverture vidéo en direct et de longue durée des opérations, des convois, de la praticabilité des routes et des ponts, des agglomérations, des camps de réfugiés et d'autres points stratégiques aux fins de l'exécution des mandats et de l'amélioration de la sécurité et de la sûreté du personnel, des locaux et des biens des Nations Unies. Les mouvements de véhicules et de personnes peuvent être détectés à distance et la capacité des caméras emportées à faire des gros plans permet de les caractériser de jour comme de nuit, y compris à travers les nuages et des feuillages peu denses. Les informations ainsi recueillies peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de toute intervention et permettre aux soldats, aux policiers et aux humanitaires d'intervenir au bon endroit au bon moment en s'étant dûment préparés.

178. Après avoir étudié les différentes options commerciales disponibles et examiné de près les questions juridiques, politiques, opérationnelles et financières, le Secrétariat a conclu que des drones moyenne altitude longue endurance seraient,

dans un premier temps, les plus adaptés. La première mission concernée sera la MONUSCO, qui recevra deux drones de surveillance en décembre 2013. Le système aura atteint sa pleine capacité opérationnelle en avril 2014, avec une autonomie maximum de 72 heures et un rayon d'action allant jusqu'à 250 kilomètres. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions suivront de près ce déploiement afin de s'assurer que les drones soient utilisés comme il se doit et que leurs capacités soient testées et évaluées de manière approfondie. Le déploiement ultérieur de drones dans d'autres missions sera décidé en fonction des résultats obtenus à la MONUSCO et soumis au même processus rigoureux d'analyses et de consultations.

179. Les mandats concernant la protection des civils étant devenus de plus en plus nombreux et complexes, les unités de police constituées doivent être équipées en conséquence. Certaines pouvant ne pas disposer des capacités nécessaires, il convient de leur fournir le matériel spécialisé dont elles ont besoin, par exemple en termes de transport (unités fluviales, unités maritimes, possibilités de transport aérien et de vols de nuit, véhicules adaptés aux activités de protection des civils et postes de commandement mobiles) et de communication (radios, téléphones portables, téléphones satellitaires, etc.).

E. Offre d'un soutien efficace et effectif tout en améliorant le modèle de prestation de services

180. En 2014/15, la stratégie globale d'appui aux missions entre dans la phase finale de sa mise en œuvre. Au cours de cet exercice, il sera fait en sorte que les volets de la stratégie tendent progressivement vers la réalisation des objectifs ultimes qui leur ont été assignés. L'action sera renforcée de manière à ce que les solutions élaborées et mûries au cours des années précédentes soient bien ancrées et influent concrètement sur le soutien apporté aux missions sur le terrain, et aux nouvelles missions en particulier. L'autre priorité majeure consistera à veiller à ce qu'un effet positif global découle du lancement de la stratégie, d'Inspira et d'Umoja.

Transformer les structures et modalités de fonctionnement en un cadre d'appui intégré et optimisé

181. Pendant l'exercice, la stratégie globale d'appui aux missions sera portée à son terme. Elle continuera à instaurer et à susciter une culture d'amélioration soutenue par le biais de ses six objectifs stratégiques qui a servi de boussole au Département de l'appui aux missions en matière de prise de décisions et de gestion des changements. L'objectif ultime de la stratégie a été affiné et renforcé, chacun des volets qui la constitue (services partagés, gestion de la chaîne d'approvisionnement et création de modules, ressources humaines et finances) étant assorti d'autres objectifs à atteindre d'ici à juin 2015.

182. Le quatrième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions ([A/68/637](#) et [Corr.1](#)) présente plus en détail l'objectif ultime et la mise en œuvre du programme ainsi que les principaux facteurs qui en entravent la réalisation. L'annexe I au présent rapport rend compte des modalités de gestion des résultats de la stratégie et des avantages qui en

découlent. L'annexe II fait le point des opérations menées et des gains obtenus par le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda).

183. La stratégie globale d'appui aux missions a continué de régir la transformation des structures et l'amélioration des modes de fonctionnement. En 2014/15, les structures intégrées de prestation de services, dont le Centre de services mondial et le Centre de services régional, seront renforcées davantage, en s'attachant tout particulièrement, au cours de la dernière année, à améliorer la qualité des services et à réduire le temps imparti aux opérations et transactions. La mise en commun des services bénéficiera d'une professionnalisation accrue et une analyse de viabilité commerciale complète permettra de déterminer la meilleure possibilité d'étendre la prestation de services normalisés et professionnalisés à distance à toutes les missions qui bénéficient de l'appui du département du même nom.

184. Au Centre de services régional, les deux premiers projets pilotes de réaménagement de lignes de services lancés au titre des fonctions de soutien administratif ont engrangé des dividendes réels. Au cours de l'exercice 2014/15, les huit lignes de services restantes, mises en place au premier trimestre de 2014, seront renforcées et étoffées davantage. Pour mieux assurer encore le traitement des indemnités pour frais d'études dues au personnel des missions sur le terrain, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver le transfert de la fonction globale des indemnités pour frais d'études au Centre de services régional, qui l'intégrera dans la limite des ressources disponibles. Cette demande est présentée dans le quatrième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions et une analyse de viabilité commerciale figure à l'annexe I du présent rapport. Ce dispositif offre l'occasion d'exploiter les possibilités qu'offre Umoja et servira d'étude de cas en vue d'une généralisation accrue des fonctions administratives.

185. L'intégration des modalités de fonctionnement qui était prévue en 2013/14 dans le cadre de toutes les lignes de services sera renforcée entre les acteurs responsables au Siège, au Centre de services mondial et dans les missions sur le terrain, au titre du volet consacré à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. On assistera dans le courant de l'exercice 2014/15 à un renforcement considérable des méthodes de planification des achats et à une intégration des modalités de fonctionnement de manière à mieux centraliser la gestion mondiale des biens au Centre de services mondial. Par ailleurs, l'affinement de la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui aux missions sera parfaitement harmonisé avec la conception et l'élaboration du projet d'extension d'Umoja à l'appui logistique.

186. Bien que la phase de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions s'achève en juin 2015, les objectifs et le programme d'amélioration continue qui ont été définis se poursuivront au-delà de l'exercice 2014/15. Dans le courant de 2014/15, le Département de l'appui aux missions, en consultation avec ses départements clients, les Départements des opérations de maintien de la paix et des affaires politiques entameront l'élaboration d'un cadre stratégique appelé à régir le programme d'amélioration continue de l'appui aux missions au-delà de juillet 2015.

Fournir les services voulus de manière équitable à toutes les opérations sur le terrain

Transports aériens

187. L'importance stratégique que revêtent les moyens aériens dans l'exécution du mandat, notamment le déploiement, la relève et le retrait des contingents; le transport du personnel et des marchandises; l'évacuation médicale et celle des victimes; les opérations de recherche et de sauvetage; et les évacuations du personnel, a été réaffirmée au cours de l'année écoulée. Cette multitude d'exigences opérationnelles complexes et parfois antagoniques qui pèsent sur les flottes aériennes des missions oblige à tendre constamment vers plus d'efficacité ainsi qu'une planification et une gestion mieux coordonnées tout en se conformant pleinement aux normes opérationnelles et de sécurité aérienne. En 2014/15, le Secrétariat continuera à améliorer l'efficacité des opérations aériennes sans compromettre les normes de sûreté et de sécurité requises ni la qualité des services de transport assurés au personnel des missions.

188. La flotte aérienne gérée par le Département de l'appui aux missions est un assemblage divers d'appareils militaires et civils déployés dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales et qui est constituée généralement de plus de 200 avions et hélicoptères. Au cours des dernières années, le Secrétariat s'est penché sur les problèmes d'exploitation et de gestion qui se posaient à ce niveau en examinant et, le cas échéant, en adaptant ses procédures d'obtention de services aériens, de contrôle des appareils et d'évaluation de la performance de la flotte aérienne et en améliorant sa sécurité et son efficacité. Le souci constant d'améliorer le rendement sous-tend ces efforts et s'y intègre.

189. Le Bureau des services de contrôle interne, dans son audit de la gestion des achats et des contrats de services de transports aériens de longue durée, a recommandé au Département de l'appui aux missions de s'assurer que la nature des besoins en matière de services d'affrètement aérien exprimés dans les dossiers d'appel d'offres soit suffisamment générique et définie en termes de besoins logistiques pour que les fournisseurs potentiels puissent trouver des moyens novateurs et peu onéreux et d'y répondre.

190. Suite à cette recommandation d'audit, le Département de l'appui aux missions et celui de la gestion ont invité des experts de l'Organisation de l'aviation civile internationale à aider à l'élaboration d'un plan de projet visant à modifier la méthode de passation de marchés de services d'affrètement aérien en substituant l'appel à soumissionner à l'appel d'offres, de sorte que les prescriptions du cahier des charges répondent à des considérations liées à la performance plutôt qu'à la conformité. Le projet a abouti à l'établissement d'un nouveau cahier des charges en vue de la constitution de dossiers d'appel à soumissionner, ainsi qu'à la définition de nouveaux critères d'évaluation technique et financière, à la fixation de barèmes des prix et à l'établissement de critères de référence utilisés dans le secteur, faisant de la consommation de carburant une partie intégrante de l'évaluation technique et commerciale.

191. S'appuyant sur les résultats de ce processus de consultation, le Secrétariat a prévu de lancer un projet pilote d'appel à soumissionner au début de 2014 pour déterminer la faisabilité, les délais, les coûts et les effets de cette nouvelle

méthodologie ainsi que la viabilité du système révisé avant d'envisager de l'appliquer de manière intégrale.

192. Les avions militaires, et les hélicoptères en particulier, sont des multiplicateurs de force d'une importance cruciale, notamment dans le cadre d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies où les forces sont souvent très dispersées. Les opérations de maintien de la paix ont souffert de difficultés persistantes liées à la disponibilité de ces moyens. Malgré la nette atténuation des problèmes, la méthode actuelle consistant à organiser des avions militaires risque de devoir être réexaminée au profit d'une approche plus systématique, comme l'a également souligné le Groupe consultatif de haut niveau dans son rapport sur les taux de remboursement aux pays fournisseurs de contingents et d'autres questions (A/C.5/67/10).

193. La réaffectation temporaire d'appareils affrétés entre missions demeure un important moyen de faire face à une montée en flèche des besoins, à des besoins imprévus et à des besoins ponctuels. Au lieu d'affréter des appareils supplémentaires pour une période de courte durée, le Secrétariat préfère, comme solution à brève échéance à des problèmes immédiats, partager pour un temps un appareil affrété et en faire payer le coût par l'utilisateur. C'est ainsi que l'on peut notamment citer comme récents exemples l'ONUCI et la MINUL à l'appui de la MINUSMA lors des élections de juillet 2013 au Mali, des appareils de la MINUS et de la MINUAD soutenant des opérations de la Mission de l'Union africaine en Somalie et des services d'évacuation des malades et des blessés en alerte assurés au BINUCA par la MONUSCO.

194. La sûreté et la sécurité des passagers et des membres d'équipage à bord d'appareils des Nations Unies revêtent une importance primordiale. Le 9 mars 2013, quatre membres d'équipage ont péri lorsqu'un hélicoptère affrété par la MONUSCO s'est écrasé dans une région montagneuse près de Bukavu. Des accidents de ce type se produisent de manière relativement peu fréquente dans le cadre de l'ONU, mais toute perte en vie humaine nécessite un examen immédiat, suivi d'une action, afin de déterminer la manière d'atténuer davantage les risques. Le Secrétariat a entamé une évaluation des mesures que les autorités de l'aviation civile avaient introduites ou envisagé d'introduire pour réduire le risque d'impact contre le relief sans perte de contrôle, c'est-à-dire qu'un appareil en état de navigation, sous le contrôle d'un pilote, percute accidentellement le sol, une montagne, une étendue d'eau ou un obstacle. L'évaluation a déterminé que la tendance qui se faisait de plus en plus jour était d'installer un système d'avionique doté d'une fonction de détection d'obstacles. Ces systèmes sont généralement appelés dispositifs avertisseurs renforcés de proximité du sol ou systèmes de détection d'obstacles à proximité du terrain d'atterrissage pour hélicoptères. L'étude d'évaluation a conclu que tous les hélicoptères affrétés par l'ONU devraient être munis de dispositifs avertisseurs renforcés de proximité du sol.

195. Le Secrétariat a précédemment fait état des vains efforts qui avaient été déployés pour faire l'acquisition d'un système de gestion des transports aériens et des difficultés qui en avaient découlé au sujet de la saisie et de l'échange de données en matière de gestion et de performance de la flotte aérienne. À la place d'un système commercial, une série de modules d'aviation est en cours d'élaboration dans le cadre de la suite bureautique prévue au titre de l'appui aux missions. Ces modules n'offrent certes pas toute la fonctionnalité d'un système intégral de gestion des transports aériens, mais répondent à l'essentiel des besoins

immédiats en s'attachant aux opérations aériennes, à la gestion de marchés et à la facturation, en mettant mieux en évidence l'état de la passation des marchés et les dépenses financières, en améliorant les outils de planification et de vol et en rationalisant les procédures de vérification et de règlement des factures des fournisseurs de manière rigoureuse et dans les délais prescrits. La mise au point technique de la phase I de ces modules, collectivement appelée suite bureautique de la gestion des données se rapportant à la flotte aérienne, est achevée et son lancement est prévu en mars 2014, à l'issue de la phase expérimentale menée auprès de la MINUAD, de la MONUSCO et de la MINUS en février 2014. En plus d'aider à la planification des opérations aériennes, la saisie régulière de données à haut débit permettra d'établir de véritables points de repère et de procéder à l'analyse d'indicateurs de résultats clefs. Le système constitue donc une phase essentielle dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre global de gestion de la performance de la flotte aérienne.

196. L'analyse des données et des indicateurs de résultats clefs découlant de la suite bureautique de gestion des informations se rapportant à la flotte aérienne aidera beaucoup à renforcer le contrôle de la sécurité, à utiliser les appareils de manière optimale, à déterminer l'adéquation de la composition de la flotte aérienne, à favoriser l'application des données utilisées par le passé aux prévisions et à définir les besoins futurs en matière d'achat, et à contrôler et à analyser le respect et l'exécution des contrats.

Transports terrestres

197. Conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, le Département du même nom a procédé en février 2012 à une analyse destinée à lui permettre de s'assurer que le nombre de véhicules légers de transport de passagers dans les missions de maintien de la paix était maintenu aux niveaux correspondant aux normes prescrites par le Comité directeur pour la réforme et la gestion. Par conséquent, et compte tenu des objectifs définis par le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources, le Département a institué un système d'audit rigoureux pour évaluer le parc automobile auquel les missions ont droit par rapport aux stocks de véhicules dont elles disposent. Le système a permis au Département de déterminer les véhicules excédentaires et de les envoyer dans d'autres missions pour pourvoir à leurs besoins, permettant ainsi de réaliser des gains d'efficacité.

198. Les coûts et la logistique demeurent les principaux problèmes qui se posent lors du transfert de matériel d'une mission à l'autre. Lorsque les coûts de transfert sont élevés par rapport à la valeur résiduelle et à la durée de vie restante prévue des véhicules, les véhicules peuvent être maintenus dans une réserve locale ou écoulés par voie de vente. Grâce à ces mécanismes de contrôle (et à une collaboration étroite avec les missions de maintien de la paix sur le terrain), le parc de véhicules légers de transport de passagers a été réduit en 2012/13 à 1 053 unités par rapport à l'année précédente. Cette réduction s'est également traduite par une baisse des dépenses afférentes à l'achat de pièces détachées d'une valeur de 3,9 millions de dollars au cours du même exercice. Tout en poursuivant ce processus, le Département de l'appui aux missions tiendra compte du large éventail des besoins en matière de maintien de la paix, pour mieux faire face aux nouvelles exigences d'autres missions et aux pénuries qui s'y profilent.

Technologies de l'information et des communications

199. Au cours de l'exercice budgétaire 2014/15, le Département de l'appui aux missions continuera de s'attacher à fournir des services fiables et rentables de technologies de l'information et des communications. Dans le souci de regrouper davantage les services et d'en tirer le meilleur parti, le Département de l'appui aux missions continuera à apporter des améliorations technologiques et à mener à bien des initiatives de réforme.

200. Comme indiqué dans le cinquième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré ([A/67/375](#) et [Add.1](#)), le projet pilote de mise en service d'Umoja à la FINUL s'est achevé en juillet 2013. La mise en service d'Umoja dans des missions de maintien de la paix le 1^{er} novembre 2013 a produit, malgré des problèmes considérables, des résultats encourageants. La réalisation d'un projet de réforme de grande ampleur dans l'environnement technique austère dans lequel les missions de maintien de la paix opèrent aujourd'hui relevait d'une vaste entreprise et nécessitait que d'importantes modifications soient apportées aux réseaux et aux infrastructures en place. Il fallait augmenter la capacité de la bande passante et créer un Umoja Net pour assurer des niveaux de performance satisfaisants aux usagers sur le terrain.

201. Dans sa résolution [66/264](#), l'Assemblée générale a demandé au Département de l'appui aux missions de résoudre le problème de retard lié à la mise en place des systèmes de gestion électronique pour les opérations de maintien de la paix et de créer l'interface entre ces systèmes et Umoja (voir résolution [66/264](#), par. 33, et [A/66/718](#), par. 126). Travaillant en étroite collaboration avec l'équipe Umoja, le Département de l'appui aux missions a mis au point les interfaces nécessaires, dont Galileo, qui aide le Département à remédier à des problèmes liés à la gestion des stocks. En outre, les interfaces de collecte de données ont été mises au point pour recueillir, examiner, approuver et transférer des données immobilières et téléphoniques à Umoja. Des progrès ont également été accomplis en termes de compatibilité d'Umoja avec le système de gestion des transports aériens et les systèmes de gestion électronique du carburant et des rations.

202. Pour assurer la responsabilisation de manière plus effective, le système de gestion électronique du carburant a été modifié en consultation avec le Bureau des technologies de l'information et des communications du Département de la gestion. Cette version modifiée a été utilisée à la MINUSTAH, avec le module financier correspondant. Sur la base des enseignements tirés du lancement de la première version, la seconde se caractérise par une communication en temps réel, l'élimination des transactions sur support papier et la détection des erreurs de saisie. Cette version est toujours en usage à la MINUSTAH, mais présente des insuffisances. Le Bureau des technologies de l'information et des communications a ensuite introduit un nouveau système de gestion électronique distinct dont la lecture des données se fait par scanner. Cette version a été mise en service à l'ONUCI en septembre 2013 et à la FINUL en novembre 2013. La MONUSCO et la MINUSMA suivront. Une fois qu'il sera parfaitement intégré à Umoja, le système de gestion électronique du carburant sera le seul moyen de gérer les opérations concernant les carburants et d'assurer la planification et la gestion financière qui s'y rapportent.

203. Le Département de l'appui aux missions continue de soutenir l'idée d'une coopération régionale en matière de prestation de services de technologies de l'information et des communications. Des initiatives régionales actuelles, telles que

celles que sont parvenues à mener des missions au Moyen-Orient (FINUL, FNUOD, ONUST, UNSCOL, UNSCO et UNFICYP) ou des missions en Afrique de l'Est (MINUAD, MONUSCO, MINUSS, UNSOA/MANUSOM, BNUB, FISNUA, BINUCA et UNOAU), ont montré qu'une coordination réussie entre missions au sein de la même région peut améliorer les services et permettre de réaliser des gains d'efficacité. Au cours de l'exercice 2014/15, il est prévu de faire assumer par le Centre des opérations technologiques sur le terrain, constitué des structures intégrées de technologies de l'information et des communications situées à Brindisi (Italie) et à Valence (Espagne), le rôle de chef de file régional de toutes les missions qui ne sont pas basées au Moyen-Orient ou en Afrique de l'Est. Il s'agit notamment de la MINURSO, de la MINUSMA, de la MINUL, de l'ONUCI, de la MINUK, de la MINUSTAH, de la MANUL, de l'UNOWA, du BINUCSIL et du BINUGBIS. Ce dispositif permet aux missions de partager les mêmes infrastructures et créera un cadre propice à l'échange de meilleures pratiques en matière d'appui technologique. Il harmonisera également l'élaboration et l'application de normes et la prestation de services.

204. Au cours de l'exercice budgétaire 2013/14, le Secrétariat a organisé une réunion de groupe d'experts avec des membres du Siège et du terrain pour examiner les capacités géospatiales globales dans le but de trouver un moyen de centraliser et de réorganiser les infrastructures et la dotation en effectifs des systèmes d'information géographique liés aux opérations de maintien de la paix. À cette occasion, le Département de l'appui aux missions a identifié les fonctions ci-après actuellement exécutées au sein des missions comme susceptibles d'être regroupées et centralisées :

- Gestion des images par satellite et traitement générique;
- Analyse de l'espace, du terrain, de l'environnement et des images;
- Réalisation de relevés topographiques et cartographie;
- Mise au point d'applications géospatiales grâce à une intégration plus harmonieuse avec la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions;
- Normalisation des modes de fonctionnement, des produits et des modèles de données.

205. Il est proposé de centraliser ces fonctions au sein du Centre de services mondial afin d'exploiter l'infrastructure et les effectifs en place. En regroupant et en centralisant les fonctions proposées, le Secrétariat bénéficiera d'une réduction des coûts au niveau de la mission. Des effectifs supplémentaires seront certes nécessaires pour appuyer les nouvelles fonctions regroupées au sein du Centre de services mondial sur une période de deux ans (6 postes d'administrateur, 2 postes d'agent du Service mobile et 8 postes d'agent des services généraux recruté sur le plan national), mais il est prévu d'amortir ces coûts de dotation en personnel à cet égard par une baisse des ressources du système d'information géographique dans des missions sur le terrain. Une diminution d'environ 15 % de ces ressources, constituées d'un ensemble de 36 postes d'administrateur, d'agent du Service mobile et d'agent recruté sur le plan national est proposée dans les missions suivantes sur une période de deux ans : MINUAD (1 P-3, 3 P-2, 3 postes d'agent du Service mobile, 4 postes de Volontaire des Nations Unies), MONUSCO (1 P-3, 2 postes de Volontaire des Nations Unies), MINUSS (6 postes de Volontaire des Nations Unies,

création d'un poste d'administrateur recruté sur le plan national), ONUCI (1 poste d'agent recruté sur le plan national, 2 postes de Volontaire des Nations Unies), FINUL (1 poste d'agent du Service mobile), UNSOA (1 poste d'administrateur recruté sur le plan national), MANUA (1 poste d'agent recruté sur le plan national, 1 poste de Volontaire des Nations Unies) et MINUSMA (3 P-3, 3 P-2, 2 postes d'agent recruté sur le plan national, 2 postes de Volontaire des Nations Unies)¹. Des détails supplémentaires relatifs à ces recommandations figurent dans les projets de budget du Centre de services mondial et des diverses missions sur le terrain.

206. L'évaluation susmentionnée a révélé une demande croissante de services d'information géographique dans les départements et bureaux du Secrétariat. À l'heure actuelle, la Section de cartographie du Département de l'appui aux missions assure ces services au Département de la sûreté et de la sécurité dans le cadre d'accords de prestation de services. Ce modèle permet à d'autres départements de bénéficier des infrastructures en place dont disposent déjà les opérations de maintien de la paix, empêche d'en créer d'autres qui font double emploi et offre la possibilité au Département de l'appui aux missions de tirer le meilleur parti de ses services d'information géographique. Ce dernier prévoit d'étoffer ce modèle et d'en étendre les services à d'autres départements et bureaux pour tenter de rationaliser davantage et de mieux regrouper les services d'information géographique au sein du Secrétariat.

207. En outre, le Secrétariat continue de collaborer avec des organes spécialisés, comme le Comité d'experts sur la gestion de l'information géospatiale à l'échelle mondiale et le Groupe de travail des Nations Unies sur l'information géographique, pour favoriser l'échange de normes, de politiques et de séries de données communes.

208. À la lumière du transfert de la Section de cartographie de la Division du soutien logistique à la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions, il est proposé de rebaptiser le Service de l'informatique et des communications de la Base de soutien logistique de Brindisi, qui s'appellerait désormais Service des technologies géospatiales, de l'informatique et des communications, pour en traduire le rôle élargi. Une proposition officielle figure dans le projet de budget 2014/15 de la Base de soutien logistique (voir [A/68/727](#), par. 16).

209. Par sa résolution [66/264](#), l'Assemblée générale a donné pour instructions à toutes les opérations de maintien de la paix de ne pas dépasser les coefficients standard d'affectation de matériel et de les appliquer aux effectifs déployés ou qu'il est prévu de déployer, et non pas aux effectifs approuvés (voir résolution [66/264](#), par. 8, et [A/66/718](#), par. 91). Les coefficients d'affectation de matériel fixés par le Département de l'appui aux missions, qui figurent dans son Manuel des coûts et coefficients standard, ont été revus, leur mise à jour ayant notamment consisté à porter à 1:1 le coefficient d'équipement pour tout le personnel. À la suite des efforts faits pour améliorer le rapport coût-efficacité, le profil du cadre de travail de la mission a évolué. Cette évolution a été marquée par l'augmentation du soutien apporté à un nombre croissant d'agents recrutés sur le plan national dont le travail demande de plus en plus de qualifications et à plus de personnel militaire

¹ Un poste P-3 et 1 poste P-2 ont déjà été écartés du budget initial de la mission. Autrement, il aurait fallu en disposer pour assurer un appui adéquat à la MINUSMA.

collaborant avec du personnel civil. Comme indiqué dans le précédent rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/67/723), la mise à jour du Manuel des coûts et coefficients standard reflète ces changements.

Ravitaillement

210. En 2014/15, le Département de l'appui aux missions continuera de s'attacher à réaliser des économies dans l'achat et l'acheminement de fournitures générales, tout en améliorant la qualité de la prestation de services. Actuellement, le Département gère 50 contrats-cadres, notamment la fourniture d'armes, de munitions et de matériel de protection pour appuyer les opérations sur le terrain. L'élaboration d'une politique cohérente d'achat, de traçage, d'entretien et d'élimination de toutes les armes et munitions a été entamée. Il s'agit notamment de matériel et de fournitures mis par des États Membres, en vertu de lettres d'attribution, à la disposition d'équipes chargées de la garde rapprochée. En plus d'harmoniser les politiques qui régissent actuellement le traçage et l'élimination des armes, cette politique améliorera la sécurité du personnel en accroissant l'efficacité, les économies d'échelle et la normalisation, favorisera le partage des ressources et en définitive renforcera la sécurité du personnel.

211. Le carburant est une ressource essentielle gérée d'après les dispositions prévues dans le Manuel de gestion des carburants. Pour se faire une meilleure idée desdites dispositions, un document supplémentaire intitulé « La gestion du carburant en un mot » est en cours d'élaboration et sera publié à la mi-2014. La gestion des carburants sur le terrain est assurée soit selon des formules clefs en main soit des formules mises au point en interne, ou encore hybrides tenant compte des conditions opérationnelles et d'une analyse coûts-avantages.

212. Au paragraphe 35 de son rapport sur le budget de la FINUL (A/67/780/Add.9 et Corr.1), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires se félicite des mesures prises et prévues pour réduire la consommation de carburant des groupes électrogènes à la FINUL. Il recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général d'étudier, si les circonstances le permettent, l'applicabilité à d'autres missions de maintien de la paix du nouveau système d'injection directe pour les groupes électrogènes appartenant à l'ONU, et de rendre compte de ses conclusions dans son prochain rapport d'ensemble. Dans sa réponse, le Département de l'appui aux missions note que le système d'injection de carburant des groupes électrogènes adopté par la FINUL était à la disposition d'autres missions depuis 2006 au titre d'un contrat-cadre du Département.

213. D'importants progrès ont été accomplis au titre de la stratégie mondiale d'appui aux missions dans l'acheminement des rations destinées aux contingents déployés sur le terrain. L'introduction de nouvelles normes relatives aux rations alimentaires a permis d'améliorer la qualité des services et d'accroître la satisfaction des contingents, initiative saluée par l'attribution d'un prix « UN 21 » le 13 septembre 2013. Les procédures d'appels d'offres internationaux lancées après l'introduction des nouvelles normes sont sur le point d'aboutir. Huit marchés ont été attribués, quatre font l'objet d'un appel d'offres et deux autres sont en cours d'établissement. On estime qu'à l'issue du passage aux nouvelles normes et au bout de la première année intégrale de mise en œuvre, des économies de l'ordre de 10 % des dépenses annuelles relatives aux rations pourraient être réalisées. Le système

électronique de gestion des rations est en cours d'élaboration avec le concours du Bureau des technologies de l'information et des communications en vue de mieux assurer l'intendance et gérer de manière plus responsable les rations. En attendant, des outils de planification temporaires (mis au point en interne) ont été fournis aux chefs de cuisine pour prévoir les menus, calculer les quantités d'aliments à commander et surveiller l'utilisation faite des stocks pour empêcher le gaspillage. Ces éléments seront intégrés au système électronique de gestion des rations une fois qu'il sera entièrement au point.

Ingénierie

214. Un accent particulier a été mis sur la gestion de projets de construction de grande ampleur, qui ont été définis comme des projets d'une valeur de plus d'un million de dollars. Les directives exhaustives visant à améliorer la planification et la gestion de ses proches ont été définies au siège et seront diffusées dans les missions dans le courant du deuxième trimestre de 2014, après évaluation finale et approbation officielle. Le Département de l'appui aux missions continue également de s'assurer que les missions bénéficient de manière régulière durant l'exécution de leur mandat de contrats-cadres en matière d'ingénierie et de production qui s'y rapporte. Il s'agit notamment de contrats-cadres relatifs à des produits mécaniques plus écologiquement et technologiquement rationnels et exploitants des énergies renouvelables. Les contrats-cadres mettront l'accent sur l'amélioration de la production électrique ainsi que celle des systèmes de conditionnement d'air et d'éclairage et seront dotés de structures à haut rendement énergétique et de systèmes de conservation d'eau. Le modèle mis au point au titre de la stratégie mondiale d'appui aux missions correspond à un système de prestation de services intégré dont la gestion opérationnelle de l'ingénierie et de la conception est assurée par le Centre de services mondial, et la gestion de la politique et de l'encadrement, par le Département de l'appui aux missions au Siège.

Mouvements stratégiques

215. Le Département de l'appui aux missions organise et gère les mouvements stratégiques des contingents et des unités de police constituées et les effets qui en résultent, dans les missions. Pour ce faire, il utilise des appareils affrétés dans le cadre de contrats signés à long terme, des appareils commerciaux affrétés à court terme, des moyens de transport mis à disposition par les pays fournisseurs de contingents et d'unités de police en vertu de lettres d'attribution et des moyens de transports régionaux ou de la mission. La signature d'un contrat d'affrètement à long terme d'un avion gros porteur s'est traduite par une plus grande efficacité opérationnelle et par des économies de plus de 8 millions de dollars lors du tout dernier cycle opérationnel annuel. Outre la flexibilité accrue qu'il procure dans les opérations, le service assure un plus grand confort aux passagers et des escales techniques beaucoup moins fréquentes, compte tenu de l'autonomie de vol de l'appareil, ce qui a suscité un fort degré de satisfaction de la part des pays fournisseurs de contingents et d'unités de police. Parallèlement, la relève des contingents en Afrique est également assurée par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements à l'aide des moyens aériens des Nations Unies en affrètement de longue durée, ce qui permet donc de les utiliser pleinement et, partant, d'accroître l'efficacité opérationnelle et de réaliser plus d'économies.

Gestion de l'environnement

216. Les Départements des opérations de maintien de la paix et d'appui aux missions continuent de veiller à ce que les missions appliquent la politique en vigueur en matière d'environnement afin d'atténuer les effets néfastes des missions de maintien de la paix sur l'environnement des pays d'accueil.

217. Suite aux demandes que lui ont adressées les missions l'invitant à leur fournir plus de directives dans le domaine de la gestion des déchets, le Département de l'appui aux missions procède actuellement à la formulation d'une politique globale en la matière qui définira : les objectifs fixés à cet égard; les responsabilités du Siège de l'ONU, du Centre de services mondial et des missions; les principes généraux de la gestion des déchets (par exemple le tri, le recyclage, la définition des déchets dangereux, les déchets liquides, etc.); et les régimes de contrôle. La politique devrait en principe être parachevée d'ici à mai 2014. Le Département de l'appui aux missions s'emploiera à déterminer les ressources en personnel qui pourront être entièrement consacrées à donner aux missions des conseils sur la manière d'atténuer les effets que les eaux usées et les déchets solides qu'elles produisent ont sur l'environnement. Toujours dans le but d'aider les missions à mettre en œuvre de meilleures stratégies en matière d'environnement, une politique de l'eau, à laquelle il est prévu de mettre la dernière main d'ici à juin 2014, est également en cours d'élaboration. Les compétences du PNUE seront sollicitées dans le cadre de la définition des deux politiques.

218. Les aspects liés à l'environnement ont été pleinement intégrés dans la planification de la MINUSMA. La résolution [2100 \(2013\)](#) du Conseil de sécurité, portant création de la MINUSMA, évoquait notamment, pour la première fois, la gestion de l'environnement dans le cadre d'une opération de maintien de la paix. C'était également pour la première fois qu'un spécialiste de l'environnement était déployé lors de la phase de démarrage d'une mission sur le terrain pour intégrer la protection de l'environnement dans ses opérations. Le PNUE a effectué une mission d'évaluation au Mali à l'appui des activités de la MINUSMA, témoignant ainsi de sa coopération constante avec le Département de l'appui aux missions.

219. Les missions sur le terrain et le Siège continuent d'avoir des contacts réguliers et de procéder à des échanges de pratiques de référence dans le cadre d'une unité d'action consacrée à l'environnement. L'évaluation des contrats de mission des hauts fonctionnaires à la tête des missions sur leurs objectifs d'efficacité indique que certaines missions (FINUL, MONUSCO, MINUSTAH) ont bien avancé et dans la voie de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action bien défini en faveur de l'environnement, comme l'exige la politique prévue à cet effet. La FINUL, la MINUSTAH et la MONUSCO disposent d'une équipe chargée de l'environnement, constituée de trois ou quatre membres, confirmant ainsi que c'est en y consacrant les ressources nécessaires que l'on parviendra mieux à atténuer concrètement les effets sur l'environnement.

Réorganisation des fonctions financières dans les missions

220. La mise en œuvre des normes IPSAS a débuté dans toutes les missions de maintien de la paix le 1^{er} juillet 2013, et des progrès encourageants ont été accomplis dans toutes les missions sur le terrain. Celles-ci ont dans une large mesure achevé la phase préliminaire des activités de mise en œuvre, notamment : l'actualisation des directives permanentes destinées à orienter le personnel des

missions au sujet de la mise en conformité avec les normes IPSAS; une formation en ligne ou encadrée par un formateur des fonctionnaires aux normes IPSAS; le renforcement du système de gestion du matériel Galileo pour le mettre en conformité avec les normes IPSAS; et la collecte et l'enrichissement des données sur le matériel.

221. L'établissement de la version finale des premiers soldes d'ouverture conformément aux normes IPSAS a progressé avec la définition de méthodes d'évaluation des actifs conformes aux normes IPSAS de toutes les missions, y compris le matériel et l'immobilier. Les missions ont également commencé à appliquer la refonte des processus métier conformes aux normes IPSAS à leurs opérations à compter de juillet 2013, notamment à la procédure du bon provisoire et à l'inspection du matériel. Sur le terrain, l'attention qui était jusqu'ici rivée sur l'exécution des tâches a commencé à se porter sur la détermination des avantages des normes IPSAS, notamment dans le cadre d'une gestion efficace des biens.

222. Les effets bénéfiques initiaux découlant de l'établissement des soldes d'ouverture conformément aux normes IPSAS à compter du 1^{er} juillet 2013 se font déjà fait sentir en termes de responsabilisation accrue, de contrôle du matériel, d'exactitude des données relatives aux biens et d'information et d'analyse plus exhaustives des données nécessaires à l'application des normes IPSAS en vue d'une meilleure gestion des portefeuilles d'actifs des missions. Les résultats de l'exercice dans le domaine de la vérification physique des biens durables se sont encore améliorés, atteignant un taux de vérification de 99 % dans l'ensemble des missions de maintien de la paix au 30 juin 2013. Le nombre d'articles faisant l'objet d'écarts persistants a été réduit de 65 %, pour atteindre un taux de rapprochement des écarts de 98 % par rapport à l'exactitude des registres. En termes d'actifs financiers reconnus sous IPSAS, le taux de vérification des immobilisations corporelles se situe à 99,9 % et des stocks ayant une valeur marchande à 100 %.

223. À la suite de l'établissement et de la présentation des premiers états financiers conformément aux normes IPSAS au 30 juin 2014, les Départements de l'appui aux missions et de la gestion continueront à affiner les méthodes d'évaluation, les politiques, les instructions en matière de mise en œuvre et la fonctionnalité du système informatique pour assurer une mise en conformité maximale avec les nouvelles normes comptables régissant les biens, les immobilisations corporelles, le matériel et les stocks. Les Départements continueront en outre de s'attacher à valoriser les avantages découlant de l'adoption des normes IPSAS dans le domaine de la gestion du matériel.

224. Dans le cadre de la valorisation des avantages des normes IPSAS, le Département de l'appui aux missions a procédé à une analyse de haut niveau des données nécessaires à l'application desdites normes, compte tenu du taux cumulé des amortissements par rapport aux coûts comptabilisés qui joue un rôle déterminant dans la définition des priorités stratégiques du Département et dans les activités de planification des ressources à long terme. En faisant des indicateurs de résultats clefs liés aux normes IPSAS des entreprises une partie intégrante du cadre de gestion des résultats établi par le Département de l'appui aux missions pour administrer le matériel, on continuera de s'attacher à analyser de manière plus détaillée les groupes de produits et les types de matériel spécifiques pour permettre aux missions sur le terrain de mieux gérer leurs portefeuilles d'actifs et prévoir les dépenses d'investissement et les coûts de remplacement lors de l'élaboration du budget. Au

cours de l'exercice 2014/15, il sera essentiel de continuer à se doter de moyens suffisants pour appuyer la nouvelle fonction de comptabilité des immobilisations corporelles afin de valoriser au mieux les avantages découlant des normes IPSAS et de renforcer les principes de gestion et de responsabilité de l'ONU en matière de biens, de mise en conformité des politiques et d'application de recommandations d'audit.

Suivi, évaluation et gestion des résultats sur l'ensemble des opérations sur le terrain

225. Le Département de l'appui aux missions continue de consolider son cadre de gestion des résultats, ce qui revient notamment à faire davantage appel aux indicateurs de résultats clefs. Un prototype d'application globale d'indicateurs de résultats clefs est actuellement évalué par le Bureau d'appui commun de Koweït pour les missions en Iraq (MANUI) et en Afghanistan (MANUA) en vue d'être éventuellement étendu à toutes les opérations de maintien de la paix. Dans le cadre du système pilote, la gestion des résultats fait partie intégrante de l'élaboration, de l'exécution et de la prestation des activités et des services interdépendants dont bénéficient les clients.

226. Il est procédé en moyenne chaque année, sous la supervision des Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, à six évaluations d'activités sur le terrain ou au Siège. La décision d'évaluer une mission se fonde sur un examen de l'efficacité des processus de gestion de la mission, la nécessité de se pencher sur des problèmes récurrents ou le besoin d'évaluer des domaines précis mis en lumière par des réexamens des mandats ou des rapports du Bureau des services de contrôle interne. Les critères de sélection des activités du Siège à évaluer sont notamment déterminés en fonction des domaines d'appui précis que le Siège pourrait avoir à renforcer ou de l'intérêt qu'il y aurait à évaluer une politique pour mieux répondre aux besoins du Département. Au cours de l'exercice 2013/14, l'équipe d'évaluation a procédé à des évaluations internes de questions liées au soutien de la MINUSS; aux capacités des départements de gérer et d'appuyer effectivement les opérations de maintien de la paix; à des projets de budget du compte d'appui; à la formation avant leur déploiement d'unités de Police des Nations Unies; au cadre de gestion des résultats du Centre de services régional et aux fournitures de rations des contingents en uniforme situés dans des endroits reculés. L'équipe d'évaluation a également défini, en collaboration avec le Bureau des affaires militaires, des normes de performance qui s'appliqueraient aux composantes du quartier général des forces. Les résultats de ces évaluations ont été pris en compte dans le processus d'élaboration des politiques, les directives d'établissement des budgets des missions et dans l'analyse des besoins de formation, en vue de contribuer au renforcement du contrôle de la gestion des opérations de maintien de la paix.

Monument à la mémoire des Casques bleus des Nations Unies

227. Dans sa résolution 67/287, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de faire restaurer et rénover le Monument à la mémoire des Casques bleus des Nations Unies situé au Siège, sur la pelouse nord, et de lui rendre compte à ce sujet dans son rapport d'ensemble. L'Assemblée a invité en outre le Secrétaire général à commémorer la Journée internationale des Casques bleus des Nations Unies et à célébrer d'autres occasions solennelles à cet endroit. Le Secrétaire général a pris des

mesures à cet égard. En septembre 2013, le Monument a été inspecté et nettoyé, les fils qui étaient suspendus au-dessus ont été déplacés et la zone située aux alentours a été aménagée. Une cérémonie est prévue à cet endroit à l'occasion de la Journée internationale des Casques bleus des Nations Unies le 29 mai 2014 et d'autres occasions solennelles y seront célébrées.

F. Conclusion

228. Les Casques bleus des Nations Unies sont aujourd'hui plus que jamais au service de la communauté internationale pour l'aider à faire face à l'évolution des menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité. À mesure que les mandats dont ils sont investis deviennent de plus en plus complexes et de plus en plus difficiles, ces menaces, elles, deviennent moins visibles, plus insidieuses, plus immédiates et plus proches des populations civiles qu'ils servent et protègent. Le Secrétariat a consacré et continuera de consacrer ses efforts à améliorer la planification, le déploiement, l'orientation et la gestion des opérations de maintien de la paix pour relever ces défis, garantir la sécurité et la sûreté de tous ceux qui servent sous la bannière de l'ONU et pour s'assurer que les soldats de la paix sont en mesure de mener à bien les mandats essentiels et vitaux à la réalisation desquels ils se dévouent, souvent malheureusement au péril de leur vie.

229. À mesure que les besoins financiers des opérations de maintien de la paix des Nations Unies s'accroissent, le Secrétariat doit maintenir le cap de l'innovation continue et de la gestion responsable, en continuant de mettre l'accent sur l'efficacité et d'avoir un plus grand souci des coûts et une plus saine appréciation des ressources financières et humaines mises au service de la paix. Le présent rapport vise à mettre l'accent sur les efforts que déploie le Secrétariat pour mener à bien une série d'initiatives ambitieuses, notamment celles ayant pour objet de permettre aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies de s'adapter à de nouvelles réalités sur le terrain. Face à la complexité croissante des mandats et à l'évolution des menaces auxquelles sont exposés les soldats de la paix, l'exercice 2014/15 exigera du Secrétariat qu'il continue de faire preuve de l'encadrement dynamique, de l'adaptabilité et de la souplesse nécessaires au déploiement de ses opérations quand et là où le besoin se fait sentir, et ce, avec les capacités requises.

IV. Exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013

A. Analyse des écarts

230. Comme l'indique le tableau 2, le budget total approuvé pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013, y compris la BSLB et le compte d'appui, s'élevait à 7 375,1 millions de dollars. Les dépenses correspondantes s'étant chiffrées à 7 287,6 millions de dollars, il est resté un solde inutilisé global de 87,5 millions de dollars.

Tableau 2
Exécution du budget de l'exercice 2012/13

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Montant alloué</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Écart</i>	
			<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
FINUL	524 010,0	524 002,5	7,5	—
FISNUA	257 932,0	257 846,2	85,8	—
FNUOD	53 495,2	53 490,7	4,5	0,0
MINUAD	1 448 574,0	1 415 722,0	32 852,0	2,3
MINUK	46 963,0	44 710,2	2 252,8	4,8
MINUL	496 405,0	496 400,2	4,8	—
MINURSO	58 253,0	56 481,4	1 771,6	3,0
MINUSMA	81 976,4	81 976,4	—	—
MINUSS	839 490,0	838 447,0	1 043,0	0,1
MINUSTAH	648 394,0	629 247,0	19 147,0	3,0
MINUT	101 604,9	101 603,4	1,5	—
MISNUS ^a	8 227,1	6 530,1	1 697,0	20,6
MONUSCO	1 343 593,0	1 342 787,6	805,4	0,1
ONUCI	575 017,0	573 382,0	1 635,0	0,3
UNFICYP	54 576,0	54 093,2	482,8	0,9
UNSOA	436 905,0	412 570,5	24 334,5	5,6
Total partiel (missions)	6 975 415,6	6 889 290,4	86 125,2	1,2
BSLB	68 627,0	68 622,4	4,6	—
Compte d'appui ^b	331 051,5	329 685,3	1 366,2	0,4
Total partiel	7 375 094,1	7 287 598,1	87 496,0	1,2
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	8 575,6	5 556,9	3 018,7	35,2
Total	7 383 669,7	7 293 155,0	90 514,7	1,2

^a Autorisation d'engagement de dépenses approuvée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

^b Y compris 37 337 600 dollars au titre du progiciel de gestion intégré ainsi qu'un montant de 11 692 300 dollars qui n'a pas été mis en recouvrement auprès des États Membres.

Tableau 3
Ressources financières

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013.)

Catégorie	Montant alloué (1)	Dépenses (2)	Écart	
			Montant (3) = (1) – (2)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Militaires et personnel de police				
Observateurs militaires	98 231,4	96 964,2	1 267,2	1,3
Contingents	2 213 473,0	2 166 769,6	46 703,4	2,1
Police des Nations Unies	335 711,0	322 853,5	12 857,5	3,8
Unités de police constituées	193 174,9	190 561,9	2 613,0	1,4
Total partiel	2 840 590,3	2 777 149,2	63 441,1	2,2
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	1 240 095,9	1 270 264,6	(30 168,7)	(2,4)
Personnel recruté sur le plan national	361 152,0	358 649,7	2 502,3	0,7
Volontaires des Nations Unies	109 093,0	104 185,2	4 907,8	4,5
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	62 953,8	61 646,8	1 307,0	2,1
Total partiel	1 773 294,7	1 794 746,3	(21 451,6)	(1,2)
Dépenses opérationnelles				
Personnel fourni par des gouvernements	17 541,9	16 477,1	1 064,8	6,1
Observateurs électoraux civils	—	—	—	—
Consultants	12 536,7	11 122,5	1 414,2	11,3
Voyages	53 526,1	54 475,4	(949,3)	(1,8)
Installations et infrastructures	786 326,4	813 486,7	(27 160,3)	(3,5)
Transports terrestres	169 540,1	185 552,1	(16 012,0)	(9,4)
Transports aériens	841 099,5	758 111,7	82 987,8	9,9
Transports maritimes ou fluviaux	39 313,7	49 070,3	(9 756,6)	(24,8)
Communications	244 368,5	230 931,6	13 436,9	5,5
Informatique	94 511,2	124 378,3	(29 867,1)	(31,6)
Santé	96 615,7	87 865,1	8 750,6	9,1
Matériel spécial	31 038,5	30 202,2	836,3	2,7
Fournitures, services et matériel divers	322 703,3	302 654,1	20 049,2	6,2
Projets à effet rapide	14 750,0	14 039,2	710,8	4,8
Total partiel	2 723 871,6	2 678 366,3	45 505,3	1,7
Progiciel de gestion intégré	37 337,6	37 337,6	—	—
Total	7 375 094,1	7 287 598,1	87 496,0	1,2
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	8 575,6	5 556,9	3 018,7	35,2
Total	7 383 669,7	7 293 155,0	90 514,7	1,2

231. L'existence d'un solde inutilisé de 63,4 millions de dollars au titre des militaires et du personnel de police tient essentiellement aux facteurs suivants : a) le rapatriement anticipé sur une grande échelle de matériel appartenant aux contingents de la MINUAD, pour le transport duquel des ressources avaient été prévues, n'a pas eu lieu; b) les remboursements de matériel appartenant aux contingents de la FISNUA et de la MINUSS ont été moins élevés que prévu; c) l'effectif de militaires déployés à la FINUL a été moins nombreux que prévu, de même que celui de membres de la Police des Nations Unies déployé à la MINUSTAH en application de la résolution 2070 (2012) du Conseil de sécurité; d) les dépenses au titre des rations ont été inférieures aux prévisions, notamment à la MINUSTAH, à la MINUSS et à l'UNSOA, en partie parce que le coût maximum par personne a été moindre. Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par un surcroît de dépenses à la MONUSCO, en raison du déploiement d'une brigade d'intervention spéciale décidé par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2098 (2013), à l'ONUCI, à cause du retard pris dans la réduction des contingents pour des raisons de sécurité, et à la MINUSTAH, pour la relève du personnel militaire et pour le remboursement et le rapatriement de matériel appartenant aux contingents.

232. Le dépassement de crédits de 21,5 millions de dollars au titre du personnel civil tenait surtout aux dépenses de la MINUAD afférentes au personnel recruté sur le plan international (avancements), aux dépenses communes de personnel et à la prime de danger, toutes supérieures aux prévisions ainsi qu'à des taux de vacance de postes inférieurs aux chiffres du budget pour la MINUSS, la MINUL et l'ONUCI, comme dans le cas des personnels recrutés sur le plan national, à la suite d'une révision du barème des traitements à la MINUSTAH et à la FINUL et d'un exercice de classement des emplois à l'ONUCI et à la MINUL. Ces surcroîts de dépenses ont été partiellement effacés par une sous-utilisation des sommes approuvées pour la MINUT, dont les effectifs ont été plus faibles que prévu, et pour la MINUAD, en raison d'une forte dépréciation de la monnaie soudanaise, qui s'est répercutée sur les dépenses au titre du personnel recruté sur le plan national.

233. L'existence d'un solde inutilisé de 45,5 millions de dollars au titre des dépenses opérationnelles est surtout attribuable au fait que les dépenses associées aux transports aériens ont été inférieures pour toutes les missions aux chiffres inscrits au budget en raison de plusieurs facteurs : la mise en service des appareils s'est faite tardivement ou pas du tout, la mise en œuvre du contrat de services d'aérodrome et la mobilisation des réserves de carburant ont pris du retard, les coûts de la location d'aéronefs ont été inférieurs aux prévisions, de même que ceux du carburant et des services, et les appareils eux-mêmes ont été moins utilisés que prévu en raison des conditions de sécurité. Du côté des dépenses de santé, la sous-utilisation des crédits tient surtout au fait qu'il y a eu moins d'évacuations médicales et d'hospitalisations que prévu à l'UNSOA. Quant aux fournitures, services et matériels divers, ils n'ont pas absorbé la totalité des ressources en raison du retard pris dans les activités de désarmement, démobilisation et réintégration de l'ONUCI et de la MINUAD.

234. Les économies ainsi réalisées ont été partiellement effacées par des surcroîts de dépenses, surtout pour l'informatique, à cause des coûts indirects de la mise en œuvre d'Umoja dans les missions, qui ont dépassé les ressources allouées, de la mise en service de solutions informatiques au Centre de services régional et de dépenses supplémentaires, à la MINUAD pour la prise en charge de nouveaux secteurs et à la MONUSCO à l'occasion du déploiement de la nouvelle brigade

d'intervention. De même, les transports terrestres ont coûté plus cher que prévu à l'UNSOA, en raison de l'intensification des mouvements dans les zones libérées et de l'appui aux nouveaux secteurs de Somalie, et à la MINUAD, par suite d'un nouveau contrat d'approvisionnement en carburant et du paiement des frais de transport des véhicules achetés en 2011/12, ainsi qu'à la FISNUA, à cause de l'achat de véhicules pour assurer la relève des contingents et pour remplacer les hélicoptères. Les transports maritimes ou fluviaux ont coûté plus cher que prévu, surtout parce que les montants dus depuis l'exercice 2011/12 pour la location et l'exploitation des navires de la FINUL ont été réglés. Pour leur part, les dépassements afférents aux installations et infrastructures étaient liés au déploiement de la brigade d'intervention de la MONUSCO et à des services de construction plus chers que prévu à l'ONUCI.

235. Le tableau 4 ci-après fait apparaître, mission par mission, les principaux facteurs qui ont influé sur l'exécution du budget.

Tableau 4
Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
MINURSO	<p>97 % des ressources approuvées ont servi à : i) suivre les activités des parties pour veiller au respect de l'accord de cessez-le-feu et faciliter les progrès en vue d'un règlement politique concernant le statut du Sahara occidental; ii) appuyer les mesures de confiance prises par le HCR et le PAM; iii) coopérer avec les partenaires opérationnels aux opérations de détection et de neutralisation des mines.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Un taux de vacance de postes plus élevé que prévu parmi le personnel civil; b) La résiliation du contrat de location d'un avion; c) La dépréciation de la monnaie marocaine. <p>Les économies ainsi réalisées ont été en partie effacées par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Des dépassements de crédits pour les dépenses communes de personnel lors de l'harmonisation des conditions de service des fonctionnaires sur le terrain et de la désignation de la MINURSO comme lieu d'affectation famille autorisée; b) Le remplacement de matériel informatique et des mises à niveau de sécurité.
MINUSMA	<p>97 % de l'autorisation d'engagement de dépenses ont servi au financement des ressources logistiques et du personnel indispensables à la mise en place de la Mission.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par un taux de vacance de postes effectif plus élevé que prévu.</p>
MINUSTAH	<p>97 % des ressources approuvées ont servi à : i) aider Haïti à renforcer le dialogue politique et à se doter d'un cadre législatif propre à étayer l'état de droit; ii) renforcer les capacités de la Police nationale et des institutions judiciaires et pénitentiaires; iii) aider l'État à se doter de moyens supplémentaires de protéger les droits des groupes vulnérables touchés par le tremblement de terre; iv) appuyer l'acheminement de l'aide humanitaire et les efforts de relèvement.</p>

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :

- a) Un taux de vacance de postes plus élevé que prévu pour la Police des Nations Unies;
- b) Des rations moins coûteuses que prévu en raison de l'entrée en application d'un nouveau contrat, comportant un plafond par personne et d'un effectif de rationnaires moins nombreux, et parce que les frais d'entreposage, de transport et de réfrigération ont été inférieurs aux prévisions;
- c) La fermeture de camps, liée au retrait partiel de contingents, entraînant une moindre utilisation des installations et infrastructures;
- d) Une reconfiguration des horaires des vols réguliers et une réduction des opérations militaires, découlant de l'amélioration des conditions de sécurité, entraînant des frais de location et d'exploitation d'hélicoptères inférieurs aux prévisions;
- e) L'annulation de contrats de services multimédia conclus avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets ainsi que de la production télévisuelle destinée aux campagnes de sensibilisation, en raison du non-respect du contrat par le fournisseur, d'où des dépenses inférieures aux prévisions pour les communications.

Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par les facteurs suivants :

- a) Des coûts de relève des effectifs militaires plus élevés que ceux qui avaient été inscrits au budget, ainsi qu'une plus grande résistance à l'usure et le rapatriement en plus grandes quantités que prévu de matériel appartenant aux contingents;
- b) La révision du barème des rémunérations du personnel recruté sur le plan national.

MONUSCO

99,9 % du budget approuvé ont servi à : i) assurer la sécurité et la protection des civils; ii) stabiliser les zones touchées par le conflit; iii) promouvoir la justice, la sécurité et les droits de l'homme; iv) mettre en place des institutions démocratiques et consolider la paix.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :

- a) Le déploiement d'une brigade d'intervention spéciale conformément à la décision du Conseil de sécurité figurant dans sa résolution [2098 \(2013\)](#);
- b) Une augmentation de la prime de danger mensuelle entrée en vigueur en avril 2012.

Ces dépassements de crédits ont été en partie compensés par un moindre coût des transports aériens, attribuable principalement aux facteurs suivants :

- a) Des retards dans la mise en application du contrat de services d'aérodrome;
- b) La mise en service tardive d'un aéronef et des coûts de location moins élevés dans le cas de trois appareils;
- c) Des retards dans l'établissement d'un contrat d'approvisionnement en carburant de type clefs en main à Entebbe et dans la mobilisation des réserves de carburant d'aviation à l'aéroport de N'Djili.

MINUAD

97,7 % des ressources approuvées ont servi à appuyer : i) la mise en application du Document de Doha pour la paix au Darfour et des accords ultérieurs; ii) l'amélioration des conditions de sécurité au Darfour; iii) le renforcement de l'état de droit, de la gouvernance

et de la protection des droits de l'homme; iv) un passage progressif au Darfour de l'étape de l'action humanitaire à celle du relèvement rapide et de l'aide au développement.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :

- a) Le fait que le rapatriement de matériel appartenant aux contingents prévu sur une grande échelle au cours de l'exercice considéré à cause de la réduction progressive prévue des effectifs n'a pas eu lieu;
- b) Une baisse importante de la monnaie soudanaise par rapport au dollar des États-Unis, se soldant par des dépenses plus faibles pour le personnel recruté sur le plan national;
- c) Un avion n'a pas été mis en service, et les coûts d'inspection et d'homologation des travaux d'aéroport ont été inférieurs aux prévisions.

Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par les facteurs suivants :

- a) Des paiements plus élevés au titre de l'indemnité de subsistance aux membres de la Police des Nations Unies;
- b) L'acquisition de matériel informatique supplémentaire dans le cadre de l'infrastructure de bureau virtuel, de la mise en œuvre d'Umoja et du bureau du BNUUA à Addis-Abeba, ainsi que le déploiement de fournisseurs de services informatiques dans les secteurs nouveaux.

FNUOD

100 % des ressources approuvées ont été employées à maintenir le cessez-le-feu et veiller à ce qu'il soit respecté, ainsi que le prévoient le Protocole de l'Accord sur le dégagement des forces israéliennes et syriennes et la résolution 350 (1974) du Conseil de sécurité.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :

- a) Des dépenses militaires inférieures aux prévisions en raison de la rationalisation des ressources alimentaires et d'un taux effectif de vacance de postes plus élevé que prévu parmi le personnel des contingents;
- b) Des dépenses inférieures aux prévisions pour le personnel recruté sur le plan international, en raison d'une sous-utilisation des crédits prévus au titre de la prime de danger due au transfert du personnel du côté Bravo au côté Alpha et d'un taux d'affectation aux emplois temporaires inférieur aux prévisions.

Cette sous-utilisation des ressources a été en partie contrebalancée par :

- a) L'acquisition de nouveaux véhicules passagers blindés pour transporter le personnel dans les zones dangereuses du secteur de la mission, ainsi que de pièces de rechange pour entretenir la flotte automobile;
- b) L'acquisition d'un atelier mobile destiné à l'entretien des groupes électrogènes;
- c) Des coûts de transport plus élevés que prévu, du fait du déploiement de personnel en affectation temporaire en raison des conditions de sécurité.

UNFICYP

99,1 % des ressources approuvées ont servi à : i) préserver la stabilité dans la zone tampon; ii) appuyer les négociations politiques en cours en vue d'un règlement de la situation à Chypre.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :

- a) Des dépenses plus élevées que prévu au titre des prestations à la cessation de service au personnel recruté sur le plan national;
- b) Des dépenses liées à la mise en place d'Umoja pour lesquelles rien n'avait été prévu;
- c) Des taux moyens de vacance de postes plus élevés que prévu dans les cas de la Police des Nations Unies et du personnel recruté sur le plan national.

Ces dépassements ont été en partie compensés par de moindres coûts de la relève des contingents.

FINUL

100 % des ressources autorisées ont servi à : i) continuer à surveiller la cessation des hostilités; ii) aider l'armée libanaise à veiller à ce qu'il ne se trouve pas de membres des forces armées, biens et armes autres que ceux autorisés dans sa zone d'opérations; iii) coordonner les activités opérationnelles avec l'armée libanaise.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par un taux de vacance de postes plus élevé que prévu pour les contingents.

Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par :

- a) Des rémunérations et dépenses connexes plus élevées que prévu pour le personnel recruté sur le plan national à l'issue de la révision du barème national de ces rémunérations;
- b) Le règlement des frais de location et d'exploitation des navires de la Force d'intervention navale, dus depuis l'exercice 2011/12;
- c) La mise à niveau des systèmes informatiques à l'appui de l'application des normes IPSAS et de la mise en œuvre d'Umoja.

FISNUA

100 % du budget approuvé ont servi à préserver des conditions de sécurité stables dans la zone d'Abyei et pour mettre en œuvre la stratégie d'atténuation des conflits de la mission.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par le fait que le remboursement de matériel appartenant aux contingents et l'effectif déployé de la Police des Nations Unies ont été inférieurs aux prévisions.

Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par :

- a) Des dépenses supérieures aux prévisions pour le fret et la mobilisation de carburant;
- b) L'acquisition d'unités préfabriquées supplémentaires destinées aux bases d'opérations;
- c) L'installation d'un nouveau système de radio numérique alignant le matériel de communications de la mission sur celui des missions voisines;
- d) Un taux d'occupation des postes du personnel recruté sur le plan international supérieur à ce qui avait été prévu, en partie par suite de l'assouplissement des restrictions à l'octroi de visas.

MINUK

95,2 % des ressources approuvées ont servi à : i) promouvoir la stabilité dans l'ouest des Balkans et assurer à tous les habitants du Kosovo les conditions d'une vie normale et paisible; ii) faciliter le règlement des problèmes posés par la réconciliation des

communautés du Kosovo; iii) promouvoir le dialogue entre Belgrade et Pristina; iv) appuyer l'état de droit.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par un taux moyen de vacance de postes plus élevé que prévu pour le personnel recruté sur le plan international, en partie contrebalancé par les dépenses consacrées à l'informatique.

MINUL

100 % des ressources approuvées ont servi à : i) achever la première des trois phases du retrait progressif des effectifs militaires et à déployer la première des trois unités de police constituées supplémentaires prévues, conformément à la résolution 2066 (2012) du Conseil de sécurité; ii) continuer à prêter son appui au Gouvernement libérien pour l'institutionnalisation des réformes du secteur de la sécurité et l'élaboration à ce titre d'un programme permettant d'améliorer l'institution nationale de la sécurité.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :

- a) Le transport de matériel des contingents représentant un volume de fret inférieur aux prévisions, à un coût unitaire plus faible que prévu;
- b) Un effectif de personnel militaire inférieur aux contingents prévus;
- c) Des frais de voyage inférieurs aux prévisions pour le rapatriement des personnels militaires des contingents;
- d) Un nombre d'heures de vol effectuées plus faible que prévu.

Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par :

- a) Un taux de vacance de postes de personnel recruté sur le plan international inférieur aux prévisions, et des dépenses communes de personnel et des paiements rétroactifs découlant du classement des emplois du Service mobile supérieurs;
- b) Des surcoûts de dépenses au titre du personnel recruté sur le plan national en raison des augmentations périodiques de traitement et du reclassement des postes de la Mission, qui a entraîné des paiements rétroactifs pour les exercices précédents;
- c) Le déploiement de l'une des trois nouvelles unités de police constituées prévues par la résolution 2066 (2012) du Conseil de sécurité.

MINUSS

99,9 % du budget approuvé ont servi à : i) consolider la paix et étendre l'autorité de l'État; ii) atténuer les conflits et protéger les civils; iii) renforcer les capacités; iv) promouvoir les droits de l'homme.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par le non-déploiement ou le déploiement tardif du matériel appartenant aux contingents.

Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par :

- a) Un taux de vacance de postes du personnel civil inférieur au chiffre retenu dans le budget;
- b) L'embauche de vacataires pour les services de sécurité;
- c) Le remplacement de matériel informatique et les frais de mise en place d'Umoja.

MINUT	<p>100 % des ressources approuvées ont servi à améliorer la sécurité et la stabilité du Timor-Leste indépendant et à consolider l'héritage de la Mission, ainsi qu'à mettre fin à ses activités.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le retrait progressif et la liquidation de la Mission; b) Le coût moins élevé que prévu du rapatriement des unités de police constituées et de leur matériel transportés en même temps par des vols affrétés. <p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie effacée par le coût des prestations à la cessation de service et des licenciements du personnel civil.</p>
ONUCI	<p>99,7 % des ressources autorisées ont servi à rétablir la sûreté et la sécurité en Côte d'Ivoire.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par des dépenses moins élevées que prévu pour les activités de désarmement, démobilisation et réintégration, qui ont pris du retard.</p> <p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Une réduction des effectifs militaires plus tardive que prévu pour des raisons de sécurité; b) Un taux de vacance de postes plus faible que prévu parmi le personnel recruté sur le plan international; c) Des dépenses plus élevées que prévu pour le personnel recruté sur le plan national, suite à un classement des emplois; d) Des services de construction plus coûteux que prévu, notamment pour la deuxième tranche de la base logistique de Yopougon.
UNSOA	<p>94,4 % des ressources autorisées ont servi à fournir un soutien logistique à l'AMISOM.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le non-déploiement des 12 hélicoptères autorisés; b) Des économies sur les rations alimentaires, dont le coût maximum par personne a été moins élevé que prévu, une entreprise extérieure qui n'a pas mis en place l'entrepôt entièrement pleinement fonctionnel et des coûts de réfrigération plus faibles que prévu. Les frais de voyage (déploiement, relève et rapatriement) des militaires ont également été inférieurs aux prévisions par suite du recours au Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements; c) Des évacuations médicales et hospitalisations moins nombreuses que prévu. <p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Des dépenses supérieures aux prévisions pour les transports terrestres, parce qu'il y a eu plus de mouvements dans les zones libérées et que la Mission a prêté son appui aux nouveaux secteurs de Somalie;

*Composante
maintien de la paix*

Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget

	<p>b) Des dépenses plus élevées que prévu pour les installations et infrastructures, à l'appui des opérations effectuées en Somalie.</p>
MISNUS	<p>79,4 % des ressources autorisées ont servi à la mise en place de la Mission.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :</p> <p>a) Le retrait progressif et le rapatriement des observateurs militaires;</p> <p>b) Le déploiement, en moyenne, de 6 membres du personnel recrutés sur le plan international et 36 recrutés sur le plan national;</p> <p>c) Des dépenses inférieures aux ressources budgétaires pour les véhicules, les communications, la santé et les fournitures, services et matériels divers, en partie contrebalancée par des dépassements de crédits pour les voyages et pour l'informatique.</p>
BSLB	<p>100 % des ressources approuvées ont servi à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'appui administratif, logistique et informatique offert aux missions de maintien de la paix, aux autres missions et au Centre de services mondial.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par :</p> <p>a) L'achèvement d'un ambitieux projet informatique et l'électrification du secteur de la logistique, prévus pour l'exercice précédent, mais réalisés en 2012/13;</p> <p>b) Des dépenses supplémentaires pour préparer la mise en service d'Umoja dans les opérations de maintien de la paix.</p> <p>Ces dépassements de crédits ont été en partie compensés par les dépenses communes de personnel, moins élevées que prévu.</p>
Compte d'appui	<p>99,6 % des ressources autorisées ont servi à des services d'appui et au soutien des opérations de maintien de la paix.</p> <p>L'élément essentiel aura été la sous-utilisation des crédits, surtout pour les consultants, les voyages et l'informatique, en partie contrebalancée par des dépenses plus élevées que prévu au titre des postes.</p>

236. On trouvera au tableau 5 le détail des taux de vacance de postes, prévus et effectifs, dans chaque mission pour l'exercice considéré.

Tableau 5

Taux de vacance de postes, prévus et effectifs, de l'exercice 2012/13

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de postes</i>		<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>	
		<i>Autorisé</i>	<i>Effectif (moyen)</i>	<i>Prévu</i>	<i>Effectif</i>
MINURSO	Personnel recruté sur le plan international	100	94	2,0	6,0
	Personnel recruté sur le plan national	174	164	5,0	5,7
	Volontaires des Nations Unies	16	13	2,0	18,8
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	2	2	—	—

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de postes</i>		<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>	
		<i>Autorisé</i>	<i>Effectif (moyen)</i>	<i>Prévu</i>	<i>Effectif</i>
MINUSTAH	Personnel recruté sur le plan international	475	425	10,0	10,6
	Personnel recruté sur le plan national	1 287	1 215	6,2	5,6
	Volontaires des Nations Unies	225	198	8,0	11,8
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	31	27	30,0	13,7
	Administrateurs recrutés sur le plan national à titre temporaire	107	104	10,0	2,9
MONUSCO	Personnel recruté sur le plan international	1 068	938	12,0	12,2
	Personnel recruté sur le plan national	2 960	2 755	5,4	6,9
	Volontaires des Nations Unies	638	559	10,0	12,4
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	52	46	25,0	11,5
	Administrateurs recrutés sur le plan national à titre temporaire	219	163	7,2	25,6
MINUAD	Personnel recruté sur le plan international	1 263	1 068	15,0	15,5
	Personnel recruté sur le plan national	3 361	2 909	13,0	13,4
	Volontaires des Nations Unies	616	449	20,0	27,1
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	22	16	20,0	27,3
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	15	13	25,0	13,3
FNUOD	Personnel recruté sur le plan international	46	42	10,0	8,7
	Personnel recruté sur le plan national	110	101	6,0	8,2
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	2	1	—	50,0
UNFICYP	Personnel recruté sur le plan international	38	38	5,0	—
	Personnel recruté sur le plan national	112	106	2,0	5,4
FINUL	Personnel recruté sur le plan international	370	331	10,0	10,5
	Administrateurs recrutés sur le plan national	717	653	9,4	8,9
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	3	3	—	—
FISNUA	Personnel recruté sur le plan international	127	91	39,0	18,8
	Personnel recruté sur le plan national	89	54	38,0	28,0
	Volontaires des Nations Unies	32	7	30,0	78,1
MINUK	Personnel recruté sur le plan international	162	133	10,0	17,9
	Personnel recruté sur le plan national	239	234	1,2	1,4
	Volontaires des Nations Unies	28	26	8,0	7,1
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	1	1	—	—
MINUL	Personnel recruté sur le plan international	513	455	12,0	11,3
	Personnel recruté sur le plan national	1 064	979	5,7	8,0
	Volontaires des Nations Unies	237	219	9,0	7,6
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	2	2	—	—
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	1	1	—	—

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de postes</i>		<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>	
		<i>Autorisé</i>	<i>Effectif (moyen)</i>	<i>Prévu</i>	<i>Effectif</i>
MINUSS	Personnel recruté sur le plan international	971	796	20,0	18,0
	Personnel recruté sur le plan national	1 618	1 349	22,3	16,6
	Volontaires des Nations Unies	560	385	20,0	31,3
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	47	34	35,0	27,7
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	18	12	35,0	33,3
ONUCI	Personnel recruté sur le plan international	445	409	15,0	8,1
	Personnel recruté sur le plan national	808	757	5,4	6,3
	Volontaires des Nations Unies	189	182	5,0	3,7
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	6	9	15,0	(50,0)
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	14	14	5,0	-
UNSOA	Personnel recruté sur le plan international	223	194	19,7	13,0
	Personnel recruté sur le plan national	152	122	17,8	19,7
BSLB	Personnel recruté sur le plan international	130	110	17,0	15,4
	Personnel recruté sur le plan national	287	269	6,0	6,3
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	6	4	25,0	33,3
Compte d'appui	Personnel recruté sur le plan international	1 269	1 152	13,4	11,0
	Personnel recruté sur le plan national	24	24	-	-
	Volontaires des Nations Unies	1	-	7,9	100,0
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	135	121	20,3	10,3
Total^a	Personnel recruté sur le plan international	7 200	6 276	14,4	11,9
	Personnel recruté sur le plan national	13 002	11 691	10,1	9,4
	Volontaires des Nations Unies	2 542	2 012	14,1	18,6
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	298	258	24,0	9,2
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	383	320	10,7	8,6
Total partiel^a		23 425	20 557	12,0	12,2
MINUSMA		540	18	-	96,7
MINUT		1 228	603	-	50,9
MISNUS		228	42	-	81,6
Total		25 421	21 220		

^a À l'exclusion de la MINUSMA et de la MISNUS, qui disposaient d'une autorisation d'engagement de dépenses valant pour quelques mois seulement, ainsi que de la MINUT, dont le mandat n'a pas été prolongé au-delà du 31 décembre 2012.

B. Mesures de gestion

237. Les mesures de gestion qui étaient programmées pour l'exercice 2012/13 sont présentées aux tableaux 6 et 7.

Tableau 6

État d'avancement des mesures de gestion programmées pour 2012/13

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Mesures et gains d'efficience à concrétiser en 2012/13 (voir A/66/679)</i>	<i>État d'avancement</i>
MONUSCO	Environnement	
	Utilisation accrue de l'énergie solaire à Kamina, Bukavu, Uvira, Kassesse et Bounia	Fait à Bukavu, Uvira et Bunia. Le bureau de Kassesse est fermé et le matériel a été démantelé et transféré à Dangu.
	Gestion des carburants	
	Couplage des groupes électrogènes	Fait. Le couplage des groupes électrogènes a été réalisé aux camps de Kinshasa et de Bounia.
MINUAD	Environnement	
	Renforcement des mesures en faveur de l'environnement par la réduction de la consommation de combustible fossile et la production de 1 million de plantules	Partiellement fait. Au total, 202 672 plantules ont été plantées. L'objectif de 1 million de plantules devrait être atteint en 2013/14.
	Entretien	
	Application d'une stratégie préventive d'entretien des véhicules, du matériel d'épuration de l'eau et des fosses septiques	Fait
FNUOD	Carburants	
	Réduction de la consommation de carburants servant à alimenter les groupes électrogènes à travers un programme visant à mieux isoler la totalité des installations et à privilégier les sources d'énergie renouvelables	Fait
	Entretien	
	Réduction des frais d'entretien des véhicules par ajustement des intervalles entre les vidanges d'huile, portés des 5 000 km actuels à 10 000 km, suivant les recommandations du fabricant	Fait
UNFICYP	Gestion de l'énergie et de l'eau	
	Extension du projet pilote de conservation de l'énergie et de l'eau à 6 nouveaux sites	Fait

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Mesures et gains d'efficacité à concrétiser en 2012/13 (voir A/66/679)</i>	<i>État d'avancement</i>
MINUK	<p>Environnement</p> <p>Mesures d'atténuation de l'impact des activités de la Mission sur l'environnement grâce à une station d'épuration des eaux usées</p> <p>Carburants</p> <p>Remplacement de 40 lampadaires de sécurité au mercure par un système d'éclairage solaire dans 3 sites</p>	<p>Fait</p> <p>Partiellement fait : 20 lampadaires à énergie solaire ont été installés.</p>
UNSOA	<p>Environnement</p> <p>Élaboration d'un programme de gestion des déchets, qui comprend la séparation, la collecte, le traitement, l'incinération et l'enfouissement des déchets, ainsi que le traitement des déchets liquides par des usines de traitement des eaux usées, le compostage des déchets biodégradables, ainsi que le recyclage et le traitement des déchets dangereux et des déchets médicaux</p>	<p>Fait : 2 usines de traitement des déchets ont été installées à Mogadiscio.</p>

Tableau 7
Autres mesures de gestion mises en œuvre en 2012/13

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Autres mesures de gestion</i>
MINUAD	Installation de 126 chauffe-eau et 4 pompes de forage solaires. On a eu recours à l'énergie solaire pour l'alimentation complémentaire du microterminal VSAT, du relais hertzien et de la station de répéteur radio.
FNUOD	<p>Le nouveau contrat mondial d'approvisionnement en rations et en eau, qui remplace 8 contrats locaux différents, permet une gestion plus simple et plus rationnelle des rations.</p> <p>Démantèlement des stations terrestres de transmission par satellite afin d'éliminer les frais afférents à l'utilisation d'un répéteur de satellite</p>
MINUK	<p>Approvisionnement en pièces de rechange pour les véhicules assuré à prix réduits grâce à des contrats conclus pour tout le système des Nations Unies</p> <p>Consolidation du système informatique et recours plus fréquent aux technologies du virtuel</p>
MINUSS	Reconfiguration de la flotte aérienne, qui comprend désormais un avion capable de décoller et d'atterrir sur de très courtes distances, utilisé pour le transport de passagers et de marchandises
Compte d'appui	Recours accru à la distribution électronique des matériels de formation réduisant d'autant les frais d'impression et dépenses connexes

V. Prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015

238. Au total, les dépenses prévues au titre des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015, y compris la BSLB et le compte d'appui, sont actuellement chiffrées à 7 423,1 millions de dollars, compte non tenu des contributions volontaires en nature.

239. Les tableaux 8 et 9 présentent les prévisions de dépenses pour l'exercice 2014/15, par composante du maintien de la paix et par catégorie de dépense, respectivement.

Tableau 8

Prévisions de dépenses pour l'exercice 2014/15, par composante

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

Composante maintien de la paix	Montant alloué (2013/14)	Projet de budget (2014/15) ^a	Variation	
			Montant	Pourcentage
MINURSO	58 404,0	54 019,3	(4 384,7)	(7,5)
MINUSMA	602 000,0	812 724,0	210 724,0	35,0
MINUSTAH	576 619,0	512 041,4	(64 577,6)	(11,2)
MONUSCO	1 453 358,0	1 380 028,9	(73 329,1)	(5,0)
MINUAD	1 335 248,0	1 244 690,0	(90 558,0)	(6,8)
FNUOD	60 654,5	62 417,1	1 762,6	2,9
UNFICYP	55 376,0	55 751,8	375,8	0,7
FINUL	492 622,0	488 946,3	(3 675,7)	(0,7)
FISNUA	329 108,6	328 210,6	(898,0)	(0,3)
MINUK	44 953,0	42 768,1	(2 184,9)	(4,9)
MINUL	476 277,0	433 483,2	(42 793,8)	(9,0)
MINUSS	924 426,0	599 319,1	(325 106,9)	(35,2)
ONUCI	584 487,0	512 590,3	(71 896,7)	(12,3)
UNSOA	435 801,0	497 210,2	61 409,2	14,2
Total partiel (missions)	7 429 334,1	7 024 200,3	(405 133,8)	(5,5)
BSLB	68 517,0	71 485,9	2 968,9	4,3
Compte d'appui ^b	327 425,8	327 370,9	(54,9)	–
Total partiel (ressources)	7 825 276,9	7 423 057,1	(402 219,8)	(5,1)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	6 373,1	4 632,1	(1 741,0)	(27,3)
Total (ressources)	7 831 650,0	7 427 689,2	(403 960,8)	(5,2)

^a Sur la base d'une autorisation d'engagement de dépenses demandée pour six mois en ce qui concerne la MINUSS.

^b Y compris les sommes afférentes au progiciel de gestion intégré, à savoir 18 668 800 dollars, pour l'exercice 2013/14 et 20 054 700 dollars pour 2014/15.

Tableau 9

Prévisions de dépenses pour l'exercice 2014/15, par catégorie de dépense(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

Catégorie	Montant alloué ^a (2013/14)	Dépenses prévues ^a (2014/15)	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3)/(1)
Militaires et personnel de police				
Observateurs militaires	100 846,4	94 655,4	(6 191,0)	(6,1)
Contingents	2 685 008,2	2 490 664,4	(194 343,8)	(7,2)
Police des Nations Unies	297 978,2	267 305,0	(30 673,2)	(10,3)
Unités de police constituées	243 498,1	254 956,2	15 458,1	6,3
Total partiel	3 327 330,9	3 107 581,0	(219 749,9)	(6,6)
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	1 288 809,0	1 222 939,3	(65 869,7)	(5,1)
Personnel recruté sur le plan national	354 767,0	348 143,6	(6 623,4)	(1,9)
Volontaires des Nations Unies	103 987,6	84 965,3	(19 022,3)	(18,3)
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	56 543,6	43 946,2	(12 597,4)	(22,3)
Personnel fourni par des gouvernements	16 180,2	15 230,2	(950,0)	(5,9)
Total partiel	1 820 287,4	1 715 224,6	(105 062,8)	(5,8)
Dépenses opérationnelles				
Observateurs électoraux civils	—	—	—	—
Consultants	14 077,4	13 916,5	(160,9)	(1,1)
Voyages	50 644,8	50 892,5	247,7	0,5
Installations et infrastructures	726 960,8	798 015,4	71 054,6	9,8
Transports terrestres	203 750,7	180 338,9	(23 411,8)	(11,5)
Transports aériens	958 390,8	811 541,6	(146 849,2)	(15,3)
Transports maritimes ou fluviaux	54 145,6	43 608,5	(10 537,1)	(19,5)
Communications	161 812,1	174 190,1	12 378,0	7,6
Informatique	101 305,3	127 241,0	25 935,7	25,6
Santé	37 044,9	35 756,5	(1 288,4)	(3,5)
Matériel spécial	178,1	2 383,4	2 205,3	12,3
Fournitures, services et matériels divers	334 604,3	319 893,4	(14 710,9)	(4,4)
Projets à effet rapide	16 075,0	22 419,0	6 344,0	39,5
Total partiel	2 658 989,8	2 580 196,8	(78 793,0)	(3,0)

Catégorie	Montant alloué ^a (2013/14)	Dépenses prévues ^a (2014/15)	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3)/(1)
Projet de progiciel de gestion intégré	18 668,8	20 054,7	1 385,9	7,4
Total brut	7 825 276,9	7 423 057,1	(402 219,8)	(5,1)
Recettes provenant des contributions du personnel	165 467,6	149 967,7	(15 499,9)	(9,4)
Total net	7 659 809,3	7 273 089,4	(386 719,9)	(5,0)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	6 373,1	4 632,1	(1 741,0)	(27,3)
Total	7 831 650,0	7 427 689,2	(403 960,8)	(5,2)

^a Compte tenu de la réaffectation à la catégorie personnel civil de ressources précédemment affectées au personnel fourni par des gouvernements dans la catégorie dépenses opérationnelles, ainsi que de la réaffectation à la catégorie militaires et personnel de police de ressources précédemment affectées au soutien logistique autonome du personnel en tenue dans la catégorie dépenses opérationnelles.

240. La réduction de 219,7 millions de dollars au titre des militaires et du personnel de police s'explique principalement par : a) l'autorisation d'engagement de dépenses sur six mois proposée pour la MINUSS; b) une réduction de la composante militaires et personnel de police pour l'ONUCI, la MINUL, la MINUSTAH et la MINUAD, en application des résolutions 2112 (2013), 2066 (2012), 2119 (2013) et 2063 (2012), respectivement, du Conseil de sécurité; et c) la suppression de la provision pour le paiement d'un supplément aux pays fournisseurs de contingents et d'unités de police constituées, approuvé par l'Assemblée générale pour l'exercice 2013/14. Cette diminution des dépenses prévues est en partie contrebalancée par le déploiement de la brigade d'intervention de la MONUSCO en application de la résolution 2098 (2013) du Conseil de sécurité, par un accroissement de l'effectif autorisé de l'AMISOM en vertu de la résolution 2124 (2013) du Conseil et par le déploiement de la totalité du personnel militaire de la FISNUA.

241. La baisse de 105,1 millions de dollars du montant afférent au personnel civil s'explique principalement par : a) l'autorisation d'engagement de dépenses sur six mois proposée pour la MINUSS; et b) la réduction nette de 895 postes ou emplois de temporaire pour le personnel civil de 9 missions de maintien de la paix, proposée à la suite d'examens et de réduction des effectifs des composantes militaire et civile. Cette diminution est partiellement contrebalancée par le déploiement prévu de l'effectif civil de la MINUSMA pour l'ensemble des 12 mois de l'exercice 2014/15.

242. Pour les dépenses opérationnelles, la baisse de 78,8 millions de dollars qu'indiquent les chiffres retenus s'explique principalement par : a) l'autorisation d'engagement de dépenses sur six mois proposée pour la MINUSS; et b) les réductions prévues pour toutes les missions (sauf l'UNSOA, en raison de l'augmentation des effectifs militaires de l'AMISOM), surtout à la rubrique Transports aériens à la suite de la reconfiguration des flottes aériennes de plusieurs missions. Cette diminution est en partie contrebalancée par : a) le fait que la

MINUSMA a atteint sa pleine capacité; et b) les dépenses prévues pour les communications et l'informatique à l'appui d'Umoja et d'autres systèmes informatiques dans les missions, comme on le verra plus loin en détail.

243. Pour poursuivre avec succès la mise en œuvre d'Umoja et de toutes les autres applications institutionnelles installées dans les missions pendant l'exercice 2014/15, des investissements d'un montant total de 37,3 millions de dollars seront nécessaires dans les communications et l'informatique, ainsi que pour les voyages. Ces dépenses ont été inscrites au projet de budget de chaque mission de maintien de la paix. Elles se rapportent aux services de base requis pour la mise en œuvre d'Umoja et de toutes les autres applications institutionnelles installées. Les ressources susmentionnées sont prévues pour effectuer des mises à niveau indispensables des infrastructures et disposer de capacités d'appui à la mise en service d'Umoja et de toutes les autres applications institutionnelles. Ces prévisions sont présentées au tableau 10, par catégorie de dépense, et au tableau 11, par mission.

Tableau 10

Prévisions de dépenses supplémentaires au titre des technologies de l'information et des communications pour l'exercice 2014/15, par catégorie de dépense

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Catégorie</i>	<i>Dépenses prévues (2014/15)</i>
Informatique	
Services d'appui	12 537,6
Matériel	4 662,1
Licences	2 781,2
Pièces de rechange	191,3
Technologie des communications	
Communications commerciales	11 102,2
Matériel	4 802,0
Voyages	
Aux fins de la formation	1 000,0
À des fins autres que la formation	200,0
Total	37 276,3

Tableau 11
**Prévisions de dépenses supplémentaires au titre des technologies
 de l'information et des communications pour l'exercice 2014/15,
 par opération de maintien de la paix**

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Dépenses prévues (2014/15)</i>
BSLB	372,8
FINUL	2 423,0
FISNUA	2 423,0
FNUOD	372,8
MINUAD	6 150,6
MINUK	372,8
MINUL	2 423,0
MINURSO	372,8
MINUSMA	2 423,0
MINUSS	6 150,6
MINUSTAH	2 423,0
MONUSCO	6 150,6
ONUCI	2 423,0
UNFICYP	372,8
UNSOA	2 423,0
Total	37 276,3

244. Les dépenses prévues au titre des communications concernent des mises à niveau des infrastructures et l'appui nécessaire pour fournir aux utilisateurs un accès sûr et accéléré à toutes les applications institutionnelles et aux applications propres au maintien de la paix, installées aux pôles informatiques de Valence et Brindisi, à savoir Umoja, iNeed et Inspira. Elles englobent une nouvelle plateforme d'accès aux communications par satellite, à capacité et bande passante supplémentaires, et des solutions client léger et réseau ainsi que des solutions d'accélération des applications afin de répondre aux besoins de tous les utilisateurs des opérations de maintien de la paix, surtout dans les endroits où la bande passante est faible. Ces investissements serviront à améliorer l'efficacité non seulement d'Umoja, mais encore de toutes les autres applications institutionnelles en service aux pôles informatiques.

245. Les montants prévus au titre de l'informatique correspondent à l'acquisition de matériel informatique permettant de mieux tirer parti des capacités déjà installées grâce à des investissements antérieurs et comprennent du matériel, des licences et des services supplémentaires pour le stockage et la sauvegarde, les systèmes pare-feu, les commutateurs de couche d'accès et les serveurs. Ces nouveaux investissements seront utilisés pour Umoja comme pour toutes les autres applications, institutionnelles et propres au maintien de la paix, en service aux pôles informatiques.

246. Les dépenses autres que d'infrastructure à l'appui des applications propres au maintien de la paix figurent également à la rubrique informatique. À la différence des autres départements, dont les services de gestion de données sont considérés comme relevant des dépenses opérationnelles, celui de l'appui aux missions estime nécessaire de les prévoir à part. Les ressources correspondantes financeront des services comme la conversion, le nettoyage et l'intégration de données, nécessaires pour garantir que les données provenant des systèmes précédents seront exactement converties et reliées aux autres applications subordonnées à Umoja. Des services d'assistance, y compris le support de niveau 2, seront indispensables pour enregistrer, analyser, résoudre et transférer les incidents d'appui à la production sous Umoja et les demandes d'accès des nouveaux utilisateurs, soumises à l'aide des solutions de gestion de la relation client déjà en service grâce aux investissements antérieurs (iNeed). Il faut prévoir des services de gestion de l'information, notamment pour l'informatique décisionnelle et la communication de données, si l'on veut produire une information de gestion permettant de concrétiser pleinement les transformations que la mise en œuvre d'Umoja peut offrir.

247. Bien que rien n'ait été prévu dans les budgets des opérations de maintien de la paix pour les exercices 2011/12, 2012/13 et 2013/14 au titre des infrastructures nécessaires à l'appui d'Umoja et des autres systèmes institutionnels, il est à noter que des fonds, à hauteur de 3, 13,2 et 10,8 millions de dollars, respectivement, ont été réaffectés à leur financement dans la limite des crédits approuvés pour ces exercices. Le Secrétariat propose cependant que le coût estimatif de l'infrastructure de technologies de l'information et des communications à prévoir pour l'exercice 2014/15 soit budgétisé, sur la base de l'information actuellement disponible et compte tenu de la recommandation faite par le Comité des commissaires aux comptes dans son rapport [A/68/5 \(Vol. II\)](#).

248. Le tableau 12 présente les principaux facteurs intervenus dans les variations des prévisions de dépenses pour l'exercice 2014/15 par rapport à l'exercice 2012/13.

Tableau 12
Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
MINURSO	<p>Baisse de 4,4 millions de dollars (7,5 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les propositions de suppression de 14 postes et de conversion de 4 postes de personnel international en postes de personnel recruté sur le plan national; b) La baisse des coûts de la location et l'exploitation des aéronefs. <p>Ces diminutions sont partiellement contrebalancées par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le remplacement de véhicules ainsi que de matériel de communication et de matériel informatique; b) Une provision pour les dépenses d'appui à Umoja et autres systèmes technologiques sur le terrain.
MINUSMA	<p>Hausse de 210,7 millions de dollars (35,0 %), qui s'explique par le fait que la Mission atteindra sa pleine capacité opérationnelle en 2014/15.</p>

MINUSTAH	<p>Baisse de 64,6 millions de dollars (11,2 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La réduction de l'effectif autorisé de la Mission, en application de la résolution 2119 (2013) du Conseil de sécurité; b) Une réduction de l'effectif du personnel civil de la Mission; c) La réduction du nombre des groupes électrogènes installés à la suite de la révision du contrat relatif aux services collectifs de distribution, la baisse des coûts effectifs des gardes de sécurité et celle des dépenses afférentes à l'évacuation des déchets solides et des eaux usées grâce aux mesures de recyclage prises par la Mission.
MONUSCO	<p>Diminution de 73,3 millions de dollars (5,0 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La suppression d'une provision pour les paiements supplémentaires aux pays fournisseurs de contingents et d'unités de police constituées, approuvés par l'Assemblée générale jusqu'au 30 juin 2014; b) La suppression de postes résultant du déplacement des opérations de la Mission vers l'est de la République démocratique du Congo et le transfert de fonctions à d'autres entités des Nations Unies; c) Un examen d'ensemble de la flotte aérienne et des opérations aériennes de la Mission.
MINUAD	<p>Baisse de 90,6 millions de dollars (6,7 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le déploiement prévu d'un effectif moins nombreux de militaires et de personnel de police et la baisse des coûts unitaires des rations; b) Une diminution nette de 251 postes et emplois, en raison de l'application des recommandations issues de l'examen des effectifs civils; c) La reconfiguration des moyens de transport aérien comportant la suppression de 3 aéronefs. <p>Ces diminutions des dépenses prévues sont partiellement contrebalancées par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Une augmentation des dépenses prévues dans le cas du carburant, en raison d'une consommation accrue et d'une hausse des coûts; b) Une provision au titre des coûts indirects de l'installation d'Inspira sur le terrain.
FNUOD	<p>Hausse de 1,8 million de dollars (2,9 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le déploiement de 34 militaires supplémentaires vu la situation sur le plan de la sécurité; b) Une réduction du taux de vacance de postes proposée pour le personnel international, par rapport à l'exercice 2013/14. <p>Les hausses des dépenses prévues sont en partie compensées par une baisse au titre des services de construction, de réaménagement et de rénovation, de la protection personnelle et de la formation destinée aux militaires déployés depuis peu, qui étaient déjà prévus dans le budget de 2013/14.</p>
UNFICYP	<p>Hausse de 0,4 million de dollars (0,7 %), qui s'explique par :</p>

a) L'alourdissement des coûts en dollars, et en particulier des dépenses afférentes au personnel recruté sur le plan national, en raison des variations du taux de change entre l'euro et le dollar des États-Unis;

b) Un montant prévu pour les dépenses d'appui à Umoja et autres systèmes technologiques sur le terrain;

c) Des dépenses plus importantes prévues pour les transports aériens, en raison d'une mise à jour des dispositions prises avec un pays fournisseur de contingent dans le cadre d'une lettre d'attribution.

FINUL

Baisse de 3,9 millions de dollars (0,8 %), qui s'explique par :

a) Une réduction nette proposée de 39 postes de personnel international et de 41 postes de personnel recruté sur le plan national;

b) Des dépenses moindres prévues pour les installations et infrastructures, les transports terrestres, les transports maritimes ou fluviaux et les fournitures, services et matériel divers, en partie contrebalancées par des dépenses plus fortes prévues pour le matériel majeur appartenant aux contingents et le soutien logistique autonome, sur la base des dépenses effectives de l'exercice 2012/13.

Ces diminutions sont en partie contrebalancées par :

a) Un relèvement des dépenses prévues au titre des rations, compte tenu des fluctuations passées du taux de change de l'euro par rapport au dollar des États-Unis;

b) Une hausse des coûts unitaires des voyages d'affectation, relève et rapatriement des contingents;

c) Une provision a été inscrite pour la part de la Mission dans les coûts indirects d'Umoja afférents aux communications et à l'informatique.

FISNUA

Baisse de 0,8 million de dollars (0,3 %), qui s'explique par :

a) Une réduction des dépenses prévues au titre du programme de construction de la Mission;

b) Une réduction des dépenses prévues au titre des transports aériens, par suite de la reconfiguration de la flotte.

Ces réductions sont en partie contrebalancées par :

a) Le déploiement de la totalité de l'effectif militaire sur l'année;

b) Le déploiement d'un effectif accru de civils;

c) Une majoration des dépenses prévues au titre des services de lutte antimines.

MINUK

Baisse de 2,2 millions de dollars (4,9 %), qui s'explique par une réduction nette proposée de 16 postes de personnel international et de 1 poste de Volontaire des Nations Unies, en partie effacée par une hausse nette de 14 postes de personnel recruté sur le plan national.

MINUL

Baisse de 42,8 millions de dollars (9,0 %), qui s'explique par :

a) La réduction des effectifs de la composante militaire de la mission, en application de la résolution [2066 \(2012\)](#) du Conseil de sécurité;

b) Une réduction proposée de l'effectif civil de la mission;

	c) Une réduction de la flotte aérienne de la Mission.
MINUSS	La présentation du projet de budget pour l'exercice 2014/15 est retardée en raison de l'évolution de la situation sur le terrain.
ONUCI	Baisse de 71,8 millions de dollars (12,3 %), qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> a) Une réduction de l'effectif militaire, ramené de 8 645 à 6 945 hommes; b) Une réduction de l'effectif civil à la suite d'un examen du personnel en place; c) Une réduction de la flotte aérienne de la mission; d) Une réduction des coûts de construction en raison de l'achèvement de la base de Yopougon.
UNSOA	Hausse de 61 millions de dollars (14 %), qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> a) Une augmentation de l'effectif autorisé pour l'AMISOM, qui le porte de 17 731 à 22 126 agents en tenue, soit 4 395 de plus, suivant la résolution 2124 (2013) du Conseil de sécurité; b) La fourniture de services d'appui administratif, financier et technique à la MANUSOM, l'UNSOA faisant désormais partie du cadre intégré de la nouvelle mission politique spéciale; c) Des prévisions de dépenses opérationnelles supplémentaires, dues principalement à l'augmentation des effectifs de l'AMISOM, qui exige un appui plus important dans tous les domaines.
BSLB	Hausse de 3 millions de dollars (4,3 %), qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> a) L'application d'un taux de vacance de postes civils inférieur au taux budgétisé pour l'exercice 2013/14; b) Une augmentation de 10 points du coefficient d'ajustement retenu pour Brindisi; c) Une augmentation nette proposée de cinq postes.
Compte d'appui	Baisse de 0,6 million de dollars, qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> a) Les provisions de l'exercice 2013/14 pour la réunion triennale du Groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux contingents et les coûts non renouvelables de la création en 2013/14 de postes et d'emplois de temporaire, qui ne sont pas prévus au budget 2014/15; b) Une diminution des dépenses communes de personnel prévues sur la base des dépenses effectives. <p>Ces diminutions sont en partie annulées par une augmentation de la part du compte d'appui dans les dépenses prévues pour le progiciel de gestion intégré (Umoja) et par la création proposée de cinq nouveaux postes.</p>

249. Le tableau 13 indique le nombre des postes et celui des emplois de temporaire approuvés pour l'exercice 2013/14 par rapport à ceux qui sont proposés pour l'exercice 2014/15.

Tableau 13
Effectifs civils prévus

Composante maintien de la paix	Effectif approuvé pour 2013/14				Effectif prévu pour 2014/15 ^a				Variation	
	Postes	Emplois de temporaire	VNU	Total	Postes	Emplois de temporaire	VNU	Total	Nombre	Pourcentage
MINURSO	275	1	16	292	262	–	16	278	(14)	(4,8)
MINUSMA	1 451	2	145	1 598	1 459	2	148	1 609	11	0,7
MINUSTAH	1 738	4	195	1 937	1 637	5	153	1 795	(142)	(7,3)
MONUSCO	4 032	257	636	4 925	3 814	203	524	4 541	(384)	(7,8)
MINUAD ^b	4 235	25	520	4 780	4 069	120	340	4 529	(251)	(5,3)
FNUOD	156	12	–	168	156	12	–	168	–	–
UNFICYP	150	–	–	150	150	–	–	150	–	–
FINUL	1 046	–	–	1 046	966	–	–	966	(80)	(7,6)
FISNUA	257	16	37	310	257	15	37	309	(1)	(0,3)
MINUK	346	–	28	374	344	–	27	371	(3)	(0,8)
MINUL	1 440	–	237	1 677	1 386	–	237	1 623	(54)	(3,2)
MINUSS	2 712	56	570	3 338	2 712	56	570	3 338	–	–
ONUCI	1 257	16	189	1 462	1 207	0	178	1 385	(77)	(5,3)
UNSOA	400	1	–	401	470	2	17	489	88	21,9
BSLB	414	6	–	420	419	6	–	425	5	1,2
Compte d'appui	1 292	143	–	1 435	1 341	101	–	1 442	7	0,5
Total	21 201	539	2 573	24 313	20 649	522	2 247	23 418	(895)	(3,7)

^a Pour la MINUSS, sur la base des effectifs civils approuvés pour l'exercice 2013/14.

^b Non compris un poste P-5 (coordonnateur hors classe des mesures de sécurité sur le terrain) financé au moyen d'un mécanisme de partage des coûts avec l'équipe de pays des Nations Unies.

250. Le tableau 14 fait apparaître les principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses relatives aux effectifs civils entre l'exercice 2014/15 et l'exercice 2013/14.

Tableau 14
Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses relatives aux effectifs civils

Composante maintien de la paix	Nombre de postes (variation)	Nombre d'emplois de temporaire (variation)	Nombre de postes de Volontaire des Nations Unies (variation)	Principaux facteurs de variation
MINURSO	(13)	(1)	–	Suppression de 14 postes, principalement dans la composante appui, à la suite de l'examen des fonctions d'appui, transformation en postes à recrutement national de 4 postes de personnel international, et transformation en poste de 1 emploi de temporaire recruté sur le plan national, les fonctions correspondantes devant être assurées en longue durée

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Nombre de postes (variation)</i>	<i>Nombre d'emplois de temporaire (variation)</i>	<i>Nombre de postes de Volontaire des Nations Unies (variation)</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
MINUSMA	8	–	3	Renforcer la prestation de services, en particulier dans les régions septentrionales
MINUSTAH	(101)	1	(42)	Poursuite de la réduction des opérations de la Mission et restructuration de sa composante civile
MONUSCO	(216)	(54)	(114)	Suppression de postes due au déplacement des opérations de la Mission vers l'est de la République démocratique du Congo et au transfert de fonctions à d'autres entités des Nations Unies
MINUAD	(166)	95	(180)	Examen de l'effectif civil
FNUOD	–	–	–	Aucune variation
UNFICYP	–	–	–	Transformation en poste soumis au recrutement national de 1 poste en personnel recruté sur le plan international
FINUL	(80)	–	–	Reconfiguration de la Division de l'appui à la mission avec le passage à un modèle de chaîne logistique et à l'entrepôt centralisé, au transport intégré et aux services régionaux partagés, ainsi qu'au renforcement des capacités nationales
FISNUA	–	(1)	–	Suppression de 1 emploi de temporaire qui avait été créé en 2013/14 pour aider à la mise en œuvre d'Umoja et des normes IPSAS
MINUK	(2)	–	(1)	Restructuration de la composante appui entraînant une réduction nette de 16 postes soumis au recrutement international et de 2 postes de Volontaire des Nations Unies, ainsi qu'une augmentation nette de 6 postes à recrutement national. En outre, création de 8 postes pourvus sur le plan national et de 1 poste de Volontaire des Nations Unies, en vue de renforcer les services organiques de la Mission
MINUL	(54)	–	–	Redistribution des fonctions d'appui à la Mission en vue de mettre en place un volet de la chaîne logistique et rationalisation des composantes information et affaires civiles
MINUSS	–	–	–	
ONUCI	(50)	(16)	(11)	Examen des effectifs civils axé sur le renforcement des capacités nationales
UNSOA	70	1	17	Transfert de fonctions de la MANUSOM et création de postes supplémentaires, liée principalement à l'augmentation de l'effectif des agents en tenue de l'AMISOM, autorisée par la résolution 2124 (2013) du Conseil de sécurité
BSLB	5	–	–	Regroupement au Centre de services mondial des fonctions liées au système d'information géospatiale actuellement exécutées par les missions; renforcement des fonctions ressources humaines et déontologie et discipline; suppression de 2 postes pourvus sur le plan national aux fins du traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études, ces fonctions devant désormais être exécutées au

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Nombre de postes (variation)</i>	<i>Nombre d'emplois de temporaire (variation)</i>	<i>Nombre de postes de Volontaire des Nations Unies (variation)</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Compte d'appui	49	(42)	–	Centre de services régional; transfert à New York de 3 postes de la Force de police permanente Transfert de 3 postes de la Force de police permanente de Brindisi; création de 3 postes supplémentaires pour le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, de 1 poste pour le Département de la sûreté et de la sécurité et de 1 poste pour le Bureau de la déontologie. Conversion en postes de 42 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) en considération de la pérennité de leurs fonctions et réduction nette de 1 emploi de temporaire
Total	(552)	(17)	(326)	

251. Aux paragraphes 9 et 10 de la section III de sa résolution 59/296, l'Assemblée générale affirmait que les projets de budget devaient, dans la mesure du possible, indiquer les améliorations de la gestion et les gains d'efficacité recherchés, ainsi que les stratégies qui seraient suivies à cet effet. Pour donner suite à cette résolution, le Secrétaire général avait introduit dans le projet de budget pour l'exercice 2006/07 la notion de gains d'efficacité : il s'agit des cas où l'on engage moins de moyens, ou les mêmes moyens mais à un coût inférieur pour obtenir autant de produits que durant l'exercice précédent (sans baisse de qualité).

252. Par la suite, au paragraphe 18 de la section I de sa résolution 65/289, l'Assemblée générale s'est déclarée favorable à la poursuite de nouvelles améliorations de la gestion et de gains d'efficacité. Des gains d'efficacité chiffrés ont donc été recensés dans l'ensemble des propositions budgétaires pour 2014/15, ainsi qu'on le voit bien au tableau 15, par des exemples détaillés extraits des projets de budget pour 2014/15 des différentes missions.

Tableau 15

Gains d'efficacité prévus dans les projets de budget pour l'exercice 2014/15

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépenses</i>
MINURSO	67,9	Personnel recruté sur le plan national Rationalisation des procédures dans la composante appui
	50,0	Installations et infrastructures Utilisation de projecteurs à large faisceau au lieu de lampadaires pour l'éclairage extérieur des bases d'opérations
MINUSTAH	169,3	Militaires et personnel de police Projet pilote consacré à la formule forfaitaire d'expédition des effets personnels, qui aboutit à une réduction des dépenses prévues au titre des frais de rapatriement
	385,3	Transports aériens Révision du calendrier des vols réguliers

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépenses</i>
	294,3	Communications Installation par la Mission de son propre réseau de liaisons hertziennes, éliminant la nécessité des services Internet commerciaux et mise en œuvre d'un contrat révisé pour la fourniture de services de téléphonie mobile
MINUAD	26 141,5	Transports aériens Suppression de 3 aéronefs, du fait de la reconfiguration de la flotte aérienne tenant compte de la composition des ressources déployées au Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et dans les missions voisines
	1 776,0	Divers coûts de fret et coûts connexes Utilisation d'un nouveau système de chargement des conteneurs permettant de charger et décharger les camions sans recourir au lourd chariot élévateur à fourche d'un sous-traitant
FNUOD	14,2	Installations et infrastructures Installation de chauffe-eau solaires
UNFICYP	380,0	Relève des contingents et du personnel de police Amélioration de la planification et de l'organisation des transports pour les contingents
	18,3	Informatique Remplacement d'ordinateurs de bureau obsolètes par des clients légers d'infrastructure virtuelle
FINUL	381,0	Installations et infrastructures Utilisation de l'énergie solaire
	897,9	Transports terrestres Application de mesures de réduction de la consommation de carburant
	87,4	Transports aériens Poursuite de la révision des routes de formation et réduction du nombre des délégations voyageant par transport aérien
	422,3	Communications Location de lignes terrestres moins chères pour le réseau régional de transmission de la voix et des données au Moyen-Orient
	212,2	Informatique Recours accru aux stocks de réserve et à la gestion des risques
	117,2	Fournitures, services et matériels divers Recours accru aux formations en mission, en ligne et à l'échelle régionale
FISNUA	226,0	Relève des contingents et du personnel de police Utilisation de cars au lieu d'hélicoptères
	597,0	Transports aériens Introduction d'un avion à réaction de taille moyenne pour les vols directs Entebbe-Wau-Entebbe

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépenses</i>
	3 056,0	Transports aériens Conclusion d'un contrat nouveau pour les rations, désormais livrées par le fournisseur au bataillon, au lieu d'être transportées par les hélicoptères de la Force
MINUK	2 004,6	Personnel civil Rationalisation des fonctions appui et sécurité
	145,6	Installations et infrastructures Utilisation des photocopieuses disponibles, diminuant le nombre des photocopieuses louées Traitement sur place des eaux usées, entraînant une baisse des dépenses prévues pour les services de maintenance, et transformation du dispensaire de niveau I de Pristina en cellule médicale
	52,4	Transports terrestres Nouvelle directive limitant l'usage des véhicules aux fins exclusives des opérations
	66,2	Fournitures médicales Utilisation des installations médicales de la Mission État de droit de l'Union européenne et d'autres installations situées dans le secteur de la Mission pour fournir des soins médicaux à son personnel
MINUL	11 184,5	Transports aériens Reconfiguration de la flotte aérienne
	86,8	Installations et infrastructures Réduction du nombre des photocopieuses louées à travers le regroupement des bureaux et le renforcement du partage et du contrôle
ONUCI	720,0	Installations et infrastructures Fermeture des locaux loués
	7 200,0	Transports aériens Reconfiguration de la flotte aérienne
UNSOA	173,0	Communications Désactivation des services d'itinérance sur la plupart des services de téléphonie mobile
BSLB	26,5	Installations et infrastructures Poursuite des améliorations de l'isolation thermique des bâtiments, installation d'un nouveau climatiseur de classe AA, installation d'une double chasse d'eau et normalisation des matériaux de construction
	730,1	Informatique Remplacement de baies de stockage arrivant à expiration au cours de l'année par de nouvelles baies pourvues de nouvelles technologies, afin d'optimiser l'utilisation de l'aire de stockage
Total	56 722,0	

Tableau 16
Exemples d'initiatives à mettre en œuvre en 2014/15

<i>Composante</i>	<i>Initiatives</i>
MINUSTAH	Développement d'une fonctionnalité améliorée de gestion des matériels et équipements Amélioration continue du programme de formation à une conduite sûre et du programme de contrôle pour tous les types de véhicules Installation d'une infrastructure de liaisons en fibres louées entre Port-au-Prince et les bureaux régionaux, afin de rendre le système de communications haut-débit plus rapide, plus fiable et moins vulnérable aux catastrophes naturelles
MINUSMA	À compléter lors de la présentation du budget
MONUSCO	Transfert à l'équipe de pays des Nations Unies des fonctions de déminage et de lutte antimines ainsi que de l'appui électoral Reconfiguration du personnel, en vue de réduire les effectifs militaires et civils dans les zones non touchées par le conflit armé Poursuite de la mise en œuvre d'un système pilote de drones; projets environnementaux
FNUOD	Rationalisation de la gestion de la chaîne logistique, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions
UNFICYP	Action auprès des utilisateurs des installations destinées à leur donner les moyens de participer de façon plus responsable à la conservation de l'énergie Poursuite de l'utilisation des vols commerciaux pour la relève des contingents, entraînant une baisse des frais de voyage
FINUL	Passage à un modèle de chaîne d'approvisionnement, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, et regroupement des fonctions d'entreposage dans une seule section Intégration dans une seule section de celles des transports, du contrôle des mouvements et de l'aviation, en vue d'optimiser les fonctions de transport aérien, maritime et terrestre
FISNUA	Externalisation des services de gestion des camps dans le cadre de contrats clefs en main
MINUL	Réorganisation de l'appui à la Mission conformément au modèle figurant dans la stratégie globale d'appui aux missions Conclusion avec l'ONUCI d'un accord de participation aux coûts pour trois hélicoptères armés
BSLB	Prolongation de la durée de vie utile de divers matériels Restrictions à l'utilisation des véhicules officiels sur la Base

VI. État du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2013

253. Dans sa résolution [47/217](#), l'Assemblée générale avait créé le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix pour que l'Organisation dispose d'une facilité de trésorerie lui permettant de mettre rapidement en place des opérations de

maintien de la paix. Dans la même résolution, la dotation initiale du Fonds avait été fixée à 150 millions de dollars. Dans sa résolution [49/233 A](#) du 23 décembre 1994, l'Assemblée a décidé de restreindre l'emploi du Fonds au financement de la phase de démarrage des nouvelles opérations de maintien de la paix, de l'élargissement des opérations existantes ou des dépenses imprévues et extraordinaires liées au maintien de la paix.

254. À la demande du Contrôleur, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a autorisé le Secrétaire général – les 30 avril, 14 juin, 27 juillet et 16 octobre 2012 – à engager des dépenses d'un montant total de 31 millions de dollars (25,1 millions au titre de l'exercice 2011/12 et 5,9 millions au titre de l'exercice 2012/13) pour financer la création, puis la liquidation, de la Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne, ainsi qu'en avait décidé le Conseil de sécurité dans ses résolutions [2043 \(2012\)](#) et [2059 \(2012\)](#). Par la suite, le Comité consultatif s'est rangé à l'avis du Contrôleur, selon lequel il convenait d'abaisser l'autorisation d'engagement pour l'exercice 2011/12 de 25,1 à 22,8 millions de dollars et d'affecter le solde de 2,3 millions à l'exercice 2012/13. Enfin, le 1^{er} mai 2013, toujours à la demande du Contrôleur, le Comité consultatif a autorisé le Secrétaire général à engager des dépenses d'un montant total de 83,6 millions de dollars pour financer la création de la MINUSMA, décidée par le Conseil de sécurité dans sa résolution [2100 \(2013\)](#), et son fonctionnement jusqu'au 30 juin 2013.

255. Comme il ressort des états financiers portant sur 2012/13, le solde du Fonds à la fin de l'exercice s'élevait à 152 millions de dollars, soit le montant de la réserve (150 millions de dollars) auquel s'ajoutait un excédent cumulé de 2 millions de dollars. Au cours de l'exercice considéré, des prêts à court terme d'un montant total de 13,5 millions de dollars ont été consentis à la Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne, non remboursés au 30 juin 2013. À cette même date, un autre prêt restait à rembourser, d'un montant de 12,8 millions de dollars, qui avait été octroyé à la MINURCA en deux étapes, en 1998 et 1999. La part du solde du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix dépassant la dotation autorisée est disponible pour financer le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. L'Assemblée ayant approuvé, dans sa résolution [67/287](#), un décaissement d'un montant de 1,2 million de dollars au titre de l'exercice 2013/14, le solde restant (0,8 million de dollars) sera, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée, porté au budget du compte d'appui pour l'exercice 2014/15.

VII. Gestion du matériel appartenant aux contingents et sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées

A. Gestion du matériel appartenant aux contingents

256. Le manuel relatif au matériel appartenant aux contingents, modifié de façon à intégrer les dispositions approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution [65/292](#), a été publié le 6 mars 2012 dans les six langues officielles de l'ONU. Le Secrétariat et les missions continuent de coordonner leurs activités pour faire en sorte que les dispositions du manuel soient appliquées. En prévision de la réunion de 2014 du Groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux

contingents, qui s'est tenue du 20 au 31 janvier 2014, le Secrétariat a examiné et regroupé les données nationales sur les coûts qui avaient été communiquées par les États et il a publié des documents qui ont été analysés et débattus pendant la réunion. En outre, lorsque le besoin s'en faisait sentir, le Secrétariat a organisé des réunions d'information à l'intention des représentants des missions permanentes pour tenir les États informés de l'évolution de la situation et les aider à obtenir les remboursements voulus.

B. Sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées

257. Le tableau 17 présente un récapitulatif des sommes dues et des remboursements effectués aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées pour les années civiles 2012 et 2013.

Tableau 17

État des sommes dues aux États Membres au titre des contingents, des unités de police constituées, du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome

A. Tableau récapitulatif : sommes dues au titre des contingents, des unités de police constituées, du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2012 ^a	2013
Montant dû au 1 ^{er} janvier	528 989	525 215
Montant total estimatif des sommes dues	2 077 174	2 024 427
À déduire : paiements effectués pendant l'année	2 080 948	2 036 431
Solde au 31 décembre	525 215	513 211

B. Sommes dues au titre des contingents et des unités de police constituées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2012 ^a	2013
Montant dû au 1 ^{er} janvier	172 568	233 015
Montant total estimatif des sommes dues	1 279 861	1 248 765
À déduire : paiements effectués pendant l'année	1 219 414	1 264 756
Solde au 31 décembre	233 015	217 024

C. Sommes dues au titre du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2012 ^a	2013
Montant dû au 1 ^{er} janvier	356 421	292 200
Montant total estimatif des sommes dues	797 313	775 662
À déduire : paiements effectués pendant l'année	861 534	771 675
Solde au 31 décembre	292 200	296 187

^a Remplace l'information fournie dans le document [A/67/723](#).

258. Les versements effectués au titre des contingents et unités de police constituées et à celui du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome le sont en tenant compte du fait que chaque mission doit disposer de trois mois de réserve de liquidités. En 2013, quatre versements trimestriels ont été effectués selon l'échéancier arrêté par l'ensemble des missions en cours qui disposaient de liquidités suffisantes, et trois l'ont été en dehors du cycle normal après encaissement des fonds nécessaires.

259. Au 31 décembre 2013, la FINUL, la FISNUA, la FNUOD, la MINUAD, la MINUL, la MINUSMA, la MINUSS, la MINUSTAH, la MONUSCO et l'ONUCI étaient à jour de leurs versements aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées pour la période allant jusqu'en octobre 2013, l'UNFICYP l'était pour la période allant jusqu'en août 2013 et la MINURSO pour la période allant jusqu'en février 2011.

VIII. Indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité

260. Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2013, 124 demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité ont été traitées, donnant lieu au versement d'un montant total de 5,581 millions de dollars. À la fin de cette période, 27 demandes étaient en cours de traitement, dont 13 depuis plus de 90 jours. Sur ces 13 demandes, 3 devaient être traitées dès que la commission d'enquête formée par la mission concernée aurait rendu ses conclusions; 1 devait l'être lorsque l'invalidité permanente aurait été établie par la Division des services médicaux du Département de la gestion; 7 autres le seraient lorsque des informations d'ordre médical auraient été envoyées par le pays fournisseur de contingents; 1 avait été présentée à la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions; la dernière, dûment validée, allait donner lieu au versement d'une indemnité par la Division de la comptabilité du Département de la gestion.

261. Certaines demandes d'indemnisation pour cause d'invalidité ne sont pas traitées tant que les pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police n'ont pas envoyé de rapport médical final précisant le degré d'invalidité permanente du requérant. Il arrive qu'il faille du temps pour le déterminer, lorsqu'une longue période s'écoule entre la date à laquelle un accident est survenu et la fin de l'ensemble des traitements dispensés, qui aboutissent parfois à un rétablissement

partiel du requérant. Pour accélérer le traitement des dossiers, le Secrétariat tient des consultations avec les États Membres et correspond régulièrement avec les missions permanentes des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police pour demander des informations et des documents pertinents.

262. Pour accélérer encore le règlement des demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité, le Secrétariat fait chaque semaine le point, en priorité, sur l'état d'avancement du traitement des dossiers en cours et il est en contact continu avec la Division des services médicaux, qui l'en informe lorsqu'elle a sollicité des documents justificatifs ou lorsqu'elle est sur le point de se prononcer sur un dossier, ainsi qu'avec les missions qui lui font parvenir, le cas échéant, un formulaire de notification de perte indiquant si la cause en est imputable à des activités exécutées dans le cadre de la mission ou à un autre motif.

263. En outre, dès qu'un avis de perte lui est adressé par une mission, le Secrétariat prend systématiquement contact avec les missions permanentes concernées afin de les informer, si nécessaire, des droits à indemnisation en cas de décès ou d'invalidité et de leur communiquer des instructions sur la procédure à suivre pour soumettre des demandes à cet effet. Le Secrétariat prend toutes les mesures voulues pour traiter les demandes en cours en correspondant fréquemment avec les États Membres, notamment en adressant chaque mois des rappels aux missions permanentes pour leur demander, si nécessaire, de communiquer les renseignements supplémentaires requis pour que les versements soient effectués.

Tableau 18

État des demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité (2013)

A. Tableau récapitulatif des demandes

(En milliers de dollars des États-Unis)

Mission de maintien de la paix	Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité		Demandes rejetées		Demandes classées ^a		Dossiers en attente	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
FINUL	3	90,7	—	—	1	40,0	—	—
FISNUA	3	142,8	3	90,0	—	—	1	—
FNUOD	—	—	1	70,0	—	—	—	—
MINUAD	29	1 750,4	9	570,0	1	10,0	3	90,0
MINUL	7	364,2	1	70,0	—	—	4	128,8
MINURCAT	1	3,5	—	—	—	—	—	—
MINUS	1	1,4	—	—	—	—	—	—
MINUSMA	—	—	—	—	—	—	1	70,0
MINUSS	6	385,7	1	70,0	—	—	2	77,0
MINUSTAH	9	232,5	2	140,0	—	—	3	45,5
MINUT	1	2,1	—	—	—	—	—	—
MONUSCO	18	501,6	4	140,0	4	77,5	8	120,5

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
ONUCI	17	751,5	2	77,1	–	–	5	265,2
Total	95	4 226,4	23	1 227,1	6	127,5	27	797,0

B. Indemnisation à la suite d'un décès

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
FINUL	1	70,0	–	–	–	–	–	–
FISNUA	2	140,0	1	70,0	–	–	–	–
FNUOD	–	–	1	70,0	–	–	–	–
MINUAD	25	1 735,0	8	560,0	–	–	1	70,0
MINUL	5	360,0	1	70,0	–	–	1	70,0
MINUSMA	–	–	–	–	–	–	1	70,0
MINUSS	5	350,0	1	70,0	–	–	–	–
MINUSTAH	2	145,0	–	–	–	–	–	–
MONUSCO	4	280,0	2	140,0	1	70,0	1	70,0
ONUCI	10	724,9	1	75,0	–	–	3	220,0
Total	54	3 804,9	15	1 055,0	1	70,0	7	500,0

C. Indemnisation pour cause d'invalidité

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
FINUL	2	20,7	–	–	1	40,0	–	–
FISNUA	1	2,8	2	20,0	–	–	1	–
MINUAD	4	15,4	1	10,0	1	10,0	2	20,0
MINUL	2	4,2	–	–	–	–	3	58,8
MINURCAT	1	3,5	–	–	–	–	–	–
MINUS	1	1,4	–	–	–	–	–	–
MINUSS	1	35,7	–	–	–	–	2	77,0
MINUSTAH	7	87,5	2	140,0	–	–	3	45,5
MINUT	1	2,1	–	–	–	–	–	–

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
MONUSCO	14	221,6	2	0	3	7,5	7	50,5
ONUCI	7	26,6	1	2,1	—	—	2	45,2
Total	41	421,5	8	172,1	5	57,5	20	297,0

^a On classe les demandes lorsque les pièces justificatives complémentaires (généralement des informations d'ordre médical) sollicitées auprès de gouvernements n'ont toujours pas été reçues après que plusieurs rappels ont été adressés aux missions permanentes des pays concernés. Ces demandes ne sont pas rejetées et les dossiers peuvent être rouverts à tout moment sur présentation, par les États Membres, des pièces exigées.

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

264. L'Assemblée générale est priée de prendre note du présent rapport.

Annexe I

Stratégie globale d'appui aux missions

I. Introduction

1. La présente annexe doit être lue en parallèle avec les rapports suivants : a) troisième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions ([A/67/633](#)); b) annexes I et II du précédent rapport du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies ([A/67/723](#)); c) quatrième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions ([A/68/637](#) et [Corr.1](#)); d) annexe II du présent rapport. Le quatrième rapport annuel et la partie principale du présent rapport contiennent des informations qualitatives traitées à un niveau élevé quant à la mise en œuvre de la stratégie et à l'exécution du budget de l'exercice financier 2012/13; pour sa part, la présente annexe fournit de plus amples informations sur la gestion des résultats et sur la concrétisation des avantages escomptés, notamment des données quantitatives sur les gains d'efficience et sur les économies qui ont été réalisés. Elle contient également des renseignements complémentaires sur une proposition d'initiative pilote visant à centraliser à Entebbe le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études émanant de l'ensemble des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales.

2. Le 15 mai 2013, afin de répondre aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution [66/264](#) et par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport sur les questions concernant l'ensemble des opérations ([A/66/718](#)), le Département de l'appui aux missions a communiqué à la Cinquième Commission un ensemble de documents relatifs à la gouvernance et à la gestion dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. Ce dispositif comporte un cadre de gouvernance, un plan de mise en œuvre, un cadre de gestion des résultats, un cadre de gestion du risque et des stratégies de gestion du changement et de communication. Depuis que ces éléments d'information complémentaires ont été fournis à l'Assemblée générale, le Secrétariat continue d'examiner et de perfectionner les outils en question de façon régulière, afin de rendre possibles une gestion et une supervision efficaces des programmes, comme indiqué à la section II ci-après.

II. Cadre de résultats

3. Dans son quatrième rapport de situation ([A/68/637](#) et [Corr.1](#)), le Secrétaire général présente une définition plus précise des objectifs ultimes à atteindre le 30 juin 2015, ainsi que la manière dont ils s'articulent les uns avec les autres. Le Secrétariat a adapté le cadre et les outils de gestion des résultats à la stratégie globale d'appui aux missions conformément aux objectifs ultimes définis, notamment en renforçant le plan de mise en œuvre des programmes, en affinant les indicateurs de résultats et objectifs connexes, et en actualisant le cadre de gestion du risque et l'inventaire des risques recensés. Ensemble, ces outils constituent le cadre de gestion des résultats de la stratégie. Ils complètent, en même temps qu'ils sont encore renforcés par lui, un système de gouvernance idoine et les stratégies de

gestion du changement et de communication élaborées pour le projet, ainsi que le Secrétaire général l'a expliqué en détail dans son quatrième rapport. Les diverses sections qui suivent donnent un aperçu détaillé des objectifs ultimes et des indicateurs de résultats définis pour chaque volet. On trouvera dans le quatrième rapport du Secrétaire général le détail de la composante gestion du risque du cadre de gestion des résultats, ainsi que du plan de mise en œuvre.

A. Objectifs ultimes et indicateurs de résultats

4. En réponse à la demande formulée par le Comité des commissaires aux comptes au paragraphe 189 de son rapport [A/67/5 (Vol. II)] et comme indiqué dans le quatrième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1), le Secrétariat a défini avec plus de précision les objectifs ultimes à atteindre pour chacun des volets de la stratégie. Les indicateurs de résultats correspondant à ces objectifs ultimes révisés ont été actualisés en conséquence et sont indiqués ci-après. Ils représentent une progression par rapport à l'échantillon d'indicateurs de résultats stratégiques et de mesures des résultats par volet qui avait été brièvement décrit à l'annexe I du précédent rapport du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/67/723), mais aussi par rapport aux indicateurs de résultats par volet qui figuraient dans la documentation sur la gestion de programmes remise officiellement à la Cinquième Commission en mai 2013. En élaborant les indicateurs de résultats révisés, le Département de l'appui aux missions a opté pour une formule de décentralisation progressive qui associe les objectifs ultimes de la stratégie, les objectifs et accomplissements spécifiques à chaque volet et les indicateurs de résultats dans un cadre commun. Cela permet au Département de surveiller et gérer les résultats conformément aux principes et objectifs fondamentaux de la stratégie, en se fondant sur des indicateurs significatifs, mesurables, spécifiques et caractéristiques pour l'ensemble des volets.

5. Les indicateurs de résultats et objectifs connexes présentés ci-après continueront de faire l'objet d'un examen régulier tout au long de la période de mise en œuvre restante, jusqu'à l'accomplissement des objectifs finals de la stratégie globale d'appui aux missions. Cela permettra d'étayer le système commun de suivi et de compte rendu des résultats dans le cadre de l'intégration progressive de la stratégie à l'ensemble du Département et des préparatifs en vue de l'amélioration continue des procédures internes après que la mise en œuvre de la stratégie sera parvenue à son terme à la fin de juin 2015. La consolidation d'un tel système intersectoriel de gestion des résultats sera également facilitée par l'instauration progressive du progiciel de gestion intégré Umoja et des normes IPSAS, qui ira de pair avec de nouveaux gains d'efficacité et d'autres améliorations sur le plan de la fiabilité et des capacités en matière d'informatique décisionnelle.

Objectifs ultimes du volet Cadre financier et ressources stratégiques

6. Le volet Cadre financier et ressources stratégiques de la stratégie globale doit permettre d'atteindre d'ici à juin 2015 l'objectif ultime suivant :

Les missions seront capables de toujours faire face aux nouvelles priorités et de réaliser des gains d'efficacité dans l'utilisation des ressources tout en répondant aux exigences découlant d'environnements opérationnels

complexes. Des modèles standard de mobilisation et d'allocation des ressources, en conjonction avec un accès élargi aux réserves stratégiques, permettront d'améliorer les modalités de la mise en place de nouvelles missions et du développement des missions existantes. Les dispositifs de gestion des ressources, d'information comptable et de définition des responsabilités seront renforcés par la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et d'Umoja.

7. Plus spécifiquement, la Division du budget et des finances des missions, en collaboration avec les partenaires interdépartementaux et missions concernés, obtiendra les résultats suivants d'ici à la fin de juin 2015 :

- a) Le coût moyen *per capita* de l'effectif du personnel en tenue aura décliné en termes réels pendant la période de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions;
- b) Les taux d'utilisation des ressources par les opérations extérieures auront atteint 99 % du budget alloué;
- c) Les rapports financiers de l'ensemble des missions extérieures seront conformes aux normes IPSAS;
- d) Grâce aux plans de financement standard et à un accès développé aux stocks pour déploiement stratégique, on aura apporté avec succès l'appui requis au démarrage de trois nouvelles missions de maintien de la paix (MINUSS, MISNUS et MINUSMA).

Tableau A.1

Indicateurs de résultats pour le volet Cadre financier et ressources stratégiques

Résultat	Indicateur	Objectif (30 juin 2015)	Entités chefs de file
Possibilité pour les missions de maintien de la paix d'autoriser l'engagement de dépenses avant définition de leur mandat	Pourcentage de missions de maintien de la paix recevant l'autorisation d'engager des dépenses avant que leur mandat soit défini	100 %	Division du budget et des finances des missions
Période comprise entre l'adoption d'une résolution par le Conseil de sécurité et la mise à disposition des ressources	Nombre de jours compris entre l'adoption d'une résolution par le Conseil de sécurité et l'approbation d'un financement immédiat et d'arrangements relatifs à la dotation en effectifs (Contrôleur/Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires/Assemblée générale, le cas échéant)	15 jours	Division du budget et des finances des missions
Rapport financier entièrement conforme aux normes IPSAS	Certification sans réserve des états financiers des opérations de maintien de la paix pour 2013/14 et 2014/15	100 %	Division du budget et des finances des missions

Résultat	Indicateur	Objectif (30 juin 2015)	Entités chefs de file
Gains d'efficacité et réduction des coûts grâce aux mesures programmées	(Budget total de l'exercice précédent/effectif total financé grâce au budget de l'exercice précédent)/(Budget total de l'exercice en cours/effectif total financé sur la base du budget de l'exercice en cours)	Réduction annuelle de 1 % du coût moyen du personnel en tenue (<i>per capita</i>) des opérations de maintien de la paix	Division du budget et des finances des missions
Taux d'utilisation des ressources	Dépenses totales/budget total Total des engagements annulés/total des obligations à la fin de l'année	Taux d'utilisation des ressources après ajustement pour annulation d'engagements : 99 %	Division du budget et des finances des missions

Objectif ultime du volet Ressources humaines

8. Le volet Ressources humaines de la stratégie globale doit permettre d'atteindre d'ici à juin 2015 l'objectif ultime suivant :

Les missions disposeront du personnel civil et du personnel non fonctionnaire nécessaires, grâce à une amélioration des procédures de fonctionnement, à des délégations de pouvoir appropriées et à l'utilisation de systèmes de suivi efficaces, et elles maintiendront la productivité de leurs effectifs par des programmes visant à renforcer la sécurité du personnel, à améliorer la qualité de vie et à offrir des possibilités de perfectionnement.

9. Plus spécifiquement, la Division du personnel des missions, en collaboration avec les partenaires interdépartementaux et les missions concernés, obtiendra les résultats suivants d'ici à la fin de juin 2015 :

a) Un cadre de planification des effectifs est en place, car il a été tiré profit des examens des besoins en personnel civil qui ont été menés; ce cadre permet d'obtenir une vue d'ensemble des besoins actuels et à venir, à l'aide des outils qui ont été établis pour répondre aux lacunes observées en termes de réactivité et de moyens, et du modèle de dotation en effectifs élaboré pour appuyer les missions en début ou en cours d'activité;

b) On continue de puiser dans des fichiers de candidats pour plus de 90 % des recrutements dans les missions et on repère mieux les carences qu'ils présentent en ce qui concerne certaines fonctions grâce à la planification des effectifs; on s'emploie en conséquence à recruter du personnel spécialisé, du personnel non fonctionnaire et à constituer des partenariats permettant de disposer d'une réserve de personnel prêt à intervenir;

c) On note une tendance à la hausse du recrutement et du maintien en service de femmes;

d) Un concept et un plan de gestion de la relève sont en place et prêts à être mis en œuvre, qui mettent l'accent sur la gestion des ressources humaines à un haut niveau – notamment les postes de directeur/chef de l'appui aux missions, de directeur adjoint de l'appui aux missions, de chef des services administratifs, de chef des services d'appui intégrés et de chef de la Section des ressources humaines;

e) Toutes les activités contractuelles visant à améliorer la qualité et la stabilité du personnel de terrain ont été menées à leur terme;

f) Un cadre intégré réunissant l'ensemble des données relatives aux ressources humaines est en place, qui inclut toutes les données d'Inspira, d'Umoja et de la Field Support Suite et l'ensemble des données anciennes; tous les rapports sont établis avec le même outil, quel que soit le domaine d'activité concerné;

g) S'agissant de l'administration du personnel civil de terrain, la Division du personnel des missions, plutôt que d'exercer des fonctions axées sur les opérations et les processus, devient un partenaire à part entière servant les objectifs de la mission, ainsi qu'une ressource en matière de supervision et d'appui, en particulier dans les domaines de la planification opérationnelle des effectifs, des services consultatifs en matière de stratégie, de définition de grandes orientations et de supervision de l'exercice des pouvoirs et des responsabilités délégués.

Tableau A.2

Indicateurs de résultats pour le volet ressources humaines

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Cadre de planification des effectifs élaboré et arrêté	Plan de dotation en effectifs arrêté et outil associé élaboré	Indicateurs de demande/offre pour 100 % des familles d'emplois en place et analyse des carences achevée	Division du personnel des missions
	Enquête sur les clients achevée et résultats communiqués/utilisés dans le cadre de consultations avec les parties prenantes internes (Siège, missions)	Outils de planification des effectifs expérimentés dans au moins deux missions	
Domaines où l'on enregistre et prévoit une insuffisance de moyens recensés	Stratégie globale formulée et validée sur la base de consultations et de données	Inventaire des compétences de 50 % du personnel recruté sur le plan international actuellement en fonction réalisé et lacunes recensées par famille d'emplois, grade, compétence, sexe (ratio hommes/femmes) et combinaison de langues	Division du personnel des missions
Fichiers fournis de candidats, qui répondent aux besoins des missions	Pourcentage de membres du personnel des missions recrutés sur la base des fichiers de candidats	Entre 90 % et 95 %	Division du personnel des missions Missions
Stratégie de sensibilisation de nationaux de pays fournisseurs de contingents et de forces de police, notamment aux fins	Nombre de partenariats noués dans des États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police	Partenariats constitués dans au moins 30 États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
de leur recrutement à des postes de responsabilité, renforcée et mise en œuvre			
Mise en place progressive du projet visant à remédier au manque de femmes dans la composante civile des opérations de maintien de la paix	Recommandations formulées dans le cadre du projet mises en œuvre	Trois recommandations associées au projet intégralement appliquées Stratégie axée sur le personnel féminin des missions adoptée	Division du personnel des missions
Gestion de la réaffectation et de l'affectation du personnel en transition	Pourcentage du personnel réaffecté/maintenu dans ses fonctions	90 % du personnel en transition concerné par la suppression de postes, la réduction des effectifs ou la liquidation contacté et orienté en conséquence	Division du personnel des missions
Concept et plan de gestion de la relève en place	Critères définis et inventaire des compétences achevé s'agissant des principaux responsables de la gestion des ressources Agrément des chefs de section des ressources humaines	Inventaire des compétences et analyse des lacunes achevés en ce qui concerne 5 postes clefs 100 % des chefs de section des ressources humaines agréés et nouveau descriptif d'emploi du poste de chef de la Section des ressources humaines achevé	Division du personnel des missions
Amélioration des conditions d'emploi du personnel des missions	Pourcentage des membres du personnel des missions remplissant les conditions requises dont le dossier a été examiné en vue de l'octroi d'un engagement continu Pourcentage de membres du personnel dont l'engagement n'est pas limité dans le temps	100 % des membres du personnel remplissant les conditions requises ont vu leur dossier examiné 75 % du personnel engagés sans condition limitative	Division du personnel des missions
Amélioration des conditions d'emploi pour le personnel recruté sur le plan local	Intégration du personnel recruté sur le plan local dans le système de sélection du personnel	100 % du personnel recruté sur le plan local intégrés au système de sélection du personnel	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Élaboration d'un système de communication de données au moyen de l'informatique décisionnelle	Nombre d'outils de suivi utilisés dans le cadre des efforts de sensibilisation Nombre de rapports et de modèles élaborés au moyen de l'informatique décisionnelle	Cinq outils de suivi/ rapports établis au moyen de l'informatique décisionnelle	Division du personnel des missions
Concept de suivi et cadre de responsabilisation en ce qui concerne les fonctions intéressant les ressources humaines sur le terrain	Mise au point du concept de suivi et du cadre de responsabilisation pour les fonctions intéressant les ressources humaines sur le terrain achevée	Diffusion des principes du concept du suivi et du cadre de responsabilisation achevée pour 100 % des missions	Division du personnel des missions

Objectif ultime du volet chaîne d'approvisionnement et organisation en modules

10. Le volet chaîne d'approvisionnement et organisation en modules de la stratégie globale d'appui aux missions doit permettre d'atteindre l'objectif ultime suivant :

Les missions et le Siège seront mieux à même d'anticiper et de déterminer les besoins en biens et services des opérations sur le terrain et d'y satisfaire. Les missions recevront l'appui nécessaire grâce au perfectionnement du dispositif d'approvisionnement en biens et services, à l'amélioration de la gestion des biens à l'échelle mondiale et à une utilisation optimale du système de gestion du matériel. Elles auront la capacité de répondre en temps voulu aux besoins grâce à un choix de modules et de moyens d'appui logistique déployables.

11. Plus spécifiquement, le Centre de services mondial et la Division du soutien logistique, en collaboration avec les partenaires concernés, dont les missions, obtiendront les résultats suivants d'ici à la fin de juin 2015 :

a) L'inventaire des immobilisations corporelles à l'échelle mondiale est géré de façon plus efficace, d'où une réduction des gaspillages grâce à l'utilisation d'une base de données mondiale pour assurer le suivi des biens, notamment les moyens de mise en œuvre d'une valeur élevée/essentiels;

b) Les cargaisons et le fret au départ de locaux centralisés sont optimisés pour permettre de livrer plus rapidement le matériel et faciliter sa mise en place en fonction des besoins propres à chaque mission;

c) Les contrats-cadres mondiaux ont été révisés, notamment au moyen d'une planification des achats selon des modalités bien établies et de la prise en compte des biens répertoriés à l'échelle mondiale et des stocks pour déploiement stratégique, et ils permettent une prestation de services plus rapide du fait que le matériel et les services opérationnels voulus sont mobilisés dans un délai plus bref;

d) La composante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement relevant du Département de l'appui aux missions a été adaptée de façon à être efficacement appuyée au moyen de la mise en place des Umoja-Extensions;

e) Les missions bénéficient de la réduction du délai d'achat d'immobilisations corporelles au moyen de contrats-cadres tout au long de leur cycle de vie;

f) Les missions parvenues à la fin de leur cycle de vie bénéficient de méthodes de liquidation et d'élimination adaptées et assorties d'un échéancier performant, ce qui permet de tirer tout le profit possible du transfert de matériel aux endroits où il est requis, à l'échelle mondiale;

g) Les missions ont accès à des plans standard, à du matériel, à des fournitures et à des ensembles de solutions évolutives (modules), ainsi qu'aux moyens de mise en œuvre nécessaires, rapidement déployables;

h) Les missions ont accès à des méthodes écologiquement rationnelles de gestion de l'électricité, de l'eau et des déchets grâce aux systèmes de modules, et elles les utilisent;

i) Les missions ont accès à des moyens de mise en œuvre pour construire/installer des modules en provenance de diverses sources (ONU, entreprises commerciales, États Membres).

Tableau A.3

Indicateurs de résultats pour le volet chaîne d'approvisionnement et organisation en modules

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Temps nécessaire aux achats	Nombre de jours entre la date d'expédition du bon de commande et la date de livraison des biens/services	100 % effectués dans le respect des dispositions contractuelles	Missions
Délai nécessaire pour engager une opération d'achat	Nombre de jours entre le dépôt d'une demande et l'expédition d'un bon de commande	Dans 100 % des cas, respect des plans de sélection des fournisseurs définissant des délais pour les opérations d'achat	Missions
Examen de la composition des stocks pour déploiement stratégique afin de les aligner avec l'organisation en modules et avec les besoins propres à chaque mission	Passage en revue de la composition des stocks achevé	Une fois par an	Centre de services mondial
Temps de réponse aux demandes d'approvisionnement à partir des stocks pour déploiement stratégique,	Nombre de jours entre la réception de la demande et la réponse	Pour les demandes ordinaires : 5 jours ouvrables Pour les demandes portant sur un article unique : 2 jours ouvrables	Centre de services mondial

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
de la réserve de matériel de l'ONU et des stocks de matériel excédentaires des missions		Pour constituer les plans relatifs aux ressources matérielles (phase de démarrage ou modification du mandat) : 5 jours ouvrables pour les missions de petite taille; 10 jours ouvrables pour les missions de taille moyenne; 20 jours ouvrables pour les missions de grande taille	Centre de services mondial
Temps nécessaire à la préparation de l'expédition des marchandises	Nombre de jours écoulés entre la date d'approbation de l'expédition des marchandises et la date à laquelle elles sont prêtes à être expédiées	30 jours ouvrables	Centre de services
	Nombre de jours entre la date à laquelle les marchandises sont prêtes et la date de leur expédition (pour les articles qui ne font pas l'objet d'un appel d'offres distinct au moyen d'une procédure de passation de marché)	15 jours ouvrables	Centre de services Division du soutien logistique
Durée nécessaire au traitement de la liquidation du matériel (à l'exclusion des activités de liquidation financière)	Nombre de jours écoulés entre la date de l'expiration du mandat et la publication du rapport final d'élimination du matériel (inclut les activités de liquidation menées par la mission, le Centre de services mondial, la Division du soutien logistique et la Division de l'informatique et des communications)	6 mois pour les missions de petite taille et de taille moyenne 9 mois pour les missions de grande taille	Missions Centre de services mondial Division du soutien logistique Division de l'informatique et des communications
Réforme du matériel obsolète	Pourcentage de biens durables réformés dans un délai de 12 mois	100 %	Missions
Réforme du matériel vieillissant	Pourcentage de biens durables restés en stocks pendant plus de 6 mois	20 %	Missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Durée de la préparation de la mise en place du module	Nombre de jours écoulés entre la date d'approbation de la mise en place et la date de remise de biens	30 jours	Centre de services mondial
Révision de la conception de certaines gammes de services (modules, camps et bases)	Nombre de gammes de services dont la conception a été revue	Révision de l'organisation de 5 camps/bases et de la conception de 22 modules	Centre de services mondial
Temps nécessaire à la mise en place de l'équipe d'appui à une mission	Nombre de jours écoulés entre la date d'approbation du déploiement (à l'exclusion de la délivrance de laissez-passer et de visas) et la date d'arrivée sur site	15 jours	Centre de services mondial
Les modules sont conçus de façon écologiquement rationnelle	Nombre de modules ayant fait l'objet d'un examen visant à vérifier qu'ils reposent sur des méthodes de gestion viables	Révision de la conception de 3 modules pour la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets	Centre de services mondial

Objectif ultime du volet services partagés

12. Le volet services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions permettra d'atteindre l'objectif ultime suivant :

Les missions reçoivent en temps voulu des services d'appui systématisés, efficaces et économiques au titre de fonctions se prêtant à une exécution à distance de manière rationnelle et harmonisée, depuis des sites déterminés sur la base d'une analyse d'activités.

13. Plus spécifiquement, les structures de services partagés, en collaboration avec les partenaires concernés, notamment les missions, obtiendront les résultats suivants d'ici à la fin de juin 2015 :

a) Le plan de mise en œuvre du transfert de l'exécution de fonctions d'appui à l'ensemble des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales pouvant être assurées à distance vers une ou plusieurs structures partagées en ligne, sur la base d'un concept de partage des services propice à une réponse efficace, économique et rapide et à l'amélioration de la prestation de service, est en place;

b) Les relations entre clients et prestataires de services, ainsi que les modalités de gestion de la performance, ont été normalisées et officialisées dans les documents de gouvernance et les accords de service pertinents (accords de prestation de services, accords conclus au niveau opérationnel, mémorandums d'accord);

c) Un tableau de bord prospectif a été institué afin que les rapports réguliers portant sur les résultats obtenus au titre des services dispensés aux clients et de l'encadrement de la relation avec ces derniers soient normalisés d'un prestataire de

service à l'autre et que les résultats obtenus soient suivis au moyen d'indicateurs de résultats pertinents et de mécanismes de supervision standard;

d) Les procédures internes d'exécution des opérations ont été remaniées afin d'optimiser leur efficacité et de permettre la gestion d'un volume élevé d'opérations de façon rationnelle, mais aussi pour rendre possible un alignement optimal avec le progiciel de gestion intégré Umoja et les normes IPSAS;

e) Les capacités d'appui qui subsistaient au sein des missions ont été redéfinies pour n'être utilisées que sur site et pour fournir des analyses et des avis pointus à l'encadrement des missions, s'agissant de questions touchant les ressources humaines et/ou le budget et les finances.

Tableau A.4

Indicateurs de résultats pour le volet services partagés

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Accès des missions à la prestation de services partagés	Pourcentage de missions bénéficiant de la prestation de services partagés	100 % des missions reçoivent un appui de la part d'une entité proposant des services partagés hors site.	Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions
Modèle de prestation de services défini et arrêté	Toutes les fonctions liées aux opérations sont regroupées par gamme de services (organisation matricielle).	Les gammes de services satisfont à tous les indicateurs de résultats.	Prestataires de services partagés
Modèle de gouvernance défini	Le modèle de gouvernance est en place et l'ensemble des membres participent activement.	Le modèle de gouvernance est en place trois mois avant l'entrée en fonction de l'entité fournissant des services partagés.	Prestataires de services partagés Missions clientes
Accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel, y compris les annexes pertinentes avec les indicateurs de résultats	Accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel signés	Accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel signés au plus tard un mois avant l'entrée en fonction de l'entité prestataire de services partagés	Prestataires de services partagés Missions clientes
	Accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel examinés de façon régulière et mesures correctives prises rapidement	Accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel examinés chaque année	

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Suivi et compte rendu de la performance	Publication régulière de rapports d'exécution	Rapports d'exécution mensuels	Prestataires de services partagés
	Les moyens informatiques apportent un appui efficace en termes de performance, de suivi et de compte rendu.	Les moyens informatiques sont en place s'agissant du suivi et du recueil des données, ainsi que des rapports d'exécution (sur la base des besoins définis par les prestataires de services partagés).	Division de l'informatique et des communications
	Commentaires en retour aux responsables de gamme de services et mesures correctives exécutées rapidement	Déclenchement systématique d'alertes automatisées si les résultats sont inférieurs à un seuil prédéterminé Mesures correctives appliquées par les responsables de gammes de services concernées dans un délai d'une semaine après identification du problème	Prestataires de services partagés
Efficacité et productivité accrues en conséquence de la concentration des services, désormais partagés	Réduction des effectifs (en équivalent de personnel travaillant à plein temps) grâce au transfert de fonctions (en pourcentage)	Réduction des effectifs (en équivalent de personnel travaillant à plein temps) de 10 % à 15 %	Prestataires de services partagés Missions clientes
Satisfaction des clients en amélioration régulière	Des enquêtes menées deux fois par an font apparaître des taux de satisfaction des clients en amélioration régulière.	Taux de satisfaction des clients : 80 %	Prestataires de services partagés
	Nombre de plaintes enregistrées par les services d'assistance ou dans le cadre des enquêtes menées auprès des clients	Un maximum de 12 % des demandes adressées aux services d'assistance ou formulées lors des enquêtes menées auprès des clients sont des plaintes.	

III. Concrétisation des avantages escomptés

14. Au paragraphe 188 de son rapport [A/67/5 (Vol. II)], le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que soit élaboré un plan de réalisation des avantages en vue de suivre, quantifier et gérer les avantages escomptés de la mise en

œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Le Comité a en outre souligné qu'il était important de procéder à une analyse coûts-avantages minutieuse de toute proposition formulée au titre de la stratégie.

15. En réponse à ces recommandations, le Secrétariat a adopté une approche en deux temps pour renforcer et normaliser les modalités de compte rendu des avantages tirés de la stratégie globale d'appui aux missions au cours de l'exercice considéré. En premier lieu, le Département de l'appui aux missions a élaboré une méthodologie commune pour l'analyse coûts-avantages, qui a été progressivement mise en place en 2013 dans l'ensemble des divisions du Département, puis par plusieurs partenaires interdépartementaux et par les missions. En second lieu, le Département a mis au point des principes communs pour la réalisation des avantages, qui ont été appliqués une fois qu'il avait été rendu compte des avantages obtenus en 2012/13 dans le quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1). On trouvera à la section B ci-après le détail des coûts et des économies associés à la mise en œuvre de la stratégie.

A. Analyse coûts-avantages

16. Au cours de la période considérée, le Département de l'appui aux missions a élaboré et assuré, avec l'appui d'un expert consultant, deux stages de formation à l'intention du personnel du Siège, consacrés à l'analyse coûts-avantages. Dans le cadre de cette formation, on s'est attaché à présenter au personnel une méthode d'analyse coûts-avantages normalisée, ainsi qu'un outil permettant de rendre compte des résultats de l'analyse coûts-avantages à l'échelle d'un département. Au total, 28 membres du personnel représentant toutes les divisions du Département, ainsi que le personnel de l'équipe Umoja et celui de la Division du financement des opérations de maintien de la paix relevant du Département de la gestion, ont été formés à l'utilisation de cet outil commun.

17. L'outil de communication des résultats de l'analyse coûts-avantages est conçu pour présenter l'information en question d'une façon harmonisée, qu'il s'agisse de la communication des résultats, de leur vérification ou de leur suivi, lorsqu'il s'agit de projets exécutés à l'appui de la mise en œuvre des objectifs de la stratégie globale d'appui aux missions, quel que soit le volet concerné. L'outil comprend quatre composantes principales : a) le résumé du projet; b) l'analyse des incidences financières; c) l'analyse des incidences sur les résultats; d) la ventilation détaillée des incidences financières par mission. La première section présente une synthèse du projet, qui inclut la description de la situation de départ et de celle qu'il est proposé d'instaurer. L'analyse des incidences financières présente de façon détaillée et sous forme comparative les coûts et les avantages. Elle couvre les coûts liés aux investissements et aux acquisitions de départ, ainsi que les coûts opérationnels et d'entretien annuels, envisagés sur une base continue. L'analyse des incidences en matière de résultats présente les indicateurs de résultats et les coûts et avantages qualitatifs par rapport à la proposition de départ. Enfin, la dernière composante présente le détail des incidences financières par mission, ainsi que la ventilation des incidences coûts-avantages annuelles par mission.

18. L'outil de communication des résultats standard de l'analyse coûts-avantages élaboré par le Département de l'appui aux missions a été adressé à toutes les

missions, en même temps que les instructions pour la préparation du budget de l'exercice 2014/15, et il doit être utilisé pour tout changement qu'il est proposé d'apporter, que ce soit au Siège ou sur le terrain.

B. Coûts et économies associés à la stratégie globale d'appui aux missions

19. Conformément aux principes qui ont été définis pour la communication des avantages associés à la stratégie globale d'appui aux missions, le tableau A.5 rend compte des coûts et des économies associés à la stratégie, par exercice financier. Pour le détail des avantages qualitatifs et quantitatifs non financiers réalisés au cours de l'exercice 2012/13, on se reportera au quatrième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions.

Tableau A.5

Coûts, économies et réductions de coût imputables à la stratégie globale d'appui aux missions

(En milliers de dollars des États-Unis)

A. Coûts et économies

	2010/11	2011/12	2012/13	Total partiel
Coûts				
Investissements consentis au Siège				
Personnel temporaire (autre que pour les réunions) à la classe D-1 (traitement moyen + dépenses ne concernant pas le personnel)	287	287	287	861
Création de 1 poste P-5, réaffectation de 2 postes P-4, de 1 poste P-3 et de 1 poste d'agent des services généraux (traitement + dépenses ne concernant pas le personnel) ^a	909	909	909	2 727
Voyages ^b	130	130	130	390
Ateliers	–	–	75	75
Consultants/conseillers ^c	–	–	64	64
Total partiel				4 117
Centre de services régional				
Infrastructure ^d	82	3 074	9 754	12 910
Voyages des membres des comités directeurs ^e	21	21	21	63
Consultants ^f	–	–	235	235
Total partiel				13 208
Total partiel (coûts)				17 325

	2010/11	2011/12	2012/13	Total partiel
Économies				
Personnel				
Centre de services mondial				
Écart dû à des transferts (coût net ponctuel des réaffectations)	–	187	(53)	134
Gains d'efficacité réalisés grâce à l'appui fourni (MANUL) ^g	–	2 500 ^h	2 500	5 000
Total partiel				5 134
Centre de services régional				
Écart dû à des transferts (coût net ponctuel des réaffectations) ⁱ	–	1 837	9 907	11 744
Suppression ^j	–	–	2 448	2 448
Élimination de certaines dépenses ^k	–	2 194	2 194	4 388
Total partiel				18 580
Total partiel (personnel)				23 714
Gestion des biens				
Réduction des stocks pour déploiement stratégique	–	–	50 000	50 000
Report d'achat de matériel				
Transports terrestres	–	–	45 745	45 745
Installations et infrastructures	–	–	29 206	29 206
Matériel de communications et informatique	–	–	26 755	26 755
Matériel divers	–	–	102	102
Services de construction	–	–	8 796	8 796
Total partiel				110 604
Économies : réduction de la consommation				
Rations	–	–	17 547	17 547
Pièces de rechange	–	–	11 747	11 747
Voyages dans les zones des missions	–	–	6 529	6 529
Fournitures d'entretien	–	–	5 183	5 183
Consommation de carburants	–	–	36 522	36 522
Voyages occasionnés par la relève des contingents	–	–	29 619	29 619
Total partiel				107 147
Total partiel (gestion des biens)				267 751

	2010/11	2011/12	2012/13	Total partiel
Optimisation des mouvements				
Appareils affrétés pour de longues durées ^l	—	—	6 249	6 249
Optimisation de la relève des contingents au niveau régional ^m	3 453	1 055	4 501	9 009
Exploitation optimale de la flotte aérienne régionale ⁿ	68 076	27 200	—	95 276
Total partiel (optimalisation des mouvements)				110 534
Total partiel (économies)				401 999
Total (économies moins les coûts)				384 674

^a Il ne s'agit pas de postes supplémentaires, mais de postes réaffectés à l'intérieur du Département de l'appui aux missions pour établir une équipe de coordination de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions dans le cadre de la nouvelle fonction d'appui stratégique instaurée au Bureau du Secrétaire général adjoint.

^b Calculé sur la base du nombre moyen de voyages effectués chaque année par le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions au titre de projets, en sa qualité de président des comités directeurs du Centre de services mondial et du Centre de services régional et de l'équipe de la stratégie globale d'appui aux missions.

^c Inclut la rémunération, les frais de voyage et l'indemnité journalière de subsistance d'un conseiller en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement pendant l'exercice 2012/13.

^d Voir A/67/723, annexe II, tableau B.10; A/68/731, annexe II, tableau B.1.

^e Sur la base de l'indemnité journalière de subsistance versée aux participants des missions clientes lorsqu'ils sont en déplacement.

^f Voir A/68/731, annexe II, tableau B.1.

^g Voir A/67/723, annexe I, par. 9. L'évaluation des gains d'efficacité a été faite sur la base de l'écart observé entre Brindisi et la Libye (équivalent de 23,63 membres du personnel travaillant à plein temps).

^h Voir A/67/723, annexe I, par. 9.

ⁱ Voir A/67/723, annexe II, tableau B.2.

^j Voir A/67/723, annexe II, tableau B.2.

^k Voir A/67/723, annexe II, tableau B.2.

^l Pendant la période comprise entre le 16 septembre 2012 et le 30 juin 2013. Le gain d'efficacité est calculé par rapport au coût de la même activité opérationnelle pendant l'exercice financier 2011/12.

^m Voir A/66/591, tableau 9, ainsi que les tableaux ci-après.

B. Économies réalisées par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements grâce à l'optimisation de la relève des contingents au cours de l'exercice 2011/12

	MINUAD	MINUSS	MONUSCO	FISNUA	UNSOA	Autres	Total
Appareils affrétés pour de courtes durées	4 651	—	937	—	—	244	5 832
Appareils affrétés pour de longues durées	3 946	—	587	—	—	244	4 777
Économies réalisées	705	—	350	—	—	—	1 055

(Voir notes page suivante)

(Suite des notes du tableau A.5)

C. Économies réalisées par le Centre intégré des transports et des mouvements grâce à l'optimisation de la relève des contingents au cours de l'exercice 2012/13

	MINUAD	MINUSS	MONUSCO	UNSOA	ONUCI	FISNUA	Total
Appareils affrétés pour de courtes durées	12 335	821	2 002	10 309	1 488	52	27 007
Appareils affrétés pour de longues durées	10 279	684	1 668	8 591	1 240	44	22 506
Économies réalisées	2 056	137	334	1 718	248	8	4 501

" Les économies dont il est fait état dans le tableau ci-dessus sous l'appellation d'« exploitation optimale de la flotte aérienne régionale » auraient été antérieurement présentées comme des économies réalisées au titre de la stratégie globale d'appui aux missions à la rubrique Économies réalisées par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements ou Économies résultant de l'optimisation des opérations du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements. Conformément aux vues exprimées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et par le Comité des commissaires aux comptes, qui avaient fait observer qu'il était nécessaire d'améliorer la présentation par le Département de l'appui aux missions des avantages tirés de la stratégie globale d'appui aux missions, l'intitulé de la rubrique en question a été modifié pour faire apparaître que les économies imputables à la flotte aérienne régionale ont été réalisées grâce à l'action menée par le Département au Siège, par les groupes chargés des mouvements des missions régionales et par les services d'analyse, de planification et de coordination du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

À la suite de l'examen des économies réalisées depuis le début de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions au titre du Centre (pendant l'année en cours et l'année précédente), le Département en a réduit le montant de 7 126 189 dollars pour établir celui-ci à 95 276 724 dollars afin de tenir compte du retrait de deux appareils de la flotte de la MINURCAT, principalement pour des raisons opérationnelles – à savoir le retrait progressif des effectifs et la clôture de cette mission. Comme on l'a déjà indiqué, il faut également noter que les économies réalisées grâce au retrait de cinq appareils entre janvier et juillet 2010 au titre de l'exercice financier 2009/10 (montant total : 21 255 258 dollars) figurent parmi les économies réalisées au titre de la stratégie globale d'appui aux missions, bien que celle-ci n'ait été officiellement approuvée par l'Assemblée générale qu'en juin 2010.

IV. Opération pilote de regroupement des fonctions relatives aux indemnités pour frais d'études

20. Il est proposé de regrouper, à titre d'essai, au Centre de services régional d'Entebbe, le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études. Cette opération pilote offrirait un moyen de tester un modèle mondial de prestation de services pour les fonctions d'appui indépendantes de leur implantation géographique, en mettant à profit les possibilités offertes par le déploiement d'Umoja. Elle servirait en outre à évaluer l'efficacité d'une formule reposant sur la facturation à l'acte des services ou un mécanisme analogue de remboursement pour les services partagés. Il est proposé de mettre ce projet pilote à exécution dans le courant de l'exercice 2014/15, parallèlement à la mise en service d'Umoja-Extension 1. Les enseignements tirés de l'expérience seraient indiqués dans le cinquième et dernier rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions. Ce regroupement entraînerait la suppression de deux postes pourvus par recrutement sur le plan national au Centre de services mondial de Brindisi, ainsi que le Secrétaire général l'a proposé dans son rapport sur

le budget de la Base logistique des Nations Unies pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 (A/68/727).

21. Il y a, à l'heure actuelle, au Centre de services régional d'Entebbe, 4 agents du Service mobile, 4 agents des services généraux recrutés sur le plan national et 1 Volontaire des Nations Unies qui traitent quelque 5 700 demandes d'indemnité pour frais d'études, soit plus de 65 % du total. Il faut noter que le Centre assure le traitement de ces demandes non seulement pour les sept missions qui relèvent de sa compétence, mais encore pour toutes les autres missions déployées en Afrique. Par ailleurs, pour toutes les missions hors d'Afrique, deux agents recrutés sur le plan national du Centre de services mondial de Brindisi traitent environ 2 900 demandes d'indemnité pour frais d'études par an. Au total, il en coûte à l'Organisation 823 700 dollars par an en dépenses de personnel de faire traiter 8 600 demandes d'indemnité par 11 personnes dans ces deux centres.

22. Le Centre de services régional absorberait les fonctions afférentes à cette indemnité, qui seraient transférées du Centre de services mondial sans dépassement de ses ressources existantes. Ces fonctions seraient exercées par le truchement d'un service spécialisé. Suivant cette formule, la procédure d'indemnisation pour frais d'études serait restructurée pour absorber la charge de travail supplémentaire et régulièrement réexaminée, en particulier après la mise en service d'Umoja-Extension 1, ce qui agirait directement sur le traitement de cette indemnité, notamment à travers l'introduction, pour une bonne part, du traitement en libre-service assuré par les membres du personnel. La migration des fonctions serait supervisée par le Comité directeur du Centre de services mondial et celui du Centre de services régional, suivant les orientations d'un plan de transition unique et avec l'appui de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions. Le Centre mondial veillerait à ce qu'il ne reste plus de cas en souffrance en juin 2014, et le Centre régional absorberait les demandes nouvelles émanant des missions précédemment desservies par le Centre mondial. À la fin de la phase pilote, les fonctions seraient réexaminées à la lumière de l'expérience effective du regroupement des fonctions à Entebbe et du passage à Umoja-Extension 1. En ce qui concerne la gouvernance, la gestion, l'obligation de rendre des comptes et la responsabilité, le service chargé des indemnités pour frais d'études ferait rapport par l'intermédiaire de son responsable au Chef du Centre de services régional. À l'échelon supérieur, la gouvernance serait assurée par le Comité directeur du Centre, présidé par le Sous-Secrétaire général du Département de l'appui aux missions. Tout problème de performance serait renvoyé au Siège, au Département, qui dispenserait son concours et ses conseils pour ces fonctions par l'intermédiaire de sa Division du personnel des missions, en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

23. Dans l'analyse coût-avantages qu'elle a faite en 2012 du choix entre Brindisi et Entebbe comme site du regroupement des fonctions afférentes à l'indemnité pour frais d'études, la Division du personnel des missions a eu l'occasion de constater qu'il fallait presque exactement autant de temps pour traiter une demande d'indemnité sur les deux sites. L'étape suivante a consisté à analyser les dépenses de personnel pour le traitement de ces demandes, en comparant ce qu'il en coûterait d'affecter 6 agents des services généraux recrutés sur le plan local, 4 agents du Service mobile et 1 Volontaire des Nations Unies au Centre de services mondial et au Centre de services régional. Au total, les dépenses de personnel, calculées à partir des coûts conjugués des traitements de base nets, dépenses communes de personnel,

ajustements et contributions du personnel, s'établissaient à 1 358 000 dollars pour le Centre mondial et à 697 000 dollars pour le Centre régional, soit une différence de l'ordre de 661 000 dollars. L'économie projetée sur les dépenses annuelles du fait de la suppression de deux postes d'agent des services généraux à Brindisi a été chiffrée à 159 800 dollars.

24. De plus, cette analyse a permis de constater qu'il y avait moins de risques à regrouper toutes les fonctions relatives à l'indemnité de frais d'études à Entebbe. Cela accroîtrait certes la charge de travail de 30 %, mais il y aurait sur place plusieurs personnes expérimentées dans une unité bien rodée disponible pour gérer la transition. Par comparaison, si le traitement de l'indemnité pour frais d'études devait être entièrement réimplanté à Brindisi, un seul membre du personnel expérimenté serait appelé à gérer une charge de travail qui aurait plus que doublé, tout en assurant la formation des agents locaux nouveaux, car aucun de ceux qui remplissent actuellement des fonctions relatives à l'indemnité pour frais d'études à Entebbe ou très peu d'entre eux seraient en mesure d'en partir avec leur poste. Compte tenu des principes de la stratégie globale d'appui aux missions, il serait plus simple de conduire les opérations en regroupant sur un seul site toute la fonction de traitement de cette indemnité, ce qui faciliterait la rationalisation et la normalisation et ménagerait la possibilité d'une plus grande cohérence et d'une meilleure qualité des services rendus au personnel.

25. À l'heure actuelle, trois missions clientes du Centre de services régional (MONUSCO, MINUAD et MINUSS) prennent part au traitement de cette indemnité. Le Département de l'appui aux missions aimerait profiter de l'occasion de ce regroupement à Entebbe des fonctions y afférentes pour mettre en place à titre expérimental une formule de facturation à l'acte de ses services.

V. Conclusion

26. Jusqu'à ce que l'objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions soit atteint, on va sans doute s'attacher essentiellement à continuer d'affiner et institutionnaliser les outils de gestion de la performance et d'information sur les résultats adoptés dans le cadre de la stratégie. Le Département de l'appui aux missions devrait pour cela tirer les leçons et choisir les meilleures pratiques à retenir de la mise en œuvre de cette stratégie comme des autres transformations introduites à ce jour dans l'ensemble du système. À ce titre, il s'emploiera à faire en sorte que les pratiques nouvelles soient intégrées au travail quotidien du Département, des centres de services et des missions, afin que l'appui aux missions soit effectivement assis sur des bases solides et permette ainsi une gestion rigoureuse de la performance et une amélioration ininterrompue des modalités de fonctionnement jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie et au-delà.

Annexe II

Le Centre de services régional

I. Introduction

1. Le Centre de services régional d'Entebbe a été créé en juillet 2010 pour desservir les missions de la région de l'Afrique de l'Est, à savoir la MONUSCO, la MINUAD, la MINUSS, la FISNUA, l'UNSOA, le BNUB, la BINUCA et la MANUSOM. Ce sont elles qui financent le Centre, chacune au prorata de sa part dans le budget total des missions clientes.

2. Dans sa résolution [65/289](#), l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter chaque année, en les regroupant, des informations sur les ressources financières et humaines mises à la disposition du Centre par les missions qu'il desservait. On trouvera dans la présente annexe un récapitulatif des résultats de l'activité du Centre pour l'exercice 2012/13 et les ressources financières et humaines requises pour assurer son fonctionnement durant l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015, ainsi que des précisions sur la part des ressources affectée à chaque mission desservie, telle qu'elle ressort des projets de budget respectifs des missions.

II. Exécution du budget de 2012/13

3. On trouvera ci-dessous un aperçu de l'exécution du budget du Centre de services régional sur l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013.

A. Dispositif d'appui

4. Le Centre a démarré avec quatre projets pilotes, qui ont généré, et paraissent devoir continuer à générer, des baisses des coûts et des progrès de la productivité et de l'efficience :

- Contrôle des arrivées et des départs;
- Centre régional de formation et de conférences;
- Traitement des indemnités pour frais d'études;
- Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

5. Le Centre de services régional offre aux missions qu'il dessert un appui régional dont la formule n'est pas encore définitivement arrêtée. Durant l'exercice 2012/13, il a fourni des services partagés aux missions participantes, et un nombre considérable de tâches administratives relevant des fonctions finances et ressources humaines qui peuvent être exécutées à distance lui ont été transférées des missions. Il a ainsi mené à bien les quatre premières phases de la transition (évaluation, absorption, rationalisation et intégration) pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études, le Centre régional de formation et de conférence, le Centre de contrôle intégré des transports et mouvements et les fonctions ressources humaines et finances. Il a aussi réalisé l'intégration partielle de l'enregistrement des

arrivées et des départs et mis en route la reconfiguration des fonctions finances et ressources humaines.

6. Le modèle de prestation de services appliqué durant cet exercice reposait sur un cloisonnement fonctionnel, avec des volets différents pour les fonctions finances et ressources humaines. Cette structure a entraîné des difficultés du côté de l'obligation de rendre compte, de la responsabilité et de la propriété des services qui sont, par exemple, lancés dans le volet ressources humaines et finissent dans le volet finances. Cette structure exigeait en outre davantage de temps pour la reconfiguration entière de bout en bout et retardait par conséquent pour les missions clientes les avantages d'une procédure rationalisée. En vue d'améliorer son modèle de prestation de services, le Centre a entrepris de restructurer ses fonctions finances et ressources humaines en lignes de services intégrés de bout en bout, c'est-à-dire les cellules organisationnelles hébergeant plusieurs fonctions qui contribuent à la prestation d'un même service. La première, consacrée au traitement de tous les voyages autorisés (visites familiales, voyages au titre des congés dans les foyers et voyages au titre des études) est devenue opérationnelle en mai 2013. La définition du modèle a aussi été complétée suivant l'objectif ultime du Centre et compte tenu des avantages escomptés d'Umoja.

7. En mai 2013, le Centre a mené une première enquête de satisfaction auprès des missions desservies dans le but de dresser un état des lieux à partir duquel envisager les améliorations à apporter. Enfin, la construction de deux immeubles à usage de bureaux et d'un centre informatique a été engagée.

Réalisation escomptée 1.1 : Concept du Centre de services régional d'Entebbe pleinement opérationnel, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.1.1 Achèvement des quatre premiers éléments de la phase de transition – évaluation, absorption, rationalisation et intégration – pour les fonctions des missions clientes dont le Comité directeur a approuvé le transfert au Centre

Objectif atteint partiellement. Les quatre premiers éléments de la phase de transition sont achevés pour ce qui est du traitement des indemnités pour frais d'études, du Centre régional de formation et de conférences, du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et des fonctions ressources humaines et finances. Les fonctions de contrôle des arrivées et des départs de personnel ne sont pas encore complètement intégrées, du fait que l'enregistrement des arrivées des membres du personnel de la MONUSCO affectés à la région occidentale de la République démocratique du Congo s'effectue par Kinshasa, et non par Entebbe.

1.1.2 Mise en route de la restructuration des fonctions finances et ressources humaines pour le Centre de services régional

Objectif atteint. La restructuration des fonctions finances et ressources humaines a démarré pour la prime d'affectation et le traitement des voyages.

1.1.3 Mise au point définitive du concept et du modèle de prestation de services du Centre

Objectif atteint. Le concept du centre de Centre de services et le modèle de prestation de services ont été mis au point et présentés dans le précédent rapport du Secrétaire général (A/67/723).

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Transfert au Centre de services régional, depuis les missions desservies par lui, des fonctions et des postes approuvés par le Comité directeur	Oui	247 postes ont été transférés des missions clientes au Centre de services régional; les fonctions ont été transférées avec les délégations de pouvoir correspondantes.
Normalisation des procédures applicables aux finances et aux ressources humaines	Oui	Les procédures relatives aux primes d'affectation et aux voyages ont été normalisées.
Achèvement de la phase d'évaluation concernant les achats et les fonctions de soutien logistique pour les missions desservies par le Centre	Oui	Une étude a été effectuée et les propositions ont été approuvées par le Comité directeur du Centre de services régional.

Réalisation escomptée 1.2 : Fourniture aux missions desservies d'un appui efficace et rationnel pour l'enregistrement des arrivées et des départs

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.2.1 Réduction du délai d'enregistrement des arrivées (2010/11 : 12 jours; 2011/12 : plus de 95 % des enregistrements effectués en 2 jours; 2012/13 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 2 jours)	Objectif non atteint : 89,3 % des 1 363 arrivées ont été enregistrées en deux jours. Le chiffre moins élevé que prévu est dû en grande partie au temps nécessaire pour mener à bien la formation obligatoire (notions de base de sécurité sur le terrain, cours avancé de sécurité sur le terrain, intégrité, abus de pouvoir et prévention du harcèlement sexuel) au moment du déploiement
1.2.2 réduction du délai d'enregistrement des départs de personnel recruté sur le plan international (2010/11 : 12 jours; 2011/12 : plus de 95 % des enregistrements effectués en 1 jour; 2012/13 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 1 jour)	Objectif atteint : 99,3 % des enregistrements ont été effectués en 1 jour.
1.2.3 Niveau soutenu de services grâce à la brièveté du délai d'enregistrement des départs du personnel en tenue (2010/11 : 12 jours; 2011/12 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 3 jours; 2012/13 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 3 jours)	Objectif atteint : 98 % des enregistrements ont été effectués en 3 jours.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Enregistrement de l'arrivée ou du départ de 3 000 membres du personnel, dont les fonctionnaires en tenue et les Volontaires des Nations Unies	3 465	1 530 arrivées ont été enregistrées (MONUSCO : 179; Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA) : 181; Mission des Nations Unies au

Soudan du Sud (MINUSS) : 1 170, dont 94 recrutés sur le plan international, 649 militaires, 512 policiers, 246 Volontaires des Nations Unies et 29 agents recrutés sur le plan national.

1 935 départs ont été enregistrés (Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) : 22; MONUSCO : 1 674; FISNUA : 237; MINUSS : 2), dont 185 agents recrutés sur le plan international, 1 165 militaires, 275 policiers, 226 Volontaires des Nations Unies et 84 agents recrutés sur le plan national.

Réalisation escomptée 1.3 : Fourniture aux missions desservies d'un appui efficace et rationnel pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.3.1 Niveau soutenu des services grâce à la brièveté du délai de règlement des demandes d'indemnité pour frais d'études en période de pointe (de juillet à octobre) (2010/11 : 5 mois; 2011/12 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 7 semaines; 2012/13 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 7 semaines)	Objectif non atteint : 46 % des 3 336 demandes ont été traitées en moins de 7 semaines. Les retards dans le traitement des demandes sont dus au fait que les intéressés n'avaient pas envoyé les documents requis en temps voulu.
1.3.2 Niveau soutenu des services grâce à la brièveté du délai de règlement des demandes d'indemnité pour frais d'études hors période de pointe (de novembre à juin) (2010/11 : 5 mois; 2011/12 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 4 semaines; 2012/13 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 4 semaines)	Objectif non atteint : 70,3 % des 2 326 demandes ont été traitées en moins de 4 semaines. Les retards dans le traitement des demandes sont dus au fait que les intéressés n'avaient pas envoyé les documents requis en temps voulu.
1.3.3 Réduction du pourcentage moyen de demandes d'indemnité pour frais d'études renvoyées à la mission (2010/11 : 40 %; 2011/12 : 20 %; 2012/13 : moins de 15 %)	Objectif atteint : le pourcentage des demandes renvoyées à la mission pendant l'exercice a été de 4 %.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Traitement de 6 000 demandes d'indemnité pour frais d'études	5 662	Demandes traitées (Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BINUCA) : 62; Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB) : 45; Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO) : 132; Mission des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo

(MONUSCO) : 1 201; Opération des Nations Unies au Congo (ONUC) : 454; MINUAD : 1 391; Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau (BINUGBIS) : 79; Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL) : 39; Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA) : 64; Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) : 607; Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) : 1 054; Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT) : 5; Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine (BNUUA) : 86; Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (BRENUAC) : 8; Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest : 55; Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie (UNPOS) : 31; Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL) : 78; Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA) : 267; Siège de l'ONU : 4).

Réalisation escomptée 1.4 : Fourniture d'un appui efficace et rationnel aux participants aux activités proposées au Centre régional de formation et de conférences

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.4.1 Maintien du niveau des services pour le fonctionnement du Centre régional de formation et de conférences (2010/11 : 2 000 fonctionnaires; 2011/12 : 3 000; 2012/13 : 3 000)

Objectif atteint : au total, 6 391 personnes ont participé aux activités du Centre régional de formation et de conférences.

1.4.2 Maintien du délai de réponse aux demandes de formation reçues par le Centre régional de formation et de conférences (2010/11 : 98 % des demandes traitées dans les 24 heures; 2011/12 : 98 % traitées dans les 24 heures; 2012/13 : 98 % traitées dans les 24 heures)

Objectif non atteint : 47 % des demandes de formation ont reçu une réponse dans les 24 heures.

Chiffre moins élevé que prévu en raison de problèmes d'informatique (Suite logicielle d'appui aux missions)

1.4.3 Augmentation du niveau de satisfaction des participants aux formations (2010/11 : 97,7 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2011/12 : 98,8 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2012/13 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits)

Objectif non atteint : 28 % des participants se déclarent satisfaits.

Le Centre de services régional a effectué sa première enquête de satisfaction auprès du personnel des missions desservies afin de disposer de données de référence à partir desquelles apporter des améliorations; le taux de participation s'est élevé à 8 % de l'effectif total du personnel civil dans les 3 plus grandes missions desservies par le Centre (MONUSCO, MINUAD et MINUSS). Cette enquête devait être renouvelée au premier trimestre de 2014.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : (oui/non ou nombre)</i>	<i>Observations</i>
150 actions de formation et conférences régionales organisées pour 3 000 membres du personnel des missions régionales	6 391	Participants (MONUSCO : 1 884; MINUSS : 1 880; MINUAD : 228; UNSOA : 69; FISNUA : 77; organismes des Nations Unies : 43; BRENUAC : 65; Centre de services régional : 1 250; Siège de l'Organisation des Nations Unies : 832; Centre de services mondial : 26; partenaires extérieurs : 37)
	302	Actions de formation et conférences (MONUSCO : 82; MINUSS : 73; MINUAD : 16; UNSOA : 5; FISNUA : 6; Siège : 44; Centre de services mondial : 4; Centre de services régional d'Entebbe : 67; organismes des Nations Unies et autres partenaires : 5)

Réalisation escomptée 1.5 : Fourniture d'un appui efficace et rationnel pour faciliter les mouvements des contingents dans la région

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.5.1 Augmentation du nombre des vols régionaux pour le transport des contingents coordonnés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (2010/11 : s.o.; 2011/12 : 100; 2012/13 : 330)	Objectif atteint : 839 vols ont été coordonnés ou assurés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements. Le dépassement de l'objectif tient à la décision du Comité directeur confiant au Centre de contrôle intégré la totalité des vols effectués en Afrique pour la relève des contingents des missions clientes à celle du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA) confiant aussi au Centre de contrôle la totalité de ses vols de transport de contingents et à l'exercice d'une option d'achat de deux aéronefs supplémentaires.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : (oui/non ou nombre)</i>	<i>Observations</i>
Coordination de 330 vols de transport de contingents assurés au moyen d'appareils affrétés par l'ONU pour de longues durées	839	Vols de transport de contingents (MINUAD : 347; MONUSCO : 66; MINUSS : 43; FISNUA : 3; UNSOA : 342; ONUCI : 38)

Réalisation escomptée 1.6 : Fourniture d'un appui efficace et rationnel en matière de services financiers*Indicateurs de succès prévus**Indicateurs de succès effectifs*

1.6.1 Réduction du délai de traitement des factures et demandes diverses de règlement (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 98 % en 28 jours calendaires)

Objectif atteint partiellement : 86,8 % des factures ont été réglées dans le délai de 28 jours.

Le résultat insuffisant est dû au fait que les missions desservies par le Centre n'avaient pas soumis tous les documents requis en temps voulu.

89 % des demandes de règlement ont été soldées dans le délai de 28 jours.

La sous-performance vaut surtout pour le premier trimestre de l'exercice, pendant lequel la Section des finances était en pleine intégration structurelle. Depuis lors, les résultats ont constamment dépassé l'objectif avec une moyenne de 99,8 % des demandes de règlement traitées dans les 28 jours.

1.6.2 Réduction du délai de traitement des virements électroniques (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 97 % en 3 jours)

Objectif atteint : 98 % des virements électroniques ont été effectués dans le délai de 3 jours.

1.6.3 Réduction du délai de traitement des rémunérations et indemnités mensuelles (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 95 % dans les 5 jours ouvrables)

Objectif atteint : 99,8 % des états de paie ont été traités dans un délai de 5 jours.

1.6.4 Augmentation du taux de satisfaction de la clientèle bénéficiant de services financiers (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 70 %)

Objectif non atteint : 13 % des intéressés se déclarent satisfaits des prestations en ce qui concerne les demandes de règlement; 21 % en ce qui concerne les états de paie; 16 % en ce qui concerne les sous-traitants et fournisseurs.

Le Centre de services régional a effectué sa première enquête générale de satisfaction auprès du personnel des missions clientes en vue de recueillir des données de référence à partir desquelles apporter des améliorations; le taux de participation s'est élevé à 8 % de l'effectif total du personnel civil dans les 3 plus grandes missions desservies par le Centre (MONUSCO, MINUAD et MINUSS). Cette enquête devait être renouvelée au premier trimestre de 2014.

Produits prévus

*Produit(s)
exécuté(s) :
(oui/non
ou nombre) Observations*

Mise en œuvre de procédures, pratiques et systèmes destinés à améliorer l'appui aux services financiers

Oui La refonte des procédures de traitement des primes d'affectation et des voyages a été menée à bien. La mise en place du module électronique F.10 permet de suivre les demandes. Une séparation complète des rôles et

		des attributions a été établie entre le Centre de services régional et les missions qu'il dessert.
Traitement de 220 000 opérations de paiement	243 438	Paielements ont été traités (MONUSCO : 75 048; MINUAD : 74 406; MINUSS : 89 280; MINUS : 96; FISNUA : 4 608).

Réalisation escomptée 1.7 : Fourniture d'un appui efficace et rationnel dans le domaine des ressources humaines

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>	
1.7.1 Réduction du délai de recrutement requis pour pourvoir les postes vacants à partir des listes de candidats présélectionnés du Conseil central de contrôle pour le personnel des missions (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 98 % dans les 90 jours calendaires)	<p>Objectif atteint partiellement : 61 % des postes vacants ont été pourvus dans le délai de 90 jours.</p> <p>Ce chiffre, inférieur aux prévisions, tient au fait que plusieurs éléments de la procédure de recrutement, tels le certificat de bonne conduite et respect de la discipline, la vérification des références, le certificat médical d'aptitude et la délivrance du laissez-passer de l'ONU, sont traités en dehors du Centre de services régional.</p> <p>Le recrutement a été rendu aux missions clientes en avril 2013, et le Centre de services régional ne s'occupe plus que des formalités d'accueil à l'entrée en fonctions.</p>	
1.7.2 Réduction des délais de réponse aux demandes, d'information notamment, concernant les prestations dues au personnel (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 98 % dans les 5 jours ouvrables)	<p>Objectif atteint partiellement : 39 % des demandes ou questions concernant les prestations ont reçu une réponse dans le délai de 5 jours. La sous-performance s'est produite surtout au premier trimestre de la période considérée, la Section des ressources humaines étant alors en pleine intégration structurelle.</p>	
1.7.3 Augmentation du taux de satisfaction des bénéficiaires de services concernant les ressources humaines (2010/11 : s.o.; 2011/12 : s.o.; 2012/13 : 70 %)	<p>Objectif atteint partiellement : 15 % des intéressés se déclarent satisfaits en ce qui concerne le recrutement et l'accueil à l'entrée en fonctions; 40 % pour les voyages; 48 % pour les services au personnel; et 36 % pour l'indemnité pour frais d'études.</p> <p>Le Centre de services régional a effectué sa première enquête de satisfaction auprès du personnel des missions clientes en vue de recueillir des données de référence à partir desquelles apporter des améliorations. Le taux de participation s'est élevé à 8 % de l'effectif total du personnel civil dans les 3 plus grandes missions desservies par le Centre (MONUSCO, MINUAD et MINUSS). Cette enquête devait être renouvelée au premier trimestre de 2014.</p>	
<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : (oui/non ou nombre)</i>	<i>Observations</i>
Mise en œuvre de procédures, pratiques et systèmes destinés à améliorer l'appui dans le domaine des ressources humaines	Oui	Le personnel des ressources humaines a été formé et certifié apte à l'utilisation du Système intégré de gestion pour toutes les délégations

de pouvoirs; il a participé à un programme sanctionné par un certificat, fruit d'une collaboration entre le Département de l'appui aux missions et l'Université Cornell.

Administration des avantages et droits à prestations et tenue des états de présence de 2 000 agents recrutés sur le plan international	Oui	3 655 membres du personnel en ont bénéficié (MONUSCO : 1 121; MINUAD : 1 243; MINUSS : 1 018; FISNUA : 146; BINUCA : 74; BNUB : 53).
--	-----	--

Réalisation escomptée 1.8 : Fourniture d'un appui administratif et logistique efficace et rationnel au Centre de services régional d'Entebbe et à son Comité directeur

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.8.1 Gestion efficace et rationnelle des 199 membres du personnel	Objectif atteint : administration de 247 membres du personnel
1.8.2 Construction de 2 bâtiments à usage de bureaux et d'un centre de formation	Objectif atteint partiellement; les travaux de construction n'ont commencé qu'en octobre et novembre 2012, du fait d'une procédure prolongée de passation des marchés, et devaient s'achever en février 2014.
1.8.3 Fourniture d'un appui efficace et rationnel aux réunions du Comité directeur	Objectif atteint : un appui a été fourni pour 5 réunions du Comité directeur.

Produits prévus

*Produit(s)
exécuté(s) :
(oui/non
ou nombre)*

Observations

Conception et construction de 2 bâtiments à usage de bureaux et d'un centre de conférences	Non	La conception des 2 bâtiments à usage de bureaux a été mise au point pendant l'exercice considéré; en revanche, la conception du centre de conférences ne s'est achevée qu'en septembre 2013.
Organisation et accueil de 4 réunions du Comité directeur et mise en œuvre des décisions du Comité	5	Réunions du Comité directeur ont été organisées et accueillies et 187 décisions appliquées.
Établissement de 12 rapports mensuels au Comité directeur sur les activités et progrès du Centre	9	Rapports mensuels. Le résultat inférieur aux prévisions tient au fait que 4 rapports ont été réunis en 1 seul
Tenue de 8 ateliers de reconfiguration des fonctions finances et ressources humaines	2	Ateliers. Le reste de la restructuration des fonctions ressources humaines et finances a été reporté à l'exercice 2013/14, après la mise au point définitive du concept de ligne de services du Centre de services régional.
Mise en service de 6 modules de la suite logicielle d'appui aux missions (Field support suite) et du progiciel iNeed	6	Modules de la suite logicielle d'appui aux missions ont été mis en service : enregistrement des arrivées et départs au Centre de services régional, eLeave à la MONUSCO, formulaires d'autorisation de voyage ePT8 (sauf à

		l'UNSOA), système de gestion des conférences et indemnité pour frais d'études
		Le progiciel iNeed a été mis en service.
Conception et développement de 2 modèles de financement	Non	Le Centre de services régional a réalisé l'intégration structurelle des fonctions finances et ressources humaines et précisé son modèle de prestation de services. Il a fallu pour cela les aligner sur les objectifs assignés au Centre et tenir compte des avantages attendus d'Umoja. En conséquence, le Centre ne définira le modèle de financement approprié que pendant l'exercice en cours.
Examen du dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre, et évaluation des risques	Oui	Le rapport d'évaluation des risques a été achevé et le Comité directeur du Centre de services régional l'a approuvé. Une fois les recommandations qui y figurent approuvées, un plan de continuité des opérations sera élaboré. La reprise après sinistre sera appuyée par le centre informatique en cours de construction.

B. Ressources financières

8. Le montant des ressources approuvées pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013, qui s'est élevé à 28 176 000 dollars, devait servir à financer 199 postes. Durant l'exercice considéré, les dépenses du Centre de services régional se sont établies à 34 093 400 dollars, soit 21 % de plus (5 917 400 dollars en chiffres bruts) que le montant prévu au budget. On trouvera au tableau B.1 des informations détaillées ventilées par catégorie de personnel.

Tableau B.1

Récapitulatif de l'exécution du budget pour la période allant du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Montant alloué (2)	Dépenses (3)	Écart	
			Montant (4)	Pourcentage (5)
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	16 425,2	16 181,3	243,9	1,5
Personnel recruté sur le plan national	1 065,2	111,9	953,3	89,5
Volontaires des Nations Unies	518,6	—	518,6	100
Total partiel	18 009,0	16 293,2	1 715,8	9,5
Dépenses opérationnelles				
Consultants (formation et autres activités)	219,3	235,1	(15,8)	(7,2)

Catégorie	Montant alloué (2)	Dépenses (3)	Écart	
			Montant (4)	Pourcentage (5)
Voyages	194,0	150,4	43,6	22,5
Installations et infrastructures	7 176,7	9 753,8	(2 577,1)	(35,9)
Transports terrestres	123,4	137,1	(13,7)	(11,1)
Transports aériens	—	1,1	1,1	—
Communications	619,0	342,1	276,9	44,7
Informatique	1 663,5	7 096,1	(5 432,6)	(326,6)
Santé	71,6	38,8	32,8	(45,9)
Matériel spécial	—	—	—	—
Fournitures, services et matériel divers	99,5	45,7	53,8	54,1
Total partiel	10 167,0	17 800,2	(7 633,2)	(75,1)
Total brut	28 176,0	34 093,4	(5 917,4)	(21,0)
Recettes provenant des contributions du personnel	1 726,3	1 602,1	124,2	7,2
Total net	26 449,7	32 491,3	(6 041,6)	(22,8)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	—	—	—	—
Total	28 176,0	34 093,4	(5 917,4)	(21,0)

9. On trouvera sous chaque catégorie de dépenses une explication des écarts inférieurs ou égaux à 5 % (100 000 dollars) (les montants étant exprimés en dollars des États-Unis).

	Écart	
Personnel recruté sur le plan international	243,9	1,5 %

10. Le solde inutilisé s'explique surtout par la diminution des dépenses communes de personnel, en partie compensée par la baisse du taux moyen de vacance de poste pendant l'exercice (le taux de vacance effectif moyen a été de 0,8 %, au lieu du taux de 16,6 % prévu dans le budget).

	Écart	
Personnel recruté sur le plan national	953,3	89,5 %

11. L'écart tient au fait qu'il n'a été possible, en raison des changements intervenus dans la gestion des postes lorsque des postes des missions desservies ont été transférés au Centre, d'identifier qu'une partie seulement des dépenses que ces missions ont engagées au titre des membres de leur personnel recrutés sur le plan national qui ont été déployés au Centre. Cette question sera réglée pour l'exercice 2013/14.

	<i>Écart</i>	
Volontaires des Nations Unies	518,0	100,0 %

12. L'écart tient au fait que les dépenses que les missions desservies ont engagées au titre de leurs Volontaires des Nations Unies affectés au Centre de services régional n'ont pas pu être identifiées pour les raisons invoquées plus haut.

	<i>Écart</i>	
Consultants	(15,8)	(7,2 %)

13. Le dépassement de crédits correspond aux services de consultant supplémentaires requis par la refonte du régime de la prime d'affectation, la mise en place de la gamme de services relative aux frais de voyage remboursables et la conduite d'une évaluation détaillée des risques pour assurer la continuité des opérations et éviter l'interruption des services fournis.

	<i>Écart</i>	
Voyages	43,6	22,5 %

14. Le solde inutilisé tient au fait que les formations qu'il était prévu d'organiser à l'extérieur se sont tenues au Centre et que les consultants ont dispensé une formation sur le tas aux fonctionnaires en exécutant leurs prestations.

	<i>Écart</i>	
Installations et infrastructures	(2 577,1)	(35,9 %)

15. Le dépassement du crédit tient essentiellement aux retards qui sont intervenus pendant l'exercice 2011/12 dans la procédure d'achat aux fins de la conception et de la construction de deux bâtiments à usage de bureaux et d'un centre de données, et qui ont eu pour effet de reporter la construction de ces bâtiments et d'un centre régional de services à l'exercice budgétaire 2012/13.

	<i>Écart</i>	
Transports terrestres	(13,7)	(11,1 %)

16. Le dépassement du crédit est essentiellement imputable à l'achat de pièces de rechange, qui n'avait pas été prévu dans le budget.

	<i>Écart</i>	
Communications	276,9	44,7 %

17. Le solde inutilisé résulte essentiellement de la diminution du montant des frais de connexion du Centre à l'Internet par rapport au montant estimatif prévu, qui a résulté du partage de ces services avec les locataires de la base.

	<i>Écart</i>	
Informatique	(5 432,6)	(326,6 %)

18. Le dépassement du crédit est dû au déploiement de solutions informatiques dans le Centre, notamment de la Field Support Suite, de modules de gestion des relations avec la clientèle et d'outils de gestion de contenu et de projets, pour lequel aucune provision n'avait été inscrite au budget.

	<i>Écart</i>	
Santé	32,8	45,9 %

19. Le solde inutilisé résulte essentiellement de la baisse du nombre de consultations médicales par rapport aux prévisions et de la diminution connexe des fournitures médicales requises.

	<i>Écart</i>	
Fournitures, services et matériel divers	53,8	54,1 %

20. L'écart tient essentiellement à la diminution des ressources nécessaires au titre des honoraires des formateurs, des fournitures et des services.

21. Le tableau B.2 donne le détail des dépenses pour chaque mission desservie. Étant donné que toutes les missions ont bénéficié des services fournis par le Centre, chacune indiquera dans le rapport sur l'exécution de son budget pour 2012/13 la part des dépenses qui lui revient, telle qu'elle est calculée en fonction d'un modèle de répartition convenu.

Tableau B.2

Répartition des dépenses, par mission

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Montant alloué (2011/12)	Dépenses (2012/13)								Solde inutilisé	
		MONUSCO	MINUAD	FISNUA	MINUSS	UNSOA	UNPOS	BNUB	BINUCA	Total	
Personnel recruté sur le plan international	16 425,2	4 551,0	5 377,6	–	6 252,7	–	–	–	–	16 181,3	243,9
Personnel recruté sur le plan national	1 065,2	111,9	–	–	–	–	–	–	–	111,9	953,3
Volontaires des Nations Unies	518,6	–	–	–	–	–	–	–	–	–	518,6
Consultants	219,3	101,1	56,4	18,5	35,7	19,9	1,0	1,2	1,2	235,2	(15,8)
Voyages	194,0	57,08	51,94	3,74	22,90	11,41	0,8	1,4	1,3	150,6	43,6

	Montant alloué (2011/12)	Dépenses (2012/13)								Total	Solde inutilisé
		MONUSCO	MINUAD	FISNUA	MINUSS	UNSOA	UNPOS	BNUB	BINUCA		
Installations et infrastructures	7 176,7	2 736,50	2 830,0	330,86	3 243,3	512,48	32,41	41,9	26,4	9 753,9	(2577,1)
Transports terrestres	123,4	41,67	29,40	6,10	47,80	9,73	0,5	0,9	1,0	137,10	(13,7)
Transports aériens	–	–	–	1,13	–	–	–	–	–	1,1	(1,1)
Communications	619,0	210,38	2,94	12,61	97,8	20,70	0,7	1,6	1,4	342,13	276,9
Informatique	1 663,5	3 314,32	1 874,05	233,57	1 283,1	373,85	0,8	1,1	15,4	7 096,2	(5 432,6)
Services médicaux	71,6	13,32	8,26	1,84	10,9	3,94	0,1	0,27	0,2	38,7	32,8
Fournitures, services et matériel divers	99,5	22,42	9,72	2,59	6,5	2,92	0,12	0,4	0,4	45,7	53,8
Total	28 176,0	11 159,67	10 240,4	611,0	10 994,7	955,0	36,3	48,7	47,3	34 093,4	(5 917,4)

C. Ressources humaines

22. Le nombre de postes de certaines missions dont le transfert au Centre régional de services a été approuvé s'est monté à 160 pour l'exercice 2012/13. Ces postes étant venus s'ajouter aux 39 approuvés au titre de l'exercice 2011/12, au total, ce sont 199 postes qui ont été approuvés pour l'exercice 2012/13. Ces postes ont été financés par trois des missions que le Centre dessert (la MINUAD, la MINUSS et la MONUSCO).

23. Il était initialement prévu de transférer au Centre un certain nombre de fonctions financières et de gestion des ressources humaines au cours de cet exercice. Cependant, celles-ci étant encore souvent exécutées pour partie dans les missions, cela aurait éparpillé les responsabilités. Pour remédier à ce problème, le Comité directeur a approuvé le transfert au Centre des fonctions liées aux transactions et des fonctions pouvant être exécutées à distance. L'Assemblée générale a ensuite approuvé le transfert de ces fonctions dans le cadre des budgets des missions desservies pour l'exercice 2013/14.

Occupation des postes

24. Compte tenu du transfert au Centre des autres fonctions financières et de gestion des ressources humaines exercées par les missions desservies, en moyenne, 200 postes et emplois de temporaire civil ont été occupés au cours de l'exercice, contre 199 inscrits au tableau d'effectifs approuvé. Comme indiqué au tableau B.3, les 199 postes et emplois de temporaire approuvés comprenaient 124 postes d'agent recruté sur le plan international, dont le taux effectif moyen de vacance était de 0,8 %, 66 postes d'agent recruté sur le plan national dont le taux d'occupation dépassait les prévisions de 1,5 %, et 9 postes de Volontaires des Nations Unies, dont le taux d'occupation au Centre dépassait les prévisions de 11,1 %.

Tableau B.3

Ressources humaines : occupation des postes par catégorie de personnel

<i>Catégorie</i>	<i>Postes approuvés</i>	<i>Postes effectivement pourvus (moyenne)</i>	<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>
Personnel recruté sur le plan international	124	123	0,8
Personnel recruté sur le plan national			
Administrateur recruté sur le plan national	5	2	60,0
Agent des services généraux recruté sur le plan national	61	65	(6,6)
Volontaires des Nations Unies	9	10	(11,1)

III. Récapitulatif des ressources demandées pour 2014/15**A. Hypothèses budgétaires**

25. Les dépenses de personnel du Centre au titre des fonctions liées aux transactions et à la gestion des ressources humaines devraient rester les mêmes en 2014/15 qu'en 2013/14. Pour étendre l'appui qu'il fournit aux missions basées en Afrique de l'Est, le Centre intègre en 2013/14 des fonctions informatiques dans son modèle de prestation de services.

26. Le modèle de prestation de services du Centre inclura donc les indemnités de subsistance et les paiements, les avantages et prestations, la communication de l'information financière, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et le Service régional des technologies de l'information et des communications. Ces domaines d'activité continueront de bénéficier de l'appui de la Section de l'administration et des sections prestataires de services, qui sont responsables de la refonte des modes de fonctionnement, de l'assurance qualité, de la veille économique, du suivi des résultats par rapport aux principaux indicateurs et de la gestion des grands projets. L'intégration du Service régional des technologies de l'information et des communications permettra au Centre d'apporter les améliorations et d'obtenir les gains d'efficacité prévus pour les fonctions informatiques, notamment en ce qui concerne la facturation des appels téléphoniques, la sécurité du réseau régional et les systèmes d'information géospatiale. Lors de la création du Service régional des technologies de l'information et des communications au sein du Centre, en juillet 2013, 22 postes qui étaient auparavant affectés aux missions desservies ont été transférés au Centre, ce qui représente une augmentation nette de 15 postes par rapport aux 7 postes qu'il avait initialement été prévu de transférer pendant l'exercice 2013/14.

27. Avec l'introduction de la notion de gamme de services pendant l'exercice 2012/13, le Centre a commencé à adapter sa structure pour fournir des services normalisés de meilleure qualité. D'ici à la fin de l'exercice 2013/14, toutes les fonctions administratives pouvant être exercées à distance seront réorganisées selon des gammes de services associées à des modes de fonctionnement spécifiques. Les principales opérations courantes de chaque gamme de services seront placées sous la responsabilité d'un administrateur. Les responsables des gammes de services s'intéresseront donc surtout à la rapidité et à la qualité des modes de fonctionnement

ainsi qu'aux besoins des clients tout en veillant à ce que toutes les transactions à l'intérieur de chaque gamme de service soient conformes avec les dispositions réglementaires de l'Organisation. Cette restructuration permettra au Centre de respecter le principe du pouvoir, de la responsabilisation et des attributions, de clairement définir la chaîne hiérarchique et d'améliorer la portée du contrôle et la répartition de la charge de travail. À mesure que le Centre précisera son modèle de prestation de service en 2014/15, l'une des priorités de l'exercice sera d'achever la refonte de l'ensemble du processus des nouvelles gammes de services et de continuer d'améliorer les gammes de services existantes. Les gammes de services devraient améliorer la fourniture aux missions desservies par le Centre des services administratifs pouvant être exécutés à distance, ce qui dégagera d'autres gains d'efficacité :

- a) En renforçant la confiance des parties prenantes dans les objectifs de la stratégie globale d'appui aux missions grâce à la fourniture par le Centre de services normalisés de meilleure qualité;
- b) En obtenant des résultats manifestes avec certains services, en privilégiant les processus intégrés;
- c) En améliorant la responsabilisation et la transparence dans la fourniture des services en associant tous les fonctionnaires aux étapes d'un seul et même processus placé sous la supervision d'un seul et même responsable;
- d) En produisant des gains d'efficacité grâce à une meilleure compréhension de la charge de travail propre à chaque gamme de service et en étant à même d'allouer et de gérer les ressources nécessaires de façon efficace;
- e) En améliorant la rapidité des services fournis grâce au partage de locaux et à la normalisation.

28. Parallèlement au programme d'amélioration continue des modes de fonctionnement qui a été lancé, le Centre applique un système de gestion qualité afin d'obtenir la certification ISO 9001 pour au moins une de ses gammes de services d'ici à la fin de l'exercice budgétaire 2014/15. Cette initiative nécessitera le concours d'un consultant en gestion qualité.

29. Le transfert au Centre de quelque 332 postes des missions desservies a été approuvé en 2013/14. Avec les 15 autres postes transférés pour les fonctions informatiques, le Centre compterait en tout 347 postes en 2014/15. Compte tenu des capacités locales, il est également proposé de nationaliser 10 % des 169 postes d'agent recruté sur le plan international dont le transfert a été approuvé en 2013/14, soit 17 postes au cours de l'exercice biennal 2014/15 et 2015/16. À cet égard, il est proposé de nationaliser au cours de l'exercice 2014/15 10 postes d'agent recruté sur le plan international, dont 2 postes financiers, 7 postes de gestion des ressources humaines et 1 poste du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

30. Il est proposé d'étaler la nationalisation des postes d'agent recruté sur le plan international sur deux ans pour assurer une transition sans heurt des postes d'agent recruté sur les plans international et national et pour disposer de suffisamment de temps afin de mettre en place un programme de formation et de tutorat qui facilite la nationalisation progressive des postes et permette le transfert des connaissances au personnel récemment recruté sur le plan national. Les postes d'agent recruté sur le

plan international qui sont occupés seront nationalisés quand leurs titulaires démissionneront, prendront leur retraite ou seront réaffectés ailleurs.

31. Le Centre continuera de contribuer à la mise en œuvre d'Umoja dans la région pendant l'exercice 2014/15, avec le déploiement du groupe 5 – Umoja-extension 1 (agents recrutés sur le plan local) prévu en janvier 2016. Pour réduire l'impact de ses opérations sur l'environnement, le Centre conduira aussi des initiatives de protection de l'environnement en coordination avec le PNUE et la MONUSCO. Enfin, le Centre maintiendra sa relation avec la Base d'appui de la MONUSCO à Entebbe, comme indiqué dans l'accord conclu au niveau opérationnel.

B. Dispositif d'appui

32. Le cadre de budgétisation axée sur les résultats du Centre pour 2014/15 est présenté ci-après.

<i>Réalisations escomptées</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
1.1 Le Centre de services régional est pleinement opérationnel, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions.	<p>1.1.1 Achèvement de la phase de reconfiguration et engagement d'une phase d'amélioration continue des résultats pour les gammes de services du Centre</p> <p>1.1.2 La qualité des prestations est pleinement conforme aux normes en vigueur dans 80 % des cas (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 80 %).</p>
<i>Produits</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion efficace de 8 accords de prestation de services • 10 projets de reconfiguration achevés pour les gammes de services du Centre • Au moins une gamme de services obtient la certification de conformité à la norme ISO 9001 • Mise en place d'un programme complet de perfectionnement du personnel et de renforcement des capacités • Toutes les tâches associées à la mise en place des extensions Umoja sont menées à bien dans le respect des délais. • Examen et actualisation du plan de continuité des opérations 	
<i>Réalisations escomptées</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
1.2 Prestation d'un appui efficace et rationnel au contrôle des arrivées et des départs	<p>1.2.1 Délai nécessaire pour accomplir les formalités d'enregistrement des arrivées inchangé (2012/13 : 89,3 % des arrivées enregistrées en 2 jours; 2013/14 : plus de 98 % des arrivées enregistrées en 2 jours, 100 % dans les 7 jours; 2014/15 : plus de 98 % des arrivées enregistrées en 2 jours, 100 % dans les 7 jours)</p> <p>1.2.2 Délai nécessaire pour accomplir les formalités de départ du personnel recruté sur le plan international inchangé (2012/13 : 1 jour dans 99,3 % des cas; 2013/14 : 1 jour dans plus de 98 % des cas, mais jamais</p>

plus de 5 jours; 2014/15 : 1 jour dans plus de 98 % des cas, mais jamais plus de 5 jours)

1.2.3 Niveau de qualité des services préservé grâce au maintien du même délai pour l'enregistrement des départs du personnel en tenue (2012/13 : procédure effectuée en 3 jours dans 98 % des cas; 2013/14 : procédure effectuée en 3 jours dans plus de 98 % des cas, sans jamais dépasser 7 jours; 2014/15 : procédure effectuée en 3 jours dans plus de 98 % des cas, sans jamais dépasser 7 jours)

Produits

- Contrôle de l'arrivée et du départ de 1 501 membres du personnel civil (MONUSCO : 517; MINUSS : 337; MINUAD : 553; FISNUA : 26; UNSOA : 26; MANUSOM : 10; BINUCA : 18; BNUB : 14)
- Contrôle de l'arrivée et du départ de 3 500 membres du personnel en tenue (MONUSCO : 913; MINUSS : 286; MINUAD : 2 240; FISNUA : 61)

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

1.3 Prestation d'un appui efficace et rationnel pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études

1.3.1 Niveau de qualité des services préservé grâce au maintien du même délai pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études pendant la période de pointe (juillet-octobre) (2012/13 : 46 % des demandes traitées en moins de 7 semaines; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 6 semaines; 2014/15 : 96 % en 6 semaines)

1.3.2 Maintien d'un délai court pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études en période creuse (novembre-juin) (2012/13 : 70,3 % des demandes traitées en moins de 4 semaines; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 3 semaines; 2014/15 : 96 % en 3 semaines)

1.3.3 Raccourcissement du délai de versement des indemnités pour frais d'études pendant la période de pointe (juillet-octobre) (2012/13 : s.o.; 2013/14 : versement en 1 semaine dans moins de 12 % des cas; 2014/15 : 1 semaine dans 96 % des cas)

1.3.4 Raccourcissement du délai de versement des indemnités pour frais d'études en période creuse (novembre-juin) (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 3 jours dans 96 % des cas)

1.3.5 Réduction de la proportion moyenne de demandes d'indemnité pour frais d'études retournées aux missions (2012/13 : 4 %; 2013/14 : moins de 12 %; 2014/15 : moins de 11 %)

Produit

- Traitement de 6 000 demandes d'indemnité pour frais d'études (MONUSCO : 1 791; MINUSS : 1 197; MINUAD : 2 048; FISNUA : 6; UNSOA et MANUSOM : 329; BINUCA : 64; BNUB : 90; autres entités du système des Nations Unies : 475)

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.4 Prestation d'un appui efficace et rationnel aux clients par le Centre régional de formation et de conférences

1.4.1 Maintien du même niveau de prestations par le Centre régional de formation et de conférences (2012/13 : 6 391 participants aux activités organisées par le Centre; 2013/14 : 6 000; 2014/15 : 6 000)

1.4.2 Temps de réponse aux demandes de formation reçues par le Centre régional de formation et de conférences inchangé (2012/13 : 24 heures dans 47 % des cas; 2013/14 : 24 heures dans 98 % des cas; 2014/15 : 24 heures dans 98 % des cas)

1.4.3 Degré de satisfaction des participants aux formations inchangé (2012/13 : 28 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2013/14 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2014/15 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits)

Produit

- Organisation de 250 stages de formation et conférences, auxquels ont participé 6 000 membres du personnel des missions présentes dans la région (MONUSCO : 1 886; MINUSS : 1 037; MINUAD : 2 799; FISNUA : 104; UNSOA : 67; MANUSOM : 26; BINUCA : 45; BNUB : 36)

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.5 Prestation d'un appui efficace et rationnel au titre des mouvements des contingents et du personnel de police au niveau régional

1.5.1 Coordination par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, dans le respect des délais impartis, des vols affrétés au titre des mouvements des contingents et du personnel de police au niveau régional (2012/13 : 839 vols; 2013/14 : 1 179; 2014/15 : 555)

1.5.2 Raccourcissement du délai nécessaire pour trouver des moyens de transport pour les mouvements des contingents et du personnel de police (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 5 jours dans 96 % des cas, sans jamais dépasser 14 jours; 2014/15 : 5 jours dans 95 % des cas, sans jamais dépasser 10 jours)

Produits

- Coordination de 555 vols pour le transport des contingents et du personnel de police à bord d'appareils des Nations Unies affrétés pour de longues durées (25 pour la MONUSCO, 20 pour la MINUSS, 12 pour la MINUAD et 498 pour l'UNSOA)
- 19 433 membres des contingents et des forces de police transportés (MINUAD : 420; MONUSCO : 852; MINUSS : 690; UNSOA/AMISOM : 17 471)

<i>Réalisations escomptées</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
1.6 Prestation d'un appui efficace et rationnel aux missions clientes en matière de transports aériens et terrestres au niveau régional	<p>1.6.1 Vols régionaux assurés sans retard (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : au moins 75 %)</p> <p>1.6.2 Raccourcissement du délai nécessaire pour trouver des moyens de transport de substitution (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 5 jours dans 95 % des cas, sans jamais dépasser 10 jours)</p> <p>1.6.3 Taux de remplissage des appareils destinés au transport de passagers et de marchandises : 70 % (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 70 %)</p> <p>1.6.4 Exploitation de 80 % des heures de vol budgétisées (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 80 %)</p>

Produits

- 876 vols régionaux (416 pour la MONUSCO, 312 pour la MINUAD et 148 vols supplémentaires demandés par les missions régionales hors programme de vols réguliers)
- 285 vols spéciaux en période de pointe assurés (2 pour la MINUSS, 3 pour la FISNUA, 264 pour l'UNSOA, 10 pour la MINUAD et 6 requis pour des personnalités : au titre d'évacuations pour raison de sécurité ou d'évacuations sanitaires; par d'autres missions présentes en Afrique mais en dehors de la région)
- 27 948 passagers transportés grâce au plan intégré d'organisation des vols régionaux (MONUSCO : 13 963; MINUAD : 13 985)
- 2 453 passagers transportés sur les vols spéciaux en période de pointe (UNSOA : 1 898; autres : 555)
- 1 268 741 kg de chargement transportés (UNSOA : 1 084 560; MINUAD : 136 557; MINUSS : 33 647; FISNUA : 13 950)
- 2 513 heures de vol assurées (MONUSCO : 600; MINUAD : 810; MINUSS : 45; UNSOA : 1 058)
- 5 mouvements de surface coordonnés (MINUSS : 3; FISNUA : 2)
- Optimisation des moyens de transport régionaux
- Appui à la construction d'un terrain d'aviation régional
- Établissement d'un contrat de services au sol à l'intention de l'aviation régionale hors mission
- Établissement d'un contrat d'entretien du matériel de transport régional
- Regroupement des programmes de formation technique relative aux mouvements à l'échelle régionale

<i>Réalisations escomptées</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
1.7 Degré de satisfaction des clients plus élevé	<p>1.7.1 Le degré de satisfaction des missions clientes est d'au moins 80 % (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 88 %; 2014/15 : 80 %).</p> <p>1.7.2 Le degré de satisfaction des pays qui fournissent des contingents et des forces de police est d'au moins 80 % (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 80 %).</p>

Produit

- 2 enquêtes de satisfaction ont été menées auprès des clients, ainsi que 2 enquêtes sur la mobilisation du personnel.

<i>Réalisations escomptées</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
1.8 Prestation de services financiers bien conçus et efficaces	<p>1.8.1 Délai nécessaire au règlement des factures de prestataires agréées inchangé (2012/13 : 86,8 % des factures réglées sous 28 jours; 2013/14 : 98 % sous 27 jours; 2014/15 : 98 % sous 27 jours)</p> <p>1.8.2 Délai nécessaire au traitement des demandes de remboursement du personnel inchangé (2012/13 : 89 % des demandes traitées sous 28 jours; 2013/14 : 98 % sous 21 jours; 2014/15 : 98 % sous 21 jours)</p> <p>1.8.3 Reconduction des remises pour règlement rapide obtenues auprès des prestataires (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : remise pour règlement rapide dans 100 % des cas – lorsque c’est applicable)</p> <p>1.8.4 Raccourcissement du délai de traitement des virements électroniques (2012/13 : 97 % sous 3 jours; 2013/14 : 97 % sous 3 jours; 2014/15 : 98 % sous 3 jours)</p> <p>1.8.5 Délai nécessaire à l’exécution des opérations mensuelles concernant les états de paie et autres prestations inchangé (2012/13 : 99,8 % des opérations exécutées sous 5 jours; 2013/14 : 98 % sous 5 jours; 2014/15 : 98 % sous 5 jours)</p> <p>1.8.6 Degré de satisfaction des clients en ce qui concerne les services financiers inchangé (2012/13 : 13 % se déclarent satisfait des prestations en ce qui concerne le versement des indemnités; 21 % en ce qui concerne le versement des traitements; 16 % en ce qui concerne les services de prestataires; 2013/14 : 80 %; 2014/15 : 80 %)</p>

Produits

- États financiers mensuels de la MINUSS, de la MONUSCO, de la MINUAD, de la FISNUA, de l’UNSOA, du BINUCA, du BNUB et de la MANUSOM établis conformément aux normes IPSAS
- Règlement de 50 000 demandes d’indemnisation émanant du personnel (MONUSCO : 15 716; MINUSS : 8 644; MINUAD : 23 323; FISNUA : 868; UNSOA : 555; MANUSOM : 221; BINUCA : 374; BNUB : 299)
- Paiement du traitement de 3 940 membres du personnel recruté sur le plan international (MONUSCO : 1 121; MINUSS : 1 019; MINUAD : 1 286; FISNUA : 127; UNSOA : 178; MANUSOM : 71; BINUCA : 77; BNUB : 61)
- Paiement du traitement de 8 500 membres du personnel recruté sur le plan national (MONUSCO : 3 166; MINUSS : 1 630; MINUAD : 3 363; FISNUA : 89; UNSOA : 71; MANUSOM : 28; BINUCA : 86; BNUB : 68)

- Paiement du traitement de 13 000 membres du personnel en tenue (MONUSCO : 3 391; MINUSS : 1 064; MINUAD : 8 319; FISNUA : 226)
- Paiement du traitement de 1 800 Volontaires des Nations Unies (MONUSCO : 619; MINUSS : 543; MINUAD : 598; FISNUA : 31; BINUCA : 5; BNUB : 4)
- Paiement du traitement de 6 000 vacataires (2 000 travaillant pour la MONUSCO, 2 000 pour la MINUSS, 1 800 pour la MINUAD, 75 pour la FISNUA et 125 pour l'UNSOA)
- Règlement des factures de 5 400 prestataires (MONUSCO : 1 350; MINUSS : 1 125; MINUAD : 1 260; FISNUA : 405; UNSOA : 900; BINUCA : 225; BNUB : 135)

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.9 Prestation de services de gestion des ressources humaines bien conçus et efficaces

1.9.1 Maintien du même délai pour le traitement des demandes d'intégration de nouvelles recrues/la gestion des offres d'engagement en provenance des missions clientes dans la limite des pouvoirs délégués (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : intégration achevée sous 90 jours dans 98 % des cas)

1.9.2 Délai d'approbation des prestations et avantages du personnel inchangé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 14 jours dans 98 % des cas; 2014/15 : 14 jours dans 98 % des cas)

1.9.3 Délai de traitement des demandes de remboursement de frais de voyage inchangé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des dossiers traités en 14 jours; 2014/15 : 98 % des dossiers traités en 14 jours, sans jamais dépasser 20 jours)

1.9.4 Délai de traitement des primes d'affectation inchangé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des dossiers traités en 5 jours; 2014/15 : 98 % des dossiers traités en 5 jours)

1.9.5 100 % des recommandations de prorogation d'engagement traitées dans les délais voulus pour qu'ils soient pris en compte dans les états de paie, et documents établis en application du système ePerformance reçus des missions clientes (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 100 %; 2014/15 : 100 %)

1.9.6 Maintien du même délai pour l'accomplissement des formalités et l'établissement des états de présence à la cessation de service (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des dossiers traités dans les 30 jours; 2014/15 : 98 % des dossiers traités dans les 30 jours)

1.9.7 Raccourcissement du délai nécessaire à la délivrance de billets pour les voyages autorisés (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des billets délivrés dans les 7 jours; 2014/15 : 98 % des billets délivrés dans les 7 jours)

1.9.8 Respect de la règle selon laquelle les billets nominatifs doivent être achetés 16 jours avant le début d'un voyage autorisé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : dans 75 % des cas; 2014/15 : dans 75 % des cas)

1.9.9 Degré de satisfaction des clients en ce qui concerne les services fournis au titre de la gestion des ressources humaines inchangé (2012/13 : 15 % des intéressés satisfaits des services de recrutement et d'intégration; 40 % des services liés aux voyages autorisés; 48 % des services au personnel; 2013/14 : 90 %; 2014/15 : 90 %)

Produits

- Publication de 1 299 avis de vacance de postes soumis à recrutement international (MONUSCO : 370; MINUSS : 336; MINUAD : 424; FISNUA : 42; UNSOA : 59; UNPOS : 23; BINUCA : 25; BNUB : 20)
- Prorogation de 12 000 engagements d'agent recruté sur le plan national/international (MONUSCO : 4 136; MINUSS : 2 554; MINUAD : 4 485; FISNUA : 208; UNSOA : 240; UNPOS : 95; BINUCA : 157; BNUB : 125)
- Versement de 750 primes d'affectation (MONUSCO : 350; MINUSS : 350; FISNUA : 50)
- Approbation de 40 001 prestations et avantages (MONUSCO : 13 787; MINUSS : 8 513; MINUAD : 14 951; FISNUA : 693; UNSOA : 799; UNPOS : 318; BINUCA : 523; BNUB : 417)
- Délivrance de 15 001 billets d'avion au personnel civil et au personnel en tenue (MONUSCO : 4 028; MINUSS : 2 095; MINUAD : 8 061; FISNUA : 334; UNSOA : 222; UNPOS : 88; BINUCA : 96; BNUB : 77)

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

1.10 Prestation d'un appui informatique efficace et utile aux missions clientes

1.10.1 Amélioration des services de facturation téléphonique grâce à la mise en place d'une structure régionale et à la normalisation de la procédure (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 97 % des factures téléphoniques envoyées dans les 7 jours suivant la réception du relevé d'appels vérifié par l'utilisateur, sachant que ce délai ne doit pas dépasser 15 jours)

1.10.2 Amélioration de la qualité d'utilisation du réseau par les missions au moyen d'une gestion et d'un suivi centralisés au Centre régional des technologies de l'information et des communications (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : taux de disponibilité du réseau sur une base mensuelle : 99 %)

1.10.3 Maintien d'un temps de réponse satisfaisant en cas d'incident et de demande de service (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : il est répondu dans les 3 heures à 100 % des incidents et des demandes de service)

1.10.4 Respect par les services compétents des délais prescrits pour le règlement des incidents (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 90 % des incidents seront réglés en fonction du degré de priorité qui leur est assigné – incidents graves : règlement en 3 heures;

priorité élevée : règlement en 6 heures; priorité moyenne : règlement en 12 heures; priorité peu élevée : règlement sous 48 heures)

1.10.5 Respect par les services compétents des délais prescrits pour les réponses aux demandes de service (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : il sera répondu à 90 % des demandes de service en fonction du degré de priorité qui leur est assigné – demandes urgentes : réponse dans les 2 heures; priorité élevée : réponse dans les 4 heures; priorité moyenne : réponse dans les 24 heures; priorité peu élevée : réponse dans les 48 heures)

1.10.6 Degré de satisfaction plus élevé des clients en ce qui concerne les services fournis au niveau régional en matière d'informatique et de télématique (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : taux de satisfaction : 90 %)

Produits

- Harmonisation des projets et services d'informatique et de télématique dans la région, dans le cadre d'une structure de gestion unifiée
- Définition des principales attributions du Bureau régional de l'informatique et des communications en matière d'harmonisation des projets et services
- Amélioration de la sécurité informatique au niveau régional grâce à des mesures de normalisation
- Amélioration de la facturation en ligne des appels téléphoniques, achèvement de la mise à l'essai des logiciels et normalisation de la facturation téléphonique
- Gestion efficace de plus de 23 600 comptes téléphoniques (MONUSCO : 10 065; MINUAD : 7 924; MINUSS : 4 199; UNSOA : 718; FISNUA : 114; BINUCA : 327; BNUB : 260)
- Mise en place d'une capacité de relèvement après une catastrophe au Centre de services régional
- 12 rapports mensuels sur les résultats obtenus adressés aux clients du Centre de services régional

Facteurs externes :

- Défaillance des systèmes (liaisons louées à des sociétés privées; infrastructure de la Base d'appui d'Entebbe)
- Interruption de l'alimentation électrique

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

1.11 Prestation d'un appui efficace et rationnel au Centre de services régional

1.11.1 Réduction de 5 % du taux de vacance de postes applicable au personnel civil

1.11.2 90 % du personnel recruté sur le plan national formé aux principales applications opérationnelles et à l'amélioration continue des modes de fonctionnement (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.)

Produits

- 12 rapports mensuels sur le taux d'occupation des postes ont été adressés aux clients du Centre de services régional.

- 2 évaluations des besoins en matière de formation ont été réalisées.
- 10 sessions de formation à Umoja ont été tenues.
- 5 sessions de formation à l'amélioration continue des modes de fonctionnement ont été tenues.
- Les postes vacants ont été pourvus.

C. Besoins en matière de ressources humaines

33. Ainsi qu'il a été expliqué à la section consacrée aux hypothèses budgétaires, on prévoit que des besoins en effectifs du Centre pour l'exercice des fonctions intéressant les finances et les ressources humaines demeureront en 2014/15 semblables à ce qu'ils étaient en 2013/14 et que 15 postes supplémentaires seront transférés au Centre, dont les titulaires assumeront des fonctions dans le domaine de l'informatique, comme indiqué au tableau B.4.

Tableau B.4

Centre de services régional : transferts de postes proposés

Mission	Transferts proposés dans le domaine de l'informatique	
	2013/14	2014/15
MINUAD	4	6
MONUSCO	2	6
MINUSS	—	2
UNSOA	1	1
Total	7	15

34. En outre, il est proposé de soumettre à recrutement national 10 postes qui font actuellement l'objet d'un recrutement international, comme indiqué au tableau B.5.

Tableau B.5

Liste des postes qu'il est proposé de soumettre à recrutement national en 2014/15

Mission	Nombre de postes	Titre fonctionnel	Classement en 2013/14	Classement proposé pour 2014/15
MONUSCO	2	Assistant à la gestion des ressources humaines	SM	G
	1	Assistant financier	SM	G
Total partiel	3			
MINUAD	2	Assistant à la gestion des ressources humaines	SM	G

<i>Mission</i>	<i>Nombre de postes</i>	<i>Titre fonctionnel</i>	<i>Classement en 2013/14</i>	<i>Classement proposé pour 2014/15</i>
	1	Assistant à la gestion des ressources humaines	SM	AN
Total partiel	3			
MINUSS	2	Assistant à la gestion des ressources humaines	SM	G
	1	Assistant financier	SM	G
	1	Assistant aux opérations aériennes	SM	G
Total partiel	4			
Total	10			

Abréviations : SM = agent du Service mobile; G = agent des services généraux;
AN = administrateur recruté sur le plan national.

35. En conséquence, la dotation en effectifs de chaque unité fonctionnelle du Centre se présentera comme indiqué au tableau B.6. Le Centre comptera un total de 170 membres du personnel recruté sur le plan international, 154 membres du personnel recruté sur le plan national et 23 Volontaires des Nations Unies.

Tableau B.6

Répartition des effectifs proposés pour les différentes unités fonctionnelles du Centre de services régional d'Entebbe au titre de l'exercice 2014/15

	Personnel recruté sur le plan international						Personnel recruté sur le plan international : total partiel	Personnel recruté sur le plan national		Personnel recruté sur le plan national : total partiel	VNU	Total
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM		AN	GN			
Équipe chargée de la gestion												
Postes approuvés pour 2013/14	1	2	–	–	–	–	3	–	–	–	–	3
Postes proposés pour 2014/15	1	2	–	–	–	–	3	–	–	–	–	3
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Contrôle des arrivées/départs												
Postes approuvés pour 2013/14	–	–	–	–	–	2	2	–	2	2	1	5
Postes proposés pour 2014/15	–	–	–	–	–	2	2	–	2	2	1	5
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Indemnités pour frais d'études												
Postes approuvés pour 2013/14	–	–	–	–	–	4	4	–	4	4	–	8
Postes proposés pour 2014/15	–	–	–	–	–	4	4	–	4	4	–	8
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

	Personnel recruté sur le plan international						Personnel recruté sur le plan international : total partiel	Personnel recruté sur le plan national		Personnel recruté sur le plan national : total partiel	VNU	Total
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM		AN	GN			
Centre régional de formation et de conférences												
Postes approuvés pour 2013/14	–	–	–	–	–	3	3	–	4	4	–	7
Postes proposés pour 2014/15	–	–	–	–	–	3	3	–	4	4	–	7
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements												
Postes approuvés pour 2013/14	–	1	3	2	–	6	12	–	4	4	–	16
Postes proposés pour 2014/15	–	1	3	2	–	5	11	–	5	5	–	16
Variation nette	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	1	1	–	–
Finances												
Postes approuvés pour 2013/14	–	1	8	6	2	52	69	2	59	61	9	139
Postes proposés pour 2014/15	–	1	8	6	2	50	67	2	61	63	9	139
Variation nette	–	–	–	–	–	(2)	(2)	–	2	2	–	–
Ressources humaines												
Postes approuvés pour 2013/14	–	1	3	9	2	58	73	–	62	62	10	145
Postes proposés pour 2014/15	–	1	3	9	2	51	66	1	68	69	10	145
Variation nette	–	–	–	–	–	(7)	(7)	1	6	7	–	–
Informatique												
Postes approuvés pour 2013/14	–	–	–	–	–	2	2	–	4	4	1	7
Postes proposés pour 2014/15	1	–	1	4	–	7	13	–	6	6	3	22
Variation nette	1	–	1	4	–	5	11	–	2	2	2	15
Logistique												
Postes approuvés pour 2013/14	–	–	1	–	–	–	1	–	1	1	–	2
Postes proposés pour 2014/15	–	–	1	–	–	–	1	–	1	1	–	2
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Nombre total de postes												
Postes approuvés pour 2013/14	1	5	15	17	4	127	169	2	140	142	21	332
Postes proposés pour 2014/15	2	5	16	21	4	122	170	3	151	154	23	347
Variation nette	1	–	1	4	–	(5)	1	1	11	12	2	15

Abbreviations : SM = agent du Service mobile ; AN = administrateur recruté sur le plan national ; GN = agent des services généraux recruté sur le plan national ; VNU = Volontaire des Nations Unies.

36. On trouvera au tableau B.7 ci-après un récapitulatif des effectifs qui seront mis à disposition du Centre de services régional par chacune des missions.

Tableau B.7

État des transferts de chacune des missions vers le Centre de services régional d'Entebbe en 2014/15

	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	Total partiel 1	<i>SM</i>	Total partiel (personnel recruté sur le plan international)	Personnel recruté sur le plan national		Total partiel (personnel recruté sur le plan national)	<i>VNU</i>	Total
									<i>AN</i>	<i>GN</i>			
MONUSCO													
Transferts approuvés pour 2011/12													
Équipe chargée de la gestion	–	1	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	1
Contrôle des arrivées/départs	–	–	–	–	–	–	2	2	–	2	2	1	5
Indemnité pour frais d'études	–	–	–	–	–	–	1	1	–	2	2	–	3
Centre régional de formation et de conférences	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1	–	1
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements	–	–	–	1	–	1	2	3	–	1	1	–	4
Total partiel	–	1	–	1	–	2	5	7	–	6	6	1	14
Transferts proposés pour 2012/13													
Finances	–	–	–	1	2	3	11	14	–	3	3	2	19
Ressources humaines	–	–	1	3	–	4	12	16	–	–	–	3	19
Total partiel	–	–	1	4	2	7	23	30	–	3	3	5	38
Transferts approuvés pour 2013/14													
Finances	–	–	–	1	–	1	13	14	–	12	12	6	32
Ressources humaines	–	–	–	–	–	–	8	8	–	16	16	2	26
Informatique	–	–	–	–	–	–	1	1	–	–	–	1	2
Total partiel	–	–	–	1	–	1	22	23	–	28	28	9	60
Transferts proposés pour 2014/15													
Informatique	–	–	–	2	–	2	2	4	–	–	–	2	6
Total partiel	–	–	–	2	–	2	2	4	–	–	–	2	6
Postes qu'il est proposé de soumettre à recrutement national en 2014/15													
Ressources humaines	–	–	–	–	–	–	(2)	(2)	–	2	2	–	–

	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	Total partie 1	<i>SM</i>	Total partiel (personnel recruté sur le plan international)	Personnel recruté sur le plan national		Total partiel (personnel recruté sur le plan national)	<i>VNU</i>	Total
									<i>AN</i>	<i>GN</i>			
Finances	–	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	1	1	–	–
Total partiel	–	–	–	–	–	–	(3)	(3)	–	3	3	–	–
Total partiel (MONUSCO)	–	1	1	8	2	12	49	61	–	40	40	17	118
MINUAD													
Transferts approuvés pour 2011/12													
Équipe chargée de la gestion	1	–	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	1
Indemnité pour frais d'études	–	–	–	–	–	–	2	2	–	1	1	–	3
Centre régional de formation et de conférences	–	–	–	–	–	–	1	1	–	2	2	–	3
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements	–	1	2	–	–	3	1	4	–	–	–	–	4
Total partiel	1	1	2	–	–	4	4	8	–	3	3	–	11
Transferts approuvés pour 2012/13													
Finances	–	–	2	–	–	2	10	12	–	1	1	–	13
Ressources humaines	–	–	–	3	–	3	17	20	–	6	6	–	26
Total partiel	–	–	2	3	–	5	27	32	–	7	7	–	39
Transferts proposés pour 2013/14													
Finances	–	–	1	3	–	4	2	6	–	22	22	–	28
Ressources humaines	–	1	1	1	–	3	7	10	–	13	13	–	23
Informatique	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4	4	–	4
Logistique	–	–	1	–	–	1	–	1	–	–	–	–	1
Total partiel	–	1	3	4	–	8	9	17	–	39	39	–	56
Transferts proposés pour 2014/15													
Informatique	1	–	1	–	–	2	3	5	–	1	1	–	6
Total partiel	1	–	1	–	–	2	3	5	–	1	1	–	6
Postes qu'il est proposé de soumettre à recrutement national en 2014/15													
Ressources humaines	–	–	–	–	–	–	(3)	(3)	1	2	3	–	–
Total partiel	–	–	–	–	–	–	(3)	(3)	1	2	3	–	–
Total partiel (MINUAD)	2	2	8	7	–	19	40	59	1	52	53	–	112

	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	Total partiel 1	<i>SM</i>	Total partiel (personnel recruté sur le plan international)	Personnel recruté sur le plan national		Total partiel (personnel recruté sur le plan national)	<i>VNU</i>	Total
									<i>AN</i>	<i>GN</i>			
MINUSS													
Transferts approuvés pour 2011/12													
Équipe chargée de la gestion	–	1	–	–	–	1	–	1	–	–	–	–	1
Indemnité pour frais d'études	–	–	–	–	–	–	1	1	–	1	1	–	2
Centre régional de formation et de conférences	–	–	–	–	–	–	2	2	–	1	1	–	3
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements	–	–	1	1	–	2	3	5	–	3	3	–	8
Total partiel	–	1	1	1	–	3	6	9	–	5	5	–	14
Transferts approuvés pour 2012/13													
Finances	–	–	4	–	–	4	12	16	2	20	22	–	38
Ressources humaines	–	–	3	1	1	5	17	22	3	17	20	3	45
Total partiel	–	–	7	1	1	9	29	38	5	37	42	3	83
Transferts proposés pour 2013/14													
Finances	–	1	1	1	–	3	–	3	–	–	–	1	4
Ressources humaines	–	–	(2)	1	1	–	(3)	(3)	(3)	8	5	2	4
Logistique	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1	1	–	1
Total partiel	–	1	(1)	2	1	3	(3)	–	(3)	9	6	3	9
Transferts proposés pour 2014/15													
Informatique	–	–	–	1	–	1	–	1	–	1	1	–	2
Total partiel	–	–	–	1	–	1	–	1	–	1	1	–	2
Postes qu'il est proposé de soumettre à recrutement national en 2014/15													
Ressources humaines	–	–	–	–	–	–	(2)	(2)	–	2	2	–	–
Finances	–	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	1	1	–	–
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements	–	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	1	1	–	–
Total partiel	–	–	–	–	–	–	(4)	(4)	–	4	4	–	–
Total partiel (MINUSS)	–	2	7	5	2	16	28	44	2	56	58	6	108
UNSOA													
Transferts approuvés pour 2013/14													
Finances	–	–	–	–	–	–	4	4	–	1	1	–	5

	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	Total partiel 1	<i>SM</i>	Total partiel (personnel recruté sur le plan international)	Personnel recruté sur le plan national		Total partiel (personnel recruté sur le plan national)	<i>VNU</i>	Total
									<i>AN</i>	<i>GN</i>			
Ressources humaines	–	–	–	–	–	–	–	–	–	2	2	–	2
Informatique	–	–	–	–	–	–	1	1	–	–	–	–	1
Total partiel	–	–	–	–	–	–	5	5	–	3	3	–	8
Postes qu'il est proposé de soumettre à recrutement national en 2014/15													
Informatique	–	–	–	1	–	1	–	1	–	–	–	–	1
Total partiel	–	–	–	1	–	1	–	1	–	–	–	–	1
Total partiel (UNSOA)	–	–	–	1	–	1	5	6	–	3	3	–	9
Total (Centre de services régional) au 30 juin 2015	2	5	16	21	4	48	122	170	3	151	154	23	347

Abréviations : AN = administrateur recruté sur le plan national; GN = agent des services généraux recruté sur le plan national; VNU = Volontaire des Nations Unies.

D. Montant des crédits demandés

37. Le montant estimatif des ressources nécessaires au financement des activités du Centre pendant l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 est de 44 164 600 dollars (brut), en augmentation de 5 203 800 dollars (13,4 %) par rapport au montant des crédits approuvés pour 2013/14.

Tableau B.8

Ressources financières : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis, montants arrondis)

Catégorie de dépenses	1 ^{er} juillet 2013- 30 juin 2014	1 ^{er} juillet 2014-30 juin 2015	Variation	
	Montant alloué	Dépenses prévues	Montant	Pourcentage
	(2)	(3)	(4) = (3) - (2)	(5) = (4) / (2)
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	24 311,7	25 054,2	742,5	3,1
Personnel recruté sur le plan national	2 068,4	3 086,3	1 017,9	49,2
Volontaires des Nations Unies	889,6	890,6	1,0	0,1
Total partiel	27 269,7	29 031,1	1 761,4	6,5

Catégorie de dépenses	1 ^{er} juillet 2013- 30 juin 2014	1 ^{er} juillet 2014-30 juin 2015	Variation	
	Montant alloué	Dépenses prévues	Montant	Pourcentage
	(2)	(3)	(4) = (3) - (2)	(5) = (4) / (2)
Dépenses opérationnelles				
Consultants	395,4	316,2	(79,2)	(20,0)
Voyages	223,3	167,0	(56,3)	(25,2)
Installations et infrastructures	7 903,3	10 555,1	2 651,8	33,6
Transports terrestres	179,6	208,2	28,6	15,9
Communications	1 340,9	1 407,2	66,3	4,9
Informatique	1 424,0	2 201,9	777,9	54,6
Santé	91,5	63,7	(27,8)	(30,4)
Fournitures, services et matériel divers	133,1	214,2	81,1	60,9
Total partiel	11 691,1	15 133,5	3 442,4	29,4
Montant brut	38 960,8	44 164,6	5 203,8	13,4
Recettes provenant des contributions du personnel	2 562,7	2 726,4	163,7	6,4
Montant net	36 398,1	41 438,2	5 040,1	13,8
Total	38 960,8	44 164,6	5 203,8	13,4

38. On trouvera ci-après l'analyse des variations de plus ou moins 5 % ou 100 000 dollars qui ont été constatées au titre de certains objets de dépense (le montant des variations est exprimé en milliers de dollars des États-Unis).

	Variation	
Personnel recruté sur le plan international	742,5	3,1 %

39. La hausse des ressources demandées à cette rubrique est principalement due à la proposition d'augmentation nette d'un poste soumis à recrutement international et à l'augmentation du coefficient d'ajustement pour Entebbe, de 32,2 % en janvier 2013 à 34,5 % en janvier 2014. Cette hausse sera en partie contrebalancée par une diminution des crédits demandés au titre des dépenses communes de personnel, sur la base des dépenses effectives.

	Variation	
Personnel recruté sur le plan national	1 017,9	49,2 %

40. La hausse des dépenses prévues s'explique par le fait que le barème des traitements du personnel recruté sur le plan national en Ouganda a été revu à la hausse de 18,5 %, tout comme les barèmes applicables aux agents des services

généraux et aux administrateurs recrutés sur le plan national (de 16,3 %), à compter du 1^{er} juillet 2013, ainsi que par la diminution du taux de vacance de postes budgétisé (5 %) sur la base du taux effectif d'occupation des postes (taux de vacance budgétisé pour 2013/14 : 15 %) et par la proposition d'augmentation des effectifs sous la forme de 12 postes soumis à recrutement national.

	<i>Variation</i>	
Volontaires des Nations Unies	1,0	0,1 %

41. Le montant plus élevé des crédits demandés s'explique principalement par une diminution du taux de vacance de postes budgétisé (5 %) sur la base du taux effectif d'occupation des postes (taux de vacance budgétisé pour 2013/14 : 10 %) et par le transfert de deux postes supplémentaires de Volontaire des Nations Unies, dont les titulaires exerceront des fonctions dans le domaine de l'informatique.

	<i>Variation</i>	
Consultants	(79,2)	(20,0 %)

42. La diminution du montant des ressources demandées s'explique par la réduction des besoins en matière de consultants en raison de l'amélioration des modes de fonctionnement qui résulte de l'utilisation de la méthodologie Lean Six Sigma.

	<i>Variation</i>	
Voyages	(56,3)	(25,2 %)

43. La diminution du montant des dépenses prévues s'explique principalement par le fait qu'aucun crédit ne sera demandé au titre de l'organisation de voyages à l'appui de la mise en œuvre d'Umoja dans les missions clientes.

	<i>Variation</i>	
Installations et infrastructures	2 651,8	33,6 %

44. L'augmentation du montant des crédits demandés s'explique principalement par des dépenses récurrentes plus élevées – au titre des services d'entretien, des services de sécurité, des frais d'éclairage, de chauffage, d'énergie et d'eau, des fournitures de bureau et de l'équipement supplémentaire – imputables à l'achèvement prévu en 2014 de la construction de deux nouveaux bâtiments à usage de bureaux et du Centre de technologie.

	<i>Variation</i>	
Transports terrestres	28,6	15,9 %

45. L'augmentation du montant des dépenses prévues est imputable aux pièces de rechange et aux carburant et lubrifiants nécessaires pour cinq véhicules supplémentaires, rendus nécessaires par l'augmentation des effectifs du Centre.

	<i>Variation</i>	
Informatique	777,9	54,6 %

46. L'augmentation du montant des crédits demandés est principalement imputable au recrutement nécessaire de 16 vacataires supplémentaires pour les services d'assistance aux clients et d'autres projets liés à l'informatique, ainsi qu'aux fournitures nécessaires pour le Centre de développement dont la construction sera achevée en 2014.

	<i>Variation</i>	
Santé	(27,8)	(30,4 %)

47. La diminution des dépenses prévues s'explique par la baisse anticipée du nombre des membres du personnel qui se rendront au centre médical, sur la base du nombre effectif de visites effectuées en 2012/13.

	<i>Variation</i>	
Fournitures, services et matériel divers	81,1	60,9 %

48. L'augmentation des dépenses prévues est principalement imputable à la rémunération des formateurs, aux fournitures et services destinés au centre de formation régional, aux coûts afférents aux vacataires et à la redevance de stationnement pour les véhicules du centre à l'aéroport d'Entebbe, toutes dépenses pour lesquelles aucun crédit n'avait été ouvert dans le budget de l'exercice 2013/14.

49. Le tableau B.9 fait apparaître la répartition des dépenses prévues, par mission cliente.

Tableau B.9
Dépenses prévues pour l'exercice 2014/15, par mission

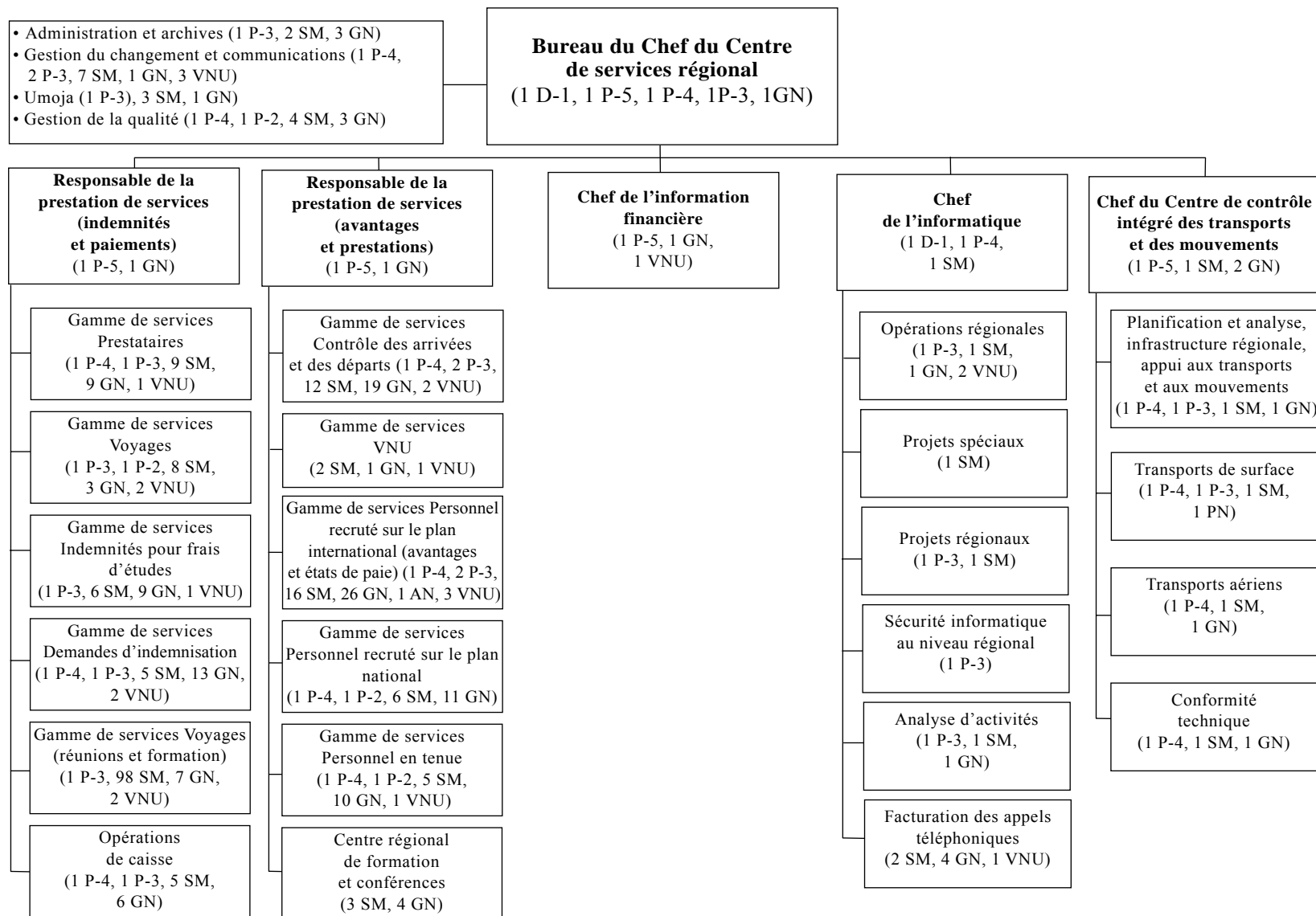
(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Centre de services régional</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>UNSOA</i>	<i>FISNUA</i>	<i>BNUB</i>	<i>BINUCA</i>	<i>MANUSOM</i>
*Budget approuvé (millions de dollars É.-U.)		1 453,4	1 335,2	924,4	435,8	293,2	16,7	20,2	16,9
Financement du Centre de services régional au titre de 2013/14 (pourcentage)		32,3	29,7	20,6	9,7	6,5	0,4	0,4	0,4
Dépenses de personnel civil									
Personnel recruté sur le plan international	25 054,2	8 088,3	8 304,9	7 982,3	678,7	—	—	—	—

	<i>Centre de services régional</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>UNSOA</i>	<i>FISNUA</i>	<i>BNUB</i>	<i>BINUCA</i>	<i>MANUSOM</i>
Personnel recruté sur le plan national	3 086,3	770,8	1 067,2	1 190,5	57,8	–	–	–	–
Volontaires des Nations Unies	890,6	660,6	–	230,0	–	–	–	–	–
Total partiel	29 031,1	9 519,7	9 372,1	9 402,8	736,5	–	–	–	–
Dépenses opérationnelles									
Consultants	316,2	102,2	93,9	65,1	30,7	20,6	1,1	1,4	1,2
Voyages	167,0	54,0	49,6	34,3	16,2	10,9	0,7	0,6	0,7
Installations et infrastructures	10 555,1	3 412,1	3 134,9	2 170,1	1 023,1	688,6	39,2	47,4	39,7
Transports terrestres	208,2	67,3	61,8	43,0	20,2	13,7	0,7	0,8	0,7
Communications	1 407,2	454,9	417,9	289,4	136,4	91,7	5,3	6,3	5,3
informatique	2 201,9	711,8	653,9	452,8	213,4	143,5	8,2	10,0	8,3
Santé	63,7	20,6	18,9	13,1	6,2	4,2	0,2	0,3	0,2
Fournitures et services divers	214,2	69,2	63,7	44,1	20,8	13,9	0,7	1,1	0,7
Total partiel	15 133,5	4 892,1	4 494,6	3 111,9	1 467,0	987,1	56,1	67,9	56,8
Total	44 164,6	14 411,8	13 866,7	12 514,7	2 203,5	987,1	56,1	67,9	56,8

Note : S'agissant des missions de maintien de la paix, c'est sur la base du budget approuvé au titre de 2013/14 que la répartition a été calculée. Dans le cas des missions politiques spéciales, on l'a calculée sur la base du budget approuvé au titre de 2013.

Organigramme du Centre de services régional et répartition des postes en 2014/15



Abréviations : SM : agent du Service mobile; AN : administrateur recruté sur le plan national; GN : agent des services généraux recruté sur le plan national; PN : personnel recruté sur le plan national; VNU : Volontaire des Nations Unies.