



# Assemblée générale

Distr. générale  
31 janvier 2013  
Français  
Original : anglais

**Soixante-septième session**  
Point 146 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<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 et budgets pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014**

**Rapport du Secrétaire général**

### **Table des matières**

|  | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| Abréviations. . . . .  | 5           |
| I. État des activités de maintien de la paix . . . . .   | 7           |
| II. Présentation des budgets et gestion financière . . . . .   | 12          |
| III. Stratégie d'efficacité opérationnelle et de gestion responsable . . . . .                                 | 13          |
| A. Renforcer les capacités de planification et de gestion . . . . .  | 14          |
| B. Appui à l'examen des orientations à donner aux opérations de maintien de la paix . . . . .                  | 19          |
| C. Renforcement de l'efficacité des opérations des Nations Unies . . . . .                                     | 21          |
| D. Renforcer les moyens de surmonter les difficultés stratégiques et opérationnelles . . . . .                 | 32          |
| E. Offre d'un soutien efficace et effectif tout en améliorant le modèle de prestation<br>de services . . . . . | 44          |
| F. Conclusion . . . . .  | 51          |



---

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| IV.     | Exécution des budgets de l'exercice allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 . . . . .  | 52  |
| A.      | Analyse des écarts . . . . .  | 52  |
| B.      | Initiatives en matière de gestion . . . . .   | 65  |
| V.      | Prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1 <sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 . . . . .   | 69  |
| VI.     | État du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2012 . . . . .   | 87  |
| VII.    | Gestion du matériel appartenant aux contingents et sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées . . . . . | 88  |
| A.      | Gestion du matériel appartenant aux contingents . . . . .   | 88  |
| B.      | Sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées . . . . .  | 88  |
| VIII.   | Indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité . . . . .  | 90  |
| IX.     | Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre . . . . .  | 93  |
| Annexes |   |     |
| I.      | Stratégie globale d'appui aux missions . . . . .  | 94  |
| II.     | Centre de services régional . . . . .   | 109 |

## Résumé

Conformément à la résolution 59/296 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre une vue synoptique des aspects financiers et administratifs du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Il présente brièvement les initiatives que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions se proposent de prendre en 2013/14 en matière de gestion et contient des informations sur la suite donnée aux demandes que l'Assemblée a formulées dans sa résolution 66/264. On y trouvera aussi un récapitulatif de l'exécution des budgets de ces opérations pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 et des projets de budget pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014. Enfin, des chapitres sont consacrés à l'état du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix, à la gestion du matériel appartenant aux contingents, aux sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées et à l'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité.

Pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012, le montant total des dépenses s'est établi à 7 562,0 millions de dollars, alors que le montant approuvé avait été de 7 863,9 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature budgétisées, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

### Utilisation des ressources financières

(En millions de dollars des États-Unis)

| <i>Composante maintien de la paix</i>                             | <i>1<sup>er</sup> juillet 2011-30 juin 2012</i> |                 | <i>Écarts</i>  |                    |
|---|---|-----------------|----------------|--------------------|
|   | <i>Montant alloué</i>                           | <i>Dépenses</i> | <i>Montant</i> | <i>Pourcentage</i> |
| Missions  | 7 450,6   | 7 152,9         | 297,7          | 4,0                |
| Base de soutien logistique des Nations Unies de Brindisi          | 68,5  | 64,3            | 4,2            | 6,2                |
| Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix <sup>a</sup> | 344,8   | 344,8           | –              | –                  |
| <b>Total partiel</b>  | <b>7 863,9</b>                                  | <b>7 562,0</b>  | <b>301,9</b>   | <b>3,8</b>         |
| Contributions volontaires en nature (budgétisées)                 | 6,4   | 6,7             | (0,3)          | (4,9)              |
| <b>Total</b>  | <b>7 870,3</b>                                  | <b>7 568,7</b>  | <b>301,6</b>   | <b>3,8</b>         |

<sup>a</sup> Y compris des crédits d'un montant de 47,2 millions de dollars au titre du progiciel de gestion intégrée.

On a estimé que le montant des ressources nécessaires aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 s'élèverait à 7 212,0 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature budgétisées, comme il est indiqué ci-après :

**Ressources financières**

(En millions de dollars des États-Unis)

| <i>Composante maintien de la paix</i>                                | <i>1<sup>er</sup> juillet 2012-<br/>30 juin 2013<br/>(montant<br/>alloué)</i> | <i>1<sup>er</sup> juillet 2013-<br/>30 juin 2014<br/>(prévisions<br/>de dépenses)</i> | <i>Variation</i> |                    |
|--|---|---|------------------|--------------------|
|  |   |   | <i>Montant</i>   | <i>Pourcentage</i> |
| Missions   | 6 937,5   | 6 815,2   | (122,3)          | (1,8)              |
| Base de soutien logistique des Nations Unies<br>de Brindisi          | 68,6  | 68,9  | 0,3              | 0,4                |
| Compte d'appui aux opérations de maintien<br>de la paix <sup>a</sup> | 318,0   | 328,0   | 10,0             | 3,1                |
| <b>Total partiel</b>   | <b>7 324,1</b>  | <b>7 212,0</b>  | <b>(112,1)</b>   | <b>(1,5)</b>       |
| Contributions volontaires en nature<br>(budgétisées)                 | 8,6   | 6,4   | (2,2)            | (25,7)             |
| <b>Total</b>   | <b>7 332,7</b>  | <b>7 218,4</b>  | <b>(114,3)</b>   | <b>(1,6)</b>       |

<sup>a</sup> Y compris des crédits d'un montant de 37,3 millions de dollars au titre du progiciel de gestion intégrée pour 2012/13 et de 18,7 millions de dollars pour 2013/14.

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  |
| BINUB    | Bureau intégré des Nations Unies au Burundi  |
| 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   |
| BSLB     | Base de soutien logistique des Nations Unies   |
| CEDEAO   | Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest  |
| FARDC    | Forces armées de la République démocratique du Congo   |
| FDA      | Alliance des forces démocratiques  |
| FDLR     | Forces démocratiques de libération du Rwanda   |
| 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                                    |
| HCR      | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés  |
| IPSAS    | Normes comptables internationales pour le secteur public                                       |
| LRA      | Armée de résistance du Seigneur  |
| MANUA    | Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan  |
| MANUI    | Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq   |
| MANUL    | Mission d'appui des Nations Unies en Libye   |
| MINUAD   | Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour                                     |
| MINUEE   | Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée   |
| 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             |
| MINUSS   | Mission des Nations Unies au Soudan du Sud   |
| MINUSTAH | Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti                                       |
| MINUT    | Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste  |
| MISMA    | Mission internationale de soutien au Mali 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 |
| 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                      |
| ONUSOM     | Opération des Nations Unies en Somalie  |
| 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  |
| UNFICYP    | Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre                                       |
| UNITAR     | Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche  |
| UNMOGIP    | Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan                         |
| UNPOS      | Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie  |
| 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 en vue et les plus essentielles de l'ONU. Les soldats de la paix, où qu'ils soient dans le monde, incarnent l'attachement inébranlable de l'Organisation aux valeurs inscrites dans sa Charte et on attend d'eux qu'ils possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. L'Organisation possède à ce jour 15 opérations de maintien de la paix actives sur quatre continents, dont les mandats couvrent toute l'étendue des activités prévues aux Chapitres VI, VII et VIII de la Charte et qui s'efforcent, chacune dans le cadre de son propre mandat, à créer les conditions de paix et de sécurité propres à « favoriser le progrès social et instaurer de meilleures conditions de vie dans une liberté plus grande »<sup>1</sup>.

2. En 2013/14, les soldats de la paix continueront de jouer un rôle décisif dans la stabilisation des pays sortant d'un conflit, dans la protection des populations civiles et dans la fourniture d'un appui aux premiers efforts de consolidation de la paix consentis par les autorités nationales dans les domaines de la facilitation des processus politiques, des droits de l'homme, de la police, de la justice, des affaires pénitentiaires, de la réforme de l'appareil de sécurité, du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, de la lutte antimines et des affaires civiles. Bien que le nombre des opérations de maintien de la paix ait diminué avec la dissolution de la MINUT, à la fin 2012, le rythme des opérations restera élevé. De plus, l'ONU devra conserver sa capacité à se déployer rapidement dans un contexte postconflit, vraisemblablement dans le Sahel, en Somalie ou en République arabe syrienne.

3. Deux ans après l'indépendance du Soudan du Sud, aucun progrès n'a été enregistré en ce qui concerne l'instauration de mécanismes de sécurité efficaces entre le Soudan et le Soudan du Sud, la conclusion d'accords pétroliers et financiers mutuellement acceptables, l'instauration d'une structure de gouvernance satisfaisante dans la zone d'Abyei et la démarcation des zones frontalières contestées. La sous-région continuera donc d'accueillir au moins un tiers des contingents des Nations Unies qui seront déployés dans le monde durant l'exercice 2013/14 afin que la MINUSS puisse continuer à assumer sa tâche de protection des civils et de prévention des conflits, et que la FISNUA puisse continuer d'apporter son soutien à l'application intégrale de l'Accord du 20 juin 2011 concernant les arrangements provisoires pour l'administration et la sécurité de la zone d'Abyei et le Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière en vue de créer une zone frontière sûre et démilitarisée.

4. Au Darfour, des affrontements sporadiques ont opposé le Gouvernement et des mouvements armés et les conflits intercommunautaires se poursuivent. Les conditions de sécurité risquent également de pâtir d'une hausse de la criminalité et de l'agitation des milices autrefois favorables au Gouvernement en raison de la crise économique qui sévit au Soudan et de la lutte engagée pour prendre le contrôle des rares ressources du pays. S'ajoute à cela qu'une paix générale entre toutes les parties semble encore hors d'atteinte étant donné que les principaux mouvements armés du Darfour (Armée de libération du Soudan/faction Minni Minawi, Armée de libération du Soudan/faction Abdul Wahid et Mouvement pour la justice et l'égalité/faction Gibril Ibrahim) ne participent pas au processus de paix. La mise en

<sup>1</sup> Préambule de la Charte des Nations Unies.

œuvre du Document de Doha pour la paix au Darfour reste laborieuse et la population du Darfour bénéficie très peu des dividendes de la paix. La MINUAD continuera donc de se concentrer sur la protection des civils, la facilitation de la fourniture de l'aide humanitaire et l'instauration du développement durable au Darfour. La mission continuera à avoir du mal à s'acquitter de ces tâches si elle reste confrontée à des obstacles comme le refus des visas d'entrée et l'imposition de restrictions à la liberté de mouvement de ses soldats sur le théâtre des opérations. L'achèvement de la phase de déploiement de la MINUAD et l'évolution des conditions de sécurité depuis son déploiement initial, en 2008, ont ouvert la voie à la reconfiguration de sa composante militaire, qui serait ramenée à 3 350 hommes, et de sa composante de police, qui serait ramenée à 1 740 hommes. Le recalibrage de la composante militaire devrait prendre fin d'ici au 1<sup>er</sup> juillet 2013 et celui de la composante de police d'ici au 31 janvier 2014.

5. Dans l'est de la République démocratique du Congo, les conditions de sécurité restent instables et se sont nettement détériorées depuis la mutinerie d'anciens soldats des FARDC, qui ont donné naissance à une nouvelle faction dangereuse, le Mouvement du 23 mars (M23). La mutinerie et les violences qui ont suivi ont durement touché les populations civiles, alors que celles-ci étaient déjà exposées aux exactions d'autres groupes armés, comme les FDLR, la LRA et la FDA. Afin de briser le cycle de la violence et de permettre l'instauration d'une paix durable dans le pays et la région, le Secrétaire général a, à la demande du Conseil de sécurité et en faisant fond sur les initiatives menées dans la région, proposé une nouvelle stratégie détaillée. L'initiative s'attaque aux causes profondes du conflit et prévoit l'adoption de mesures au niveau national pour aider le pays à asseoir sa pleine autorité sur ses régions orientales et à fournir des services de base à la population; de mesures au niveau régional pour satisfaire les préoccupations et les intérêts légitimes de tous les pays de la région des Grands Lacs; et de mesures au niveau international pour soutenir ces initiatives, y compris par la redéfinition du dispositif de la MONUSCO.

6. En Côte d'Ivoire, les choses reprennent peu à peu leur cours normal depuis la violente crise postélectorale de 2010/11, et le programme de désarmement, démobilisation et réintégration a pu être lancé. Néanmoins, la situation politique et les conditions de sécurité restent fragiles : ainsi, les forces de sécurité du pays n'ont pas les moyens de s'opposer aux groupes armés illégaux qui franchissent la frontière avec le Libéria pour s'en prendre à des civils non protégés, ce qui aggrave l'instabilité de la zone frontalière. Le programme de désarmement, démobilisation et réintégration des ex-combattants doit impérativement se poursuivre parallèlement à la réforme des institutions de sécurité. Pour relever ces défis, le Conseil de sécurité a, dans sa résolution 2062 (2012), décidé que la protection des civils resterait la priorité de l'ONUCI et demandé à celle-ci de se concentrer davantage sur l'appui à fournir au Gouvernement pour les activités de désarmement, démobilisation et réintégration et de réforme du secteur de la sécurité. Par conséquent, l'ONUCI continuera de fournir un appui aux efforts déployés par le pays pour stabiliser les conditions de sécurité, surveiller et contrer les activités des milices, des mercenaires et des autres groupes armés illégaux, et remédier aux problèmes de sécurité transfrontières, notamment les mouvements de groupes armés et d'armes.

7. Au Libéria, grâce aux progrès de la consolidation de la paix, l'Organisation peut désormais envisager de réduire la composante militaire de la MINUL d'environ 4 200 hommes, ce qui se fera en trois phases, entre octobre 2012 et juillet 2015, et de renforcer la composante de police par l'ajout de trois unités de police constituées.

Durant cette période, les efforts visant à aider le Gouvernement libérien à bâtir des institutions nationales capables de maintenir la stabilité sans l'appui d'une mission de maintien de la paix devraient se poursuivre. La MINUL aidera aussi le peuple et le Gouvernement du pays à prendre des mesures décisives pour que la paix, encore fragile, s'inscrive dans la durée, notamment en œuvrant à la réconciliation nationale, à la réforme constitutionnelle, à la réforme du secteur de la sécurité, au renforcement des capacités de la police nationale et à l'extension de l'autorité et des services de l'État dans l'ensemble du pays. Bien que notables, les avancées réalisées en Afrique de l'Ouest sont extrêmement fragiles et loin d'être acquises. La zone frontalière entre la Côte d'Ivoire et le Libéria reste très instable, notamment à cause des mouvements transfrontières des groupes armés. L'ONUCI et la MINUL ont renforcé leurs mécanismes de coopération, en particulier à la suite du meurtre de sept soldats de la paix de l'ONUCI, le 8 juin 2012, dans la ville de Para, dans l'ouest de la Côte d'Ivoire, soit le nombre le plus élevé de soldats de la paix ayant trouvé la mort dans un même accident en 2012, et en raison de la poursuite des attaques perpétrées du côté ivoirien de la frontière et qui ont provoqué la mort de citoyens et d'agents de sécurité ivoiriens.

8. Le Mali traverse actuellement une crise extrêmement grave d'ordre politique et humanitaire, mais aussi sur le plan de la sécurité, qui menace non seulement la population du pays, mais également la stabilité de toute la région du Sahel. Depuis l'adoption des résolutions 2071 (2012) et 2085 (2012) du Conseil de sécurité, l'ONU mène, en étroite partenariat avec les autorités maliennes, la CEDEAO, l'Union africaine et d'autres acteurs clefs, une stratégie à volets multiples pour faciliter le règlement de la crise. À la suite de l'adoption de la résolution 2085 (2012), dans laquelle le Conseil avait autorisé le déploiement de la MISMA et demandé au Secrétaire général de continuer d'apporter son concours à la planification et à la préparation de son déploiement, le Département des opérations de maintien de la paix a considérablement renforcé son action, en particulier dans les domaines relatifs au processus de sécurité et à l'extension de l'autorité de l'État, et pourrait continuer de le faire dans un avenir proche. Au vu de la rapidité avec laquelle la situation évolue au Mali et dans le Sahel, le Département sera forcé de consacrer des efforts et des ressources, y compris des ressources humaines, bien plus importants à la planification et la fourniture d'activités d'appui essentielles dans le cadre d'une stratégie multidisciplinaire afin qu'elles se fassent en temps voulu et de manière adéquate.

9. En Haïti, des progrès ont été accomplis dans le renforcement des institutions gardiennes de la démocratie et de l'état de droit, et dans le maintien de la sécurité, ce qui laisse une nouvelle fois espérer qu'il sera possible de procéder à un transfert en bonne et due forme de la responsabilité du maintien de l'ordre de l'armée aux unités de police constituées et enfin à la Police nationale haïtienne. Ainsi, en 2013/14, la MINUSTAH réduira son appui opérationnel à la police et se concentrera sur le développement de la Police nationale. Elle s'occupera aussi de consolider la stabilité politique et de renforcer les mécanismes de responsabilisation et de supervision aux fins du fonctionnement des institutions gardiennes de l'état de droit et de la bonne gouvernance, et de mettre au point un plan conditionnel pour le transfert du maintien de la stabilité aux autorités haïtiennes. Cela devrait se traduire par le retrait progressif d'un millier de militaires de l'infanterie et du génie et de policiers de la mission.

10. Au Kosovo, l'évolution de la situation politique et opérationnelle continuera de dicter les priorités de la MINUK. La mission continuera de jouer un rôle d'ordre

politique et de faciliter le règlement pacifique des conflits, en particulier dans le nord du pays. Elle continuera également à s'efforcer d'améliorer la coordination et la coopération avec la Mission État de droit menée par l'Union européenne au Kosovo, la Force internationale de sécurité au Kosovo et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe afin d'atteindre des objectifs communs, tout en respectant le rôle opérationnel et le mandat de chacun.

11. Au Sahara occidental, la MINURSO continuera de surveiller le respect du cessez-le-feu et de soutenir les mesures de confiance, qui sont dirigées par le HCR. Elle accordera une attention particulière aux éventuelles répercussions de la crise dans le Sahel sur son environnement opérationnel. Le renforcement de ses moyens analytiques et le renforcement de la sécurité des observateurs militaires sera l'une de ses principales tâches. À Chypre, l'UNFICYP continuera de mener des opérations visant à prévenir une reprise des combats, à contribuer au rétablissement et au maintien de l'ordre public ainsi qu'au retour à la normale, et à maintenir un climat pacifique propice aux négociations en vue d'un règlement.

12. En Somalie, l'ONU s'emploie à renforcer son rôle et sa présence pour appuyer le nouveau Gouvernement instauré en 2012 au terme d'une période de transition de huit ans. Elle fera porter ses efforts sur la sécurité, la consolidation de la paix et la préparation d'un référendum sur la Constitution et d'élections démocratiques qui se tiendront d'ici à 2016. Dans le même temps, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront de fournir un appui essentiel à l'AMISOM et à la Commission de l'Union africaine. L'UNSOA et le BNUUA ont joué un rôle essentiel pour faciliter la coopération entre l'ONU, l'AMISOM et l'Union africaine. L'AMISOM a atteint le maximum de l'effectif autorisé et réussi à déloger les Chabab de fiefs essentiels dans le sud et le centre de la Somalie. Les opérations de combat se poursuivront probablement pendant au moins une année, sachant qu'en 2013/14 l'Union africaine et l'ONU devraient renforcer leur coopération avec le Gouvernement somalien pour mettre l'accent sur le maintien de la sécurité et de l'ordre public dans les zones reprises et sur le développement des institutions somaliennes chargées de la sécurité.

13. Au Moyen-Orient, la situation en République arabe syrienne restera probablement un facteur important d'instabilité et d'incertitude dans la région. Les répercussions des violences dans ce pays continueront à se faire sentir dans les pays où l'ONU possède actuellement des soldats de la paix. Elles affecteront les opérations de la FNUOD et risquent de faire obstacle à l'exécution de son mandat. Elles continueront de poser des risques à la sûreté et la sécurité du personnel de la FNUOD et de l'ONUST. La FINUL continuera à s'acquitter de son mandat dans le sud du Liban, sachant que si la situation en République arabe syrienne se détériore cela risque d'avoir des répercussions sur les opérations de la Force.

14. Les mesures prises pour répondre à ces défis dans le climat d'incertitude qui caractérise l'économie mondiale n'auront de chance de donner des résultats que si tous les acteurs entretiennent les partenariats qui sont au cœur du maintien de la paix. Au premier rang de ceux-ci on trouve le partenariat mondial entre les États Membres, dont l'objet est de veiller à ce que les mandats des opérations de maintien de la paix ciblent les aspects essentiels de l'instauration d'une paix et d'une sécurité durables, et que l'infrastructure de l'Organisation reste convenablement structurée et continue de disposer des ressources nécessaires pour répondre efficacement aux problèmes actuels et futurs. L'Organisation noue également des partenariats avec les organisations régionales et sous-régionales qui interviennent directement dans les

situations de crise, ainsi qu'avec les organisations intergouvernementales et non gouvernementales qui travaillent aux côtés des soldats de la paix des Nations Unies. Enfin, les soldats de la paix travaillent en partenariat avec les populations directement touchées par les conflits. Ces partenariats doivent être noués très tôt et être continuellement entretenus afin que les opérations de maintien de la paix portent leurs fruits et que leur effet stabilisateur se prolonge bien après qu'elles se soient retirées.

15. Répondre de manière adéquate aux situations d'après conflit suppose aussi de la part de l'Organisation qu'elle améliore continuellement l'efficacité de ses opérations de maintien de la paix et la gestion des ressources que lui confient les États Membres à cette fin. L'Organisation dispose actuellement d'une rare conjoncture favorable où trois facteurs (économique, technique et administratif) exercent une influence particulièrement puissante sur le multilatéralisme, d'une manière générale, et sur les opérations de maintien de la paix, d'une manière spécifique. Des facteurs économiques continuent d'influer sur la volonté et la capacité des États Membres à financer les opérations de maintien de la paix, ce qui fait que celles-ci doivent davantage veiller à leurs dépenses, mettre l'accent sur l'efficacité et mettre en valeur leurs ressources humaines, matérielles et informatiques. En outre, la technologie elle-même s'est développée avec une telle vitesse que des moyens de communiquer, d'échanger des informations et de suivre l'évolution de la situation, encore inimaginables il y a peu, sont devenus non seulement envisageables, mais tout à fait utilisables. De plus, la gestion est devenue à juste titre une science qui devrait s'appuyer sur l'expérience acquise, tout en étant continuellement actualisée à la lumière des meilleures pratiques en cours et des enseignements tirés de l'expérience.

16. Le tableau 1 récapitule les ressources des opérations de maintien de la paix pour les exercices allant de 2007/08 à 2013/14.

Tableau 1  
Récapitulatif des ressources financières et humaines consacrées aux opérations de maintien de la paix, de l'exercice 2007/08 à l'exercice 2013/14

|  | 2007/08                   | 2008/09        | 2009/10        | 2010/11        | 2011/12        | 2012/13                | 2013/14                |
|--|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|------------------------|
|  | <i>Montants effectifs</i> |                |                |                |                | <i>Crédits ouverts</i> | <i>Montants prévus</i> |
| Nombre de missions en cours  | 17                        | 18             | 17             | 16             | 16             | 16                     | 15                     |
| Montants bruts   |                           |                |                |                |                |                        |                        |
| Missions de maintien de la paix et UNSOA                             | 6 013,9                   | 6 781,8        | 7 200,2        | 7 175,8        | 7 152,9        | 6 937,5                | 6 815,2                |
| Base de soutien logistique de Brindisi                               | 40,2                      | 44,3           | 57,9           | 68,1           | 64,3           | 68,6                   | 68,9                   |
| Compte d'appui (y compris le projet de progiciel de gestion intégré) | 222,5                     | 272,0          | 318,5          | 341,4          | 344,8          | 318,0                  | 328,0                  |
| <b>Total partiel (Base de soutien logistique et compte d'appui)</b>  | <b>262,7</b>              | <b>316,3</b>   | <b>376,4</b>   | <b>409,5</b>   | <b>409,1</b>   | <b>386,6</b>           | <b>396,9</b>           |
| <b>Total</b>   | <b>6 276,6</b>            | <b>7 098,1</b> | <b>7 576,6</b> | <b>7 585,3</b> | <b>7 562,0</b> | <b>7 324,1</b>         | <b>7 212,0</b>         |

|   | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14<br>(montants<br>prévus) |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------------|
| <b>Effectifs approuvés</b>                        |         |         |         |         |         |         |                                 |
| Personnel en tenue des Nations Unies <sup>a</sup> | 113 128 | 117 020 | 113 613 | 111 537 | 112 554 | 110 098 | 99 373                          |
| Personnel en tenue de l'AMISOM <sup>b</sup>       | –       | 8 270   | 8 270   | 8 270   | 12 270  | 17 731  | 17 731                          |
| Personnel civil des missions <sup>c</sup>         | 27 801  | 28 665  | 26 927  | 26 391  | 24 291  | 23 694  | 21 167                          |
| Personnel civil d'appui aux missions <sup>d</sup> | 1 420   | 1 677   | 1 759   | 1 919   | 1 859   | 1 852   | 1 827                           |

<sup>a</sup> Effectif le plus élevé autorisé par le Conseil de sécurité (UNMOGIP et ONUST inclus).

<sup>b</sup> Effectif autorisé le plus élevé.

<sup>c</sup> Hors Base de soutien logistique et compte d'appui, mais y compris ONUST, UNMOGIP et UNSOA.

<sup>d</sup> Postes financés au moyen du compte d'appui et Base de soutien logistique.

## II. Présentation des budgets et gestion financière<sup>2</sup>

17. Le Secrétariat examine actuellement la procédure d'élaboration des budgets des opérations des Nations Unies sur le terrain, qu'on a entrepris de simplifier et de mieux cibler pour qu'elle permette de déterminer au plus près les ressources nécessaires. Dans cette optique, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, en collaboration avec le Département de la gestion, ont pris des mesures pour que les projets de budget annuels soient établis dans le respect des orientations stratégiques élaborées entre les chefs de mission, les secrétaires généraux adjoints qui sont à la tête des départements et le Contrôleur.

18. L'étude de la procédure d'élaboration des budgets des opérations sur le terrain est une entreprise d'envergure, à l'occasion de laquelle on examinera les nouveaux besoins des missions, les fonctions et attributions au Siège de l'Organisation, les mécanismes nécessaires pour la préparation et l'examen rigoureux des estimations budgétaires, et la capacité des opérations d'appuyer l'élaboration des budgets face aux difficultés croissantes pour obtenir les ressources nécessaires. Pour les besoins de l'étude, il faudra absolument garantir que les futures procédures d'élaboration des budgets continueront de cadrer avec les responsabilités sur le terrain concernant les exigences des mandats et les besoins opérationnels des missions, de respecter la structure hiérarchique au sein de l'Organisation et de correspondre aux besoins des États Membres s'agissant des niveaux de financement requis.

19. On tiendra compte également de la réorganisation de la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 65/290. La Division continue de fournir un appui stratégique à chaque mission et de superviser ses activités selon que de besoin, mais les changements entraînés par la restructuration font que ses ressources seront consacrées dans la mesure du possible à l'élaboration de solutions intersectorielles aux divers problèmes financiers rencontrés par les missions, y compris dans le domaine de l'analyse stratégique des niveaux de dotation et du renforcement des capacités financières.

<sup>2</sup> La présente section répond au paragraphe 16 de la résolution 66/264 de l'Assemblée générale.

20. Il reste toutefois encore beaucoup à faire pour simplifier la procédure d'élaboration des budgets des opérations sur le terrain et faire en sorte que les contributions financières des États Membres continuent d'être allouées effectivement à l'exécution des mandats des missions. Plusieurs options concernant l'allocation des ressources et la structure, les fonctions et les attributions de la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions et de la Division du financement des opérations de maintien de la paix du Département de la gestion sont actuellement envisagées par les hauts responsables des deux départements.

21. Pour améliorer la procédure d'élaboration des budgets des opérations de maintien de la paix, le Secrétariat envisage quant à lui de :

- a) Mener une étude sur la présentation et la structure des rapports sur les budgets pour que les États Membres y trouvent les informations voulues;
- b) Simplifier encore les moyens utilisés pour recueillir les informations budgétaires;
- c) Mettre à profit le Système d'information budgétaire (actuellement utilisé pour établir le budget ordinaire biennal de l'Organisation) pour l'établissement des budgets des opérations de maintien de la paix.

22. En ce qui concerne la préparation des projets de budget pour l'exercice 2013/14, le Département de la gestion, conformément aux instructions données par le Contrôleur pour l'établissement des budgets pour 2013/14 et des rapports sur l'exécution des budgets, ainsi que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, ont renforcé l'application de plusieurs recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/66/718) et approuvées par l'Assemblée générale, en particulier sur les réalisations escomptées, les mesures d'efficience, la nécessité de distinguer les économies réalisées des sous-utilisations de crédits, les postes restés vacants depuis deux ans au moins, les taux de vacance de postes prévus, les calendriers de déploiement des contingents et du personnel de police, les projets pluriannuels, les ressources demandées au titre des voyages, les ratios de dotation en véhicules et matériel informatique et les projets de construction.

### **III. Stratégie d'efficacité opérationnelle et de gestion responsable**

23. Pour obtenir le degré souhaité d'efficacité opérationnelle et parvenir à une gestion des ressources satisfaisante, le Secrétariat continuera, durant l'exercice 2013/14, de poursuivre les cinq objectifs stratégiques qui ont guidé ses actions en 2012/13, et restera ainsi bien placé pour s'acquitter des responsabilités qui lui ont été confiées dans le domaine du maintien de la paix et des nouveaux rôles ou fonctions élargies qu'il pourrait être appelé à assumer. Ces objectifs stratégiques, exposés plus en détail ci-dessous, orientent les projets pluriannuels, les initiatives et les réformes en cours et sont à la base de nouvelles initiatives axées sur les résultats obtenus jusqu'à présent. Premièrement, l'Organisation renforcera ses capacités de planification et de gestion stratégiques et opérationnelles des opérations de maintien de la paix. Deuxièmement, elle soutiendra activement les États Membres dans leurs délibérations sur la direction à donner à ces opérations. Troisièmement, elle améliorera l'efficacité et l'efficience des opérations sur le terrain et renforcera les

capacités des missions d'atteindre les objectifs associés à leur mandat. Quatrièmement, elle continuera de renforcer et de professionnaliser ses ressources humaines pour relever les défis stratégiques et opérationnels. Enfin, elle fournira un appui plus efficace et plus rationnel avec la mise en service du modèle renforcé de prestation de services de la stratégie globale d'appui aux missions.

24. L'objectif premier restera la bonne exécution des mandats des opérations de maintien de la paix, mais les États Membres continueront d'attendre de l'Organisation des Nations Unies qu'elle améliore encore le rapport coût-efficacité des opérations sans que l'exécution des mandats n'en souffre. Parallèlement aux initiatives menées pour renforcer l'efficacité de ces opérations, d'autres visent à améliorer leur efficacité et à faire en sorte que les ressources demandées correspondent davantage aux exigences particulières liées à l'exécution des mandats. L'objectif est double : améliorer les services sur le terrain tout en réalisant davantage d'économies d'échelle et de gains d'efficacité. Pour y parvenir, il faudra : a) répondre aux nouveaux besoins en réaffectant les ressources disponibles en fonction des priorités; b) étudier avec soin toutes les fonctions pour repérer celles qui peuvent être transférées aux autorités nationales ou aux membres de l'équipe de pays des Nations Unies; et c) mettre en œuvre des initiatives qui maintiennent les capacités opérationnelles à leur niveau actuel ou les renforcent, y compris l'appui aux contingents militaires et de police, à un coût réduit pour l'Organisation.

25. Ces cinq objectifs seront poursuivis en tenant compte des résultats obtenus par le passé, y compris des enseignements tirés lors de difficultés opérationnelles, et du succès ou de l'échec d'initiatives visant à obtenir des gains d'efficacité<sup>3</sup>. Ces éléments, ainsi que ceux fournis en réponse aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/264 et à celles présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/66/718) et approuvées par l'Assemblée, sont présentés ci-dessous, dans le cadre des activités concernées.

## **A. Renforcer les capacités de planification et de gestion**

26. Une planification et une gestion efficaces sont essentielles pour garantir que les opérations de maintien de la paix répondent aux attentes des États Membres, des gouvernements et des populations des pays hôtes, ainsi que des autres parties prenantes. C'est seulement grâce à une planification et à une gestion intégrées que les mandats des opérations de maintien de la paix faisant intervenir du personnel civil, militaire et de police pourront se traduire par des objectifs réalisables sur le terrain.

27. Sur la base des enseignements tirés des opérations les plus récentes, en particulier des efforts réalisés pour rétablir la paix et la stabilité en République arabe syrienne, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions veilleront à l'élaboration de stratégies globales intégrées et de plans réalisables pour donner effet aux mandats définis par le Conseil de sécurité, dans les meilleurs délais et de manière efficace et rationnelle. Des stratégies de communication bien conçues seront systématiquement mises en œuvre pour la réalisation des objectifs de paix et de sécurité au sein des populations des pays

---

<sup>3</sup> En réponse à la résolution 64/269 de l'Assemblée générale.

hôtes, des États Membres, des organisations régionales et spécialisées et de l'ensemble de la communauté internationale.

28. Les deux départements veilleront également à ce que les Nations Unies disposent d'une méthodologie efficace pour repérer les sous-capacités dans les composantes civile, militaire et de police des missions et pour combler les lacunes grâce à des partenariats renforcés avec les organisations régionales et sous-régionales et au renforcement des capacités au sein des États Membres et des populations des zones où des missions de maintien de la paix sont déployées au sortir des conflits. Il est essentiel de rester davantage en contact avec les pays qui fournissent des contingents pour trouver plus systématiquement et plus efficacement le personnel militaire en temps voulu.

### **Améliorer l'efficacité de la planification intégrée**

29. Pour améliorer la planification intégrée et stratégique, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions s'efforceront de donner suite aux résultats de l'étude sur les directives concernant la planification des missions intégrées. Cette étude, réalisée durant l'exercice 2012/13 en collaboration avec les membres du Groupe directeur pour une action intégrée, conduira à l'établissement d'un document directif définissant les principales attentes dans le domaine de la planification intégrée, ainsi qu'à l'adoption de directives révisées tenant compte de la gestion des risques institutionnels et donnant des orientations pratiques pour l'action sur le terrain. Le but sera de simplifier la procédure pour qu'elle puisse être reproduite à des échelles différentes et appliquée à tous les types de missions. On précisera également que les activités de planification intégrée s'imposent tout au long du cycle de vie d'une mission et non pas de façon ponctuelle en réponse à un nouveau mandat. L'étude devrait être terminée au début de 2013.

### **Élaborer et mettre en œuvre des stratégies, des orientations et des plans intégrés**

30. Durant l'exercice 2013/14, les équipes opérationnelles intégrées du Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix resteront le principal point de jonction entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Elles effectueront des analyses et mèneront des activités de planification stratégique pour faire en sorte que les missions disposent des orientations politiques et opérationnelles utiles à l'exécution de leur mandat et que le Conseil de sécurité reçoive des informations cohérentes et claires sur les progrès accomplis par rapport aux réalisations escomptées. Elles continueront de coordonner la présentation par le Secrétaire général de rapports sur les différentes missions au Conseil de sécurité et d'établir régulièrement des comptes rendus et des rapports qui seront soumis à l'Assemblée générale, au Conseil de sécurité, aux pays qui fournissent des contingents ou des effectifs de police et aux organisations partenaires intéressées par les opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

31. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions feront largement appel aux équipes opérationnelles intégrées, en mettant à profit leur souplesse et leur vaste expertise lors de la formulation des stratégies et de la planification des interventions d'urgence à l'appui de la gestion des missions, en particulier dans des environnements instables, comme en

République démocratique du Congo, au Soudan et au Soudan du Sud, en Afghanistan et au Moyen-Orient, pour la reconfiguration des missions, leur retrait et la transition au Darfour, au Libéria, en Haïti et en Côte d'Ivoire, et pour la planification des interventions d'urgence en vue d'un éventuel élargissement, dans des délais très courts, des fonctions de maintien de la paix des Nations Unies en Somalie, au Sahel et en République arabe syrienne.

32. L'élaboration et la mise en œuvre d'orientations et de formations aideront les missions à s'acquitter de leur mandat durant l'exercice 2013/14. Le manuel sur les bataillons d'infanterie par exemple, qui donne des orientations non seulement aux troupes déployées mais aussi à celles qui se préparent à l'être, est actuellement distribué aux composantes militaires. Dans le domaine de l'état de droit, les orientations et les formations comprennent l'établissement, sous sa forme définitive, du cadre d'instructions stratégiques pour les activités de police internationale; la finalisation et la mise en application du manuel d'orientation sur la sécurité dans les prisons dans plusieurs missions sur le terrain; le lancement du manuel destiné aux spécialistes des affaires judiciaires, qui sera indispensable à tous ceux déployés sur le terrain; et l'établissement du manuel de formation à l'intention des gardiens de prison non encore déployés, destiné à apporter aux gardiens fournis par les gouvernements les connaissances et les compétences pratiques dont ils auront besoin dans les missions. Le Département des opérations de maintien de la paix élaborera également des orientations et des formations destinées à appuyer les mandats relatifs à la réforme du système de défense, qui seront axées sur la politique des Nations Unies en la matière, et mettra au point de nouvelles orientations sur les stratégies nationales de sécurité et la législation dans ce domaine, les études menées sur l'appareil de sécurité, les plans nationaux en vue de son développement et le dialogue engagé à ce sujet à l'échelle nationale, ainsi que les capacités de gestion et de supervision nationales.

### **Repérer les sous-capacités et appuyer le renforcement des capacités**

33. Dans le cadre de la préparation et de l'exécution des mandats, il faut que les moyens nécessaires pour appuyer les objectifs généraux du maintien de la paix soient mobilisés dans l'ensemble du système des Nations Unies et auprès des partenaires. Durant le prochain exercice, on s'efforcera essentiellement de repérer les lacunes et d'appuyer le renforcement des capacités requises. Dans cette optique, le Département des opérations de maintien de la paix établira une méthodologie destinée à repérer les sous-capacités dans les composantes civile, militaire et de police et à appuyer le renforcement des capacités dans les États Membres. L'accent sera mis sur plusieurs domaines, parmi lesquels : l'établissement d'autres outils dans le cadre d'un dispositif élargi d'amélioration des résultats; la coordination stratégique de la formation, sur la base de l'évaluation des besoins en la matière menée en 2013; les efforts déployés pour accroître encore le nombre de ceux qui contribuent aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies; et le recours aux technologies modernes.

34. Pour répondre aux difficultés rencontrées dans le domaine du renforcement des capacités, le Département des opérations de maintien de la paix lancera un logiciel d'application en ligne sur le Système de forces et moyens en attente des Nations Unies, qui lui permettra de connaître précisément les engagements des États Membres dans le domaine du maintien de la paix et qui l'aidera dans ses efforts de planification. Les États Membres disposeront ainsi d'un mécanisme leur permettant de discuter, planifier, budgétiser et préparer d'éventuelles contributions à une

opération de maintien de la paix, et d'enregistrer leurs engagements trimestriels directement dans le système, d'accéder aux instruments de planification et à la bibliothèque de références globale et de consulter des rapports.

35. Dans le même temps, le Département de l'appui aux missions continuera d'appuyer sur le plan technique la plateforme sur les capacités civiles, qui a été établie pour pouvoir plus facilement déterminer les capacités civiles nécessaires à la réalisation des mandats complexes des opérations modernes. Créée dans le cadre de la suite donnée par l'Organisation au rapport du Groupe consultatif de haut niveau chargé de mener une étude sur les moyens civils à mobiliser dans les situations postconflituelles (A/65/747-S/2011/85), qui relève du Secrétaire général, la plateforme permet de trouver des spécialistes aux compétences très spécifiques pour mener les premiers efforts de consolidation de la paix, en particulier dans les domaines de la justice et de l'état de droit, des fonctions essentielles de l'État et de la relance de l'économie.

### **Améliorer la coopération entre les missions**

36. Durant l'exercice à venir, un des principaux défis en matière de planification et de gestion consistera à établir des dispositifs et des mécanismes favorisant la coopération à court terme et à long terme entre les missions.

37. Des règles générales sur la coopération entre les missions permettraient aux Nations Unies d'élaborer, de façon anticipée, des solutions sous-régionales aux problèmes sous-régionaux, comme par exemple le risque posé par l'Armée de résistance du Seigneur. Elles permettraient aussi à l'Organisation d'utiliser au mieux de précieux moyens logistiques militaires, comme les hélicoptères tactiques, pour faire face aux menaces qui sévissent aux frontières entre le Libéria et la Côte d'Ivoire, dans le cadre d'une coopération entre l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire et la Mission des Nations Unies au Libéria.

38. À court terme, ces règles permettraient aux Nations Unies de pallier les principales lacunes en période de crise. Elles lui auraient par exemple permis de remédier à l'absence d'hélicoptère de manœuvre au sein de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, qui a compromis sa capacité de répondre de façon adaptée aux premières menaces dirigées contre la population civile dans l'État du Jonglei au début de 2012. Elles faciliteraient aussi l'accès des missions aux moyens supplémentaires disponibles en situation de crise, comme celle à laquelle l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire a dû faire face au lendemain des élections présidentielles de 2011, ou au moment du démarrage d'une mission, comme dans le cas de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei et de la Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne.

39. Il faut toutefois souligner que les problèmes de longue durée ne peuvent pas et ne devraient pas être réglés par des mesures à court terme car l'utilisation des capacités d'une mission pour pallier une lacune dans une autre crée forcément un manque à combler dans la première. Toutefois, lorsqu'elle est utilisée comme mesure d'urgence, à court terme, la coopération entre les missions peut permettre de répondre à des besoins critiques.

40. Au Moyen-Orient, le degré élevé de coordination et d'assistance entre la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement, l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve et la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix

à Chypre a permis aux Nations Unies de déployer rapidement la Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne (mission d'observation) en 2012. Ensemble, les quatre missions ont réussi à régler bon nombre des problèmes existants, y compris à acheter du matériel et des fournitures, à gérer le personnel d'autres missions déployé à titre temporaire en Syrie, et à procéder à la réinstallation, au début de la crise, du personnel des Nations Unies non essentiel qui se trouvait dans le pays. L'aide bilatérale des États Membres durant la phase initiale du déploiement de la mission d'observation a contribué au lancement rapide des opérations.

### **Renforcer les partenariats**

41. Pour améliorer l'efficacité des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, l'Organisation doit engager un dialogue politique et opérationnel avec les organisations régionales et sous-régionales. Durant l'exercice 2013/14, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront d'intensifier leurs relations avec les organisations régionales et sous-régionales concernées, y compris avec celles ayant déployé leurs propres opérations. Ils continueront aussi de collaborer avec les institutions, fonds et programmes du système des Nations Unies, par l'intermédiaire du Groupe directeur pour l'intégration et des cellules de mission intégrées présentes dans toutes les missions intégrées.

42. Plus précisément, les Nations Unies travailleront en étroite collaboration avec l'Union africaine pour faire en sorte que l'établissement d'une paix et d'une stabilité durables sur le continent africain reçoive un appui régional et international cohérent. Le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine continuera de jouer un rôle essentiel dans le cadre du programme décennal de renforcement des capacités. Avec l'aide directe du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, le Bureau continuera de fournir à l'Union africaine des conseils thématiques et un appui en vue du renforcement des capacités sur le long terme, en mettant en particulier l'accent sur le développement et la mise en œuvre opérationnelle de l'architecture africaine de paix et de sécurité et de ses composantes.

43. Pour favoriser la conduite conjointe des opérations de maintien de la paix avec l'Union africaine, on s'efforce aussi de renforcer les capacités dans le domaine des activités de police et du maintien de l'ordre. On peut mentionner à ce sujet l'aide apportée pour achever l'élaboration de la troisième feuille de route de la Force africaine en attente, notamment son plan d'action, qui repose sur les enseignements tirés des première et deuxième feuilles de route et des produits de l'exercice Amani Africa; le concours prêté sans relâche à l'Union africaine pour qu'elle soit mieux à même de répondre aux problèmes qui se font jour, notamment dans le domaine de la gestion des armes et des stocks d'armes, et de faire face à la menace que représentent les engins explosifs artisanaux; et l'appui à la stratégie régionale de l'Union africaine concernant l'Armée de résistance du Seigneur. Sur ce point, le Département des opérations de maintien de la paix appuiera les efforts réalisés par l'Union africaine pour promouvoir l'échange d'information et la coordination des activités avec ceux qui conduisent des opérations militaires contre l'Armée de résistance du Seigneur, intensifier les activités de désarmement, de démobilisation et de réintégration et approfondir les relations avec les collectivités où sévit l'Armée de résistance du Seigneur et avec les partenaires humanitaires.

44. En vue non seulement de régler les problèmes transfrontières en Afrique de l'Ouest et de préserver les avancées réalisées en Côte d'Ivoire, au Libéria et en Sierra Leone, mais aussi d'aider à régler le problème de l'instabilité politique qui règne au Mali et en Guinée-Bissau et qui menace de déstabiliser la sous-région, les Nations Unies continueront de fournir des conseils et un appui au niveau sous-régional à l'Union africaine et à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, en particulier pour garantir l'efficacité de toutes les activités de planification, conformément à la résolution 2071 (2012) du Conseil de sécurité.

45. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront aussi de renforcer le partenariat établi avec l'Union européenne, tant au niveau des pays que dans le cadre d'initiatives stratégiques et de mécanismes tels que le plan d'action de 2012 destiné à renforcer l'appui fourni par l'Union européenne aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies, et le Comité directeur ONU-UE sur la gestion des crises, qui se réunit deux fois par an.

46. Le Département des opérations de maintien de la paix établira également des partenariats dans l'ensemble du système des Nations Unies pour tirer parti des connaissances spécialisées et éviter tout redoublement inutile des tâches et tout gaspillage. Le Groupe directeur pour une action intégrée, présidé par le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, restera l'instance privilégiée pour promouvoir la politique d'intégration dans un certain nombre de domaines clefs, y compris les mécanismes intégrés de planification et d'appui. Le Centre de coordination mondial pour les activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit dans les situations d'après conflit et d'autres situations de crise a ainsi été établi conjointement par le Département des opérations de maintien de la paix et le Programme des Nations Unies pour le développement pour assurer une coordination stratégique de haut niveau avec les partenaires clefs tant au sein du système des Nations Unies qu'à l'extérieur et répondre de façon cohérente aux demandes d'évaluation, de planification, de mobilisation des ressources, d'orientations et de formations dans les missions et en dehors. Le Département travaille également en collaboration avec l'Équipe spéciale interinstitutions pour la réforme du secteur de la sécurité, qui comprend 14 départements, institutions, fonds et programmes des Nations Unies et s'efforce de renforcer la collaboration et la coordination et la cohérence des activités dans l'ensemble du système avec les partenaires clefs pour appuyer les efforts nationaux de réforme de l'appareil de sécurité.

## **B. Appui à l'examen des orientations à donner aux opérations de maintien de la paix**

47. Les opérations de maintien de la paix demeurent un dispositif à nul autre pareil qui offre un bon rapport coût-avantage et permet d'agir collectivement et de répartir les coûts. Elles sont cependant tributaires de la volonté des États Membres d'y déployer des contingents et des forces de police en nombre suffisant, condition indispensable pour le maintien de la paix. De plus, pour que les opérations de maintien de la paix répondent aux besoins de toutes les parties prenantes, tout particulièrement ceux des populations des pays dans lesquels elles interviennent, il est capital de dégager une compréhension commune, tant au niveau politique que

sur le plan opérationnel, des orientations à donner aux missions. Cela vaut pour le maintien de la paix en général et pour les différentes missions.

48. À l'heure actuelle, 116 États Membres mettent des forces militaires et de police à la disposition des opérations de maintien de la paix afin d'aider celles-ci à s'acquitter de fonctions cruciales à la réalisation des objectifs prescrits dans leur mandat. Pendant l'année écoulée, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions se sont attachés, dans le cadre de conférences régionales, à renforcer les liens avec ces parties prenantes et à élargir le nombre d'États Membres qui déploient du personnel en uniforme. Au Siège, ils ont continué à informer régulièrement les pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police sur des sujets tels que les missions d'évaluation technique, le renouvellement des mandats, la mise en œuvre de la composante organisation en modules de la stratégie globale d'appui aux missions et de façon générale l'évolution de la situation dans les opérations de maintien de la paix.

49. Les résultats obtenus dans l'exécution des mandats des missions et, plus largement, dans la réalisation des objectifs de l'Organisation relatifs à la paix et à la sécurité seront mis en évidence dans le cadre d'une stratégie de communication avec la population des pays dans lesquels interviennent des opérations de maintien de la paix, les États Membres, les organisations régionales et spécialisées et l'opinion publique internationale. Il faudra pour cela renforcer les initiatives de communication et de sensibilisation dans les pays dans lesquels opèrent des missions de maintien de la paix et les activités de communication auprès des médias. Des campagnes menées sur le Web et présentant des informations régulièrement mises à jour et des séquences audiovisuelles seront au centre de cette stratégie. Cela aidera à mettre en évidence l'action et les réalisations des opérations de maintien de la paix d'une façon accessible à tous.

50. Le Département des opérations de maintien de la paix continuera d'aider les États Membres à examiner certains domaines thématiques. Un groupe composé de représentants des États Membres a ainsi été créé afin de formuler des avis spécialisés et des orientations politiques et de fournir un appui sur les questions pénitentiaires. Un groupe analogue sera mis sur pied pendant l'exercice budgétaire 2013/14 : il rassemblera les États Membres qui fournissent ou envisagent de fournir des experts dans les situations de conflit et dans celles qui font suite à un conflit.

51. Comme suite à l'examen par l'Assemblée générale du rapport du Groupe consultatif de haut niveau chargé d'examiner les taux de remboursement des pays fournisseurs de contingents et les questions connexes (voir A/C.5/67/10, annexe), les Départements des opérations de maintien de la paix, de l'appui aux missions et de la gestion sont déterminés à adapter l'enquête demandée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/285.

52. Les deux départements ont également entamé les préparatifs de la prochaine réunion du Groupe consultatif de haut niveau chargé d'examiner les taux de remboursement des pays fournisseurs de contingents qui se tiendra en janvier 2014. Le Groupe se réunit tous les trois ans afin de revoir les taux de remboursement du matériel déployé dans les opérations de maintien de la paix à la lumière des données nationales sur les coûts collectées par le Secrétariat, et d'examiner des propositions visant à améliorer la gestion du matériel appartenant aux contingents. La réunion du Groupe de travail offre une occasion majeure d'examiner l'évolution des besoins en matériel et de veiller à ce que le dispositif existant reste en phase avec ceux-ci. L'on ne soulignera jamais assez à quel point il importe de trouver une solution à la

question du matériel majeur déployé dans des conditions inhospitalières pendant de longues périodes. La dernière réunion, tenue en 2011, a compté avec la présence de 354 participants de 93 États Membres.

### **C. Renforcement de l'efficacité des opérations des Nations Unies**

53. Étant donné que le maintien de la paix dépend en bonne partie de la capacité des missions de s'acquitter efficacement de leur mandat, l'accent sera mis sur le suivi, l'évaluation et le respect du principe de responsabilité en ce qui concerne les activités complexes et interdépendantes entreprises par les missions et le Siège.

54. Le Secrétariat a continué d'améliorer la gestion des crises et la prise de décisions dans le cadre du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises (voir A/66/679, par. 28) devenu opérationnel le 28 janvier 2013. Les fonctions du Centre sont triples : appréciation des situations; appui au mécanisme d'intervention en cas de crise; communication au niveau de la direction. Le Centre facilitera la coordination de la réponse du système des Nations Unies sur le terrain et centralisera la gestion des crises au Siège. Le Centre de situation, qui partagera les mêmes bureaux que le Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, continuera d'être chargé de l'appréciation des situations afin d'étayer l'appui donné aux opérations de maintien de la paix.

55. À cet égard, les équipes opérationnelles intégrées (voir par. 30 et 31) continueront de suivre et d'évaluer les progrès des missions par rapport à un ensemble d'indicateurs de résultats. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions procéderont à six évaluations des opérations de maintien de la paix et des activités connexes en 2013/14. Les domaines qui seront évalués seront choisis d'un commun accord par les deux départements au milieu de 2013.

56. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions entreprendront ensemble des missions d'évaluation périodique pour s'assurer que la taille des opérations de maintien de la paix correspond bien au mandat prescrit et à la situation régnant sur le terrain.

57. Pendant l'exercice, les missions, avec l'appui des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, examineront leurs besoins en ce qui concerne la composante civile de leur personnel. Ces examens permettent de veiller à ce que la structure et le niveau des effectifs civils correspondent au mandat de la mission et à la situation régnant sur le terrain. Ils visent également à faciliter les économies d'échelle et les gains d'efficacité, l'idée étant d'augmenter la participation au niveau national et, partant, de renforcer les capacités nationales, à trouver les moyens de supprimer des postes restés vacants depuis longtemps, à regrouper certaines fonctions et structures et à réduire le nombre de sites<sup>4</sup>.

58. Parallèlement à l'examen consacré aux missions, l'Organisation a constaté qu'il était possible d'adapter les capacités des équipes opérationnelles au Siège pour les faire coïncider avec les besoins qui étaient envisagés. Comme suite à cet examen, qui portait sur les postes dont étaient dotées les différentes unités administratives pendant l'année écoulée, il a été proposé de supprimer ou de

---

<sup>4</sup> Cette initiative a été prise en réponse à la demande présentée par l'Assemblée générale au paragraphe 23 de sa résolution 66/264.

transférer plusieurs postes de spécialiste des affaires politiques, d'attaché de liaison militaire, d'attaché de liaison avec la police et de spécialiste de l'appui afin de répondre aux nouveaux besoins du Siège, notamment avec la création d'un poste de directeur de l'évaluation du personnel des missions en uniforme, comme décrit ci-après, et de renforcer la capacité du Bureau du Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions de fédérer les services d'appui opérationnel du Département.

59. Les membres du personnel en uniforme sont une composante fondamentale des opérations de maintien de la paix. L'efficacité des opérations est intrinsèquement liée à la capacité des contingents et des forces de police de s'acquitter des fonctions prévues par le mandat des missions. Cela signifie qu'ils doivent être convenablement équipés, soutenus et formés, non seulement pour assurer le succès de l'opération, mais aussi pour garantir la sécurité et la protection du personnel. Pour veiller à ce que le personnel en uniforme puisse s'acquitter de ses fonctions et pour améliorer l'appui qui lui est donné, le Département des opérations de maintien de la paix propose de créer un poste analogue à celui d'inspecteur général des armées. Le titulaire de ce poste serait chargé d'évaluer la façon dont les contingents et les forces de police s'acquittent de leur mission et de régler les problèmes systémiques et ceux propres à telle ou telle mission qui empêchent le personnel de travailler à pleine capacité. Le Directeur de l'évaluation du personnel des missions en uniforme ferait directement rapport au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et son poste serait financé au moyen des ressources existantes. Il évaluerait régulièrement si les contingents et les forces de police déployés dans les opérations de maintien de la paix opèrent au niveau exigé. Le rôle qu'il jouerait viendrait compléter les fonctions de contrôle qui sont actuellement assumées pour toutes les missions par le Bureau des affaires militaires et la Division de la police.

60. L'évaluation de l'efficacité et des effets des opérations se fera au moyen d'objectifs de référence réalistes, d'indicateurs de succès et de mesures de résultats qui seront définis pour chacune des missions, ce qui permettra de mieux suivre et de mieux évaluer l'exécution des mandats. À titre d'exemple, le projet sur les indicateurs de l'état de droit a aidé les autorités nationales en Haïti, au Libéria et au Soudan du Sud à recenser les atouts et les lacunes du secteur de l'état de droit et à se doter de stratégies nationales assorties d'objectifs de référence clairs et réalistes. Cela aide les missions à établir des plans réalistes à l'appui des objectifs nationaux relatifs à l'état de droit. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions feront fond sur les résultats obtenus dans le cadre du projet susmentionné et examineront la possibilité d'élaborer des objectifs de référence dans des domaines clefs tels que les affaires civiles. Les composantes de police de Nations Unies bénéficieront également d'une aide afin d'évaluer la manière dont elles s'acquittent de leur mandat dans leur domaine fonctionnel. Cela sera particulièrement utile lorsque le rôle d'une mission est intimement lié au renforcement de la capacité de maintien de l'ordre du gouvernement du pays dans laquelle elle opère, ainsi que cela est le cas au Libéria.

#### **Renforcement des fonctions de direction et de gestion**

61. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion, continueront d'œuvrer au renforcement des fonctions de direction et de gestion au Siège et dans les missions. Ils suivront de près les besoins existant dans les missions et adopteront une démarche stratégique et dynamique afin

de recruter des candidats hautement qualifiés appelés à exercer des fonctions de direction dans les opérations de maintien de la paix, compte dûment tenu de la répartition géographique, de l'équilibre entre les sexes et de la représentation à un niveau approprié des pays qui fournissent des contingents et des forces de police. L'amélioration de l'équilibre entre les hommes et les femmes aux postes de direction dans les missions continue de figurer parmi les objectifs de l'Organisation et les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions s'attacheront à augmenter le nombre de femmes occupant des postes de ce type, poursuivant ainsi une action commencée il y a cinq ans<sup>5</sup>.

62. S'agissant des postes de direction, le Département de l'appui aux missions, en coopération avec les Départements des opérations de maintien de la paix et des affaires politiques, continuera également à mettre au point et à affiner des outils de gestion des postes vacants et de planification de la relève des cadres supérieurs. L'accent continuera d'être mis sur l'accélération du recrutement des cadres supérieurs afin d'éviter qu'il n'y ait un hiatus aux postes de direction. Se fondant entre autres sur les initiatives découlant du rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit (A/63/881), l'Organisation continuera de soutenir la mise au point de mécanismes de renforcement de la gestion et du principe de responsabilité qui seront mis à la disposition des chefs des missions et de leurs adjoints, y compris les représentants spéciaux adjoints, qui jouent fréquemment le rôle de coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire.

63. Dans le cadre de ces initiatives, les départements continueront de former les cadres supérieurs nouvellement recrutés aux politiques et pratiques de l'Organisation qui régissent la prise de décisions opérationnelles et l'administration des ressources. Outre la formation dispensée aux cadres à leur entrée en fonctions, le Département des opérations de maintien de la paix organise au Siège une formation initiale intensive spécialisée d'une semaine à l'intention des chefs des composantes militaires nouvellement nommés.

#### **Renforcement du contrôle des ressources financières des missions**

64. Il est indispensable que les projets de budget annuel prennent en considération les données d'expérience et les évaluations relatives aux missions. Ces dernières années, du fait du renforcement du contrôle stratégique exercé par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, les choix opérés par les missions pour établir leurs projets de budget détaillés sont de plus en plus fondés sur trois grandes composantes, à savoir : les grandes priorités de financement; les lignes directrices relatives à l'allocation type des ressources et les barèmes des coûts; la mise en œuvre de projets consacrés à l'utilisation rationnelle des ressources<sup>6</sup>.

#### *Allocation type des ressources et coûts standard*

65. L'allocation type de ressources demeure un élément viable et nécessaire de la planification budgétaire et de la gestion des biens dans les opérations complexes.

<sup>5</sup> Ces mesures donnent suite à la demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires aux paragraphes 56 et 57 de son rapport (A/66/718).

<sup>6</sup> Ces mesures répondent à la demande présentée par l'Assemblée générale au paragraphe 16 de sa résolution 66/264.

Plus largement, elle facilite le contrôle stratégique des besoins en ressources et offre la latitude voulue pour que les besoins opérationnels sur le terrain soient pris en compte.

66. Le Manuel des coûts et ratios types vise à aider les opérations de maintien de la paix à évaluer les ressources dont elles ont besoin. Il présente les besoins types en matériel et fournitures et est actuellement révisé par le Département de l'appui aux missions, lequel s'attache à le compléter et à en faire un instrument plus fiable. À ce titre, le Département reverra la totalité des données de référence servant à évaluer les besoins en matériel et la durée de vie utile de celui-ci, qu'il s'agisse de véhicules, de matériel informatique, de matériel de communications ou d'autres types de biens. Placé sous la direction de la Sous-Secrétaire générale à l'appui aux missions, le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources guidera les travaux et coopérera étroitement avec les opérations de maintien de la paix<sup>7</sup>. Il supervisera l'application d'une stratégie d'examen plus dynamique des allocations de ressources types et mettra tout particulièrement l'accent sur une approche intégrée des besoins des différentes composantes des missions. Les premiers travaux ont consisté à examiner de façon approfondie les normes en vigueur en vue de regrouper toutes les références à ces besoins<sup>8</sup>.

#### *Utilisation rationnelle des ressources opérationnelles*

67. Ces dernières années, les opérations de maintien de la paix se sont fixés des objectifs ambitieux en matière de gains d'efficacité. Compte tenu des dépenses opérationnelles relatives aux contingents, aux forces de police et au personnel civil, il sera malaisé d'obtenir des gains de l'ampleur de ceux enregistrés durant les derniers exercices budgétaires. Pour que les gains soient durables, le cadre budgétaire de l'Organisation doit instaurer un équilibre entre le respect du principe de responsabilité par la direction des missions et le renforcement des pouvoirs qui sont conférés à la direction afin d'aider celle-ci à utiliser des ressources de plus en plus modestes pour faire face aux nouveaux besoins.

68. Dans le Département de l'appui aux missions, le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources continue de s'attacher à recenser les pratiques viables de dotation en moyens qui permettront de réduire les coûts de façon mesurable sans nuire à l'exécution des mandats. Un ensemble de projets axés sur la rationalisation de l'utilisation des ressources a été établi dans le cadre d'une initiative globale qui est soutenue par la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions et qui vise à améliorer la gestion des ressources et la communication de l'information. Outre le renforcement de la mise en œuvre de mesures de rationalisation viables dans l'ensemble des missions, le Groupe vise à aider le Secrétariat à mieux évaluer l'amélioration du rapport coût-efficacité et à en rendre compte, notamment afin qu'il fasse bien la distinction entre les économies et la sous-utilisation des crédits<sup>9</sup>. Des exemples de projet, tels que des initiatives relatives aux opérations aériennes, aux transports terrestres et à l'informatique et aux communications, sont présentés à la section E ci-après.

---

<sup>7</sup> Voir A/66/679, par. 58.

<sup>8</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires aux paragraphes 28 et 112 de son rapport (A/66/718).

<sup>9</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires aux paragraphes 19, 23, 33 et 86 de son rapport (A/66/718).

69. Dans le cadre du suivi des nombreux projets entrepris par le Département de l'appui aux missions, le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources commencera par axer ses efforts sur l'amélioration de la répartition du matériel entre les missions, notamment lorsque des missions ont du matériel en surplus ou du matériel dont elles n'ont plus besoin, sur l'évaluation des besoins types des missions en ce qui concerne le matériel le plus communément utilisé, et sur l'élargissement de la disponibilité des infrastructures et du matériel. L'objectif du Groupe est de veiller à ce que les réductions prévues dans les budgets des missions se matérialisent, tandis que celui des projets prioritaires dans deux domaines vise à obtenir des économies allant au-delà de celles qui sont déjà envisagées dans les budgets de l'exercice 2012/13, à savoir une nouvelle réduction de 5 % de la consommation de carburant destiné aux groupes électrogènes, aux véhicules et aux avions et hélicoptères (les budgets de l'exercice 2012/13 prévoient déjà une réduction de 5 %) et des dépenses moyennes afférentes à la relève du personnel en uniforme (les budgets de l'exercice 2012/13 prévoient déjà une réduction de 10 %), sans que l'exécution des mandats en pâtisse<sup>10</sup>.

#### *Matériel majeur et installations*

70. Ces dernières années, les dépenses consacrées aux achats de matériel majeur (y compris aux fins de remplacement) et aux travaux de construction ont été proches de zéro pour les missions en cours. L'Organisation voulait ainsi se laisser le temps de revoir les critères de fonctionnement type, mais la situation créée de la sorte n'est pas viable. Les travaux de construction et l'achat de matériel majeur sont indispensables au fonctionnement des missions et le Département de l'appui aux missions prendra des mesures pour veiller à ce que les achats soient justifiés, bien planifiés et suivis de façon constante et s'assurer ainsi que les dépenses sont rationnelles et cadrent avec les besoins opérationnels<sup>11</sup>.

71. En 2013/14, le Département promulguera des lignes directrices relatives à la planification, à l'établissement des budgets et à la gestion des grands projets de construction et des achats de matériel, y compris des consignes portant sur la présentation de dossiers de décision pour tous les nouveaux projets<sup>12</sup>.

72. Le Groupe de l'utilisation efficiente des ressources veillera à ce que toutes les dépenses de ce type coïncident avec les besoins opérationnels et à ce qu'il soit tenu compte du matériel et des installations dont les missions sont déjà dotées. Cela complétera ainsi la disposition selon laquelle tous les achats d'un montant supérieur à 1 million de dollars doivent recevoir l'aval de la Secrétaire générale adjointe à l'appui aux missions. Le Groupe examinera les propositions de ce type dès les premiers stades de l'élaboration des budgets. Cela permettra de garantir que les propositions soumises à l'Assemblée générale dans le cadre des projets de budget sont prudentes et axées sur des besoins prioritaires et réalistes<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires aux paragraphes 91 et 110 de son rapport (A/66/718).

<sup>11</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 106 de son rapport (A/66/718).

<sup>12</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 106 de son rapport (A/66/718).

<sup>13</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires aux paragraphes 34 et 106 de son rapport (A/66/718).

**Renforcement de l'application du principe de responsabilité**

73. Dans son dernier rapport à l'Assemblée générale sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général a présenté les mesures prises par l'Organisation pour développer un esprit de responsabilité<sup>14</sup>.

74. Tant la bonne gestion des ressources que la bonne exécution des mandats passent par le respect du principe de responsabilité. L'Organisation a pris des mesures pratiques en vue du renforcement du dispositif de responsabilisation dans les opérations de maintien de la paix. Elle a ainsi mis l'accent sur les résultats individuels des chefs de mission, adopté des modalités de gestion des risques et prêté une plus grande attention au dispositif de contrôle dans chaque mission. Elle a accordé une priorité plus élevée à la mise en œuvre des conclusions issues des audits, adopté des pratiques qui ont fait leurs preuves, telles que les lettres d'affirmation, et généralisé les modalités de gestion des risques dans l'ensemble des missions.

75. De par sa nature, une opération de maintien de la paix expose l'Organisation à des risques (problèmes de fonctionnement, manquements à la déontologie, mauvaise gestion des ressources, fautes professionnelles telles que l'exploitation et les violences sexuelles) qui peuvent ternir sa réputation et porter atteinte à la confiance que lui prêtent les populations qu'elle sert.

**Application du principe de la responsabilité individuelle et institutionnelle**

76. L'Organisation exige de son personnel de maintien de la paix qu'il respecte les normes de conduite les plus élevées. Elle s'attache donc à poursuivre le renforcement du dispositif d'application de la responsabilité institutionnelle, administrative et individuelle en mettant en œuvre les quatre composantes de la politique générale de déontologie et de discipline, à savoir l'intégration, le renforcement des capacités, la sensibilisation, la diffusion de l'information et la communication, et la responsabilisation axée sur les résultats<sup>15</sup>.

77. En 2013/14, l'Organisation poursuivra le renforcement de l'intégration des règles de déontologie et de discipline dans les modalités de gestion en encourageant l'adoption de pratiques uniformes d'une mission à une autre, en resserrant la filière de communication de l'information entre l'équipe régionale Déontologie et discipline de la FINUL et les missions que celle-ci appuie au Moyen-Orient, et en officialisant les liens du même type qui ont pu être créés entre les équipes Déontologie et discipline de la MINUL, de la MINUSS, de la MINUAD, de la MONUSCO et de la MANUA et des missions plus petites dépourvues d'équipe de ce type. Des améliorations seront également apportées au Système de suivi des fautes professionnelles, la hiérarchisation des dossiers sera renforcée et la gestion des affaires dont l'Organisation saisit les États Membres sera améliorée. L'Organisation continuera aussi de renforcer les capacités avec l'établissement de directives pratiques à l'intention des cadres fondées sur la jurisprudence du Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et du Tribunal d'appel des Nations Unies, la mise au point d'un programme de certification des spécialistes de la

---

<sup>14</sup> Voir A/66/692.

<sup>15</sup> Voir A/66/679, par. 126 et 127.

déontologie et de la discipline et l'organisation de programmes de formation spécialisée à l'intention des enquêteurs dans les opérations de maintien de la paix.

78. Les activités de sensibilisation, de diffusion de l'information et de communication porteront, entre autres, sur les mises à jour des lignes directrices relatives à des questions auxquelles s'intéresse la presse, telles que la protection contre l'exploitation et les violences sexuelles, l'élaboration d'un plan stratégique de diffusion de l'information et la mise au point d'instruments permettant de prévenir les fautes professionnelles. Avec ses partenaires du Secrétariat et les missions, le Département de l'appui aux missions a également examiné les documents de formation et de sensibilisation relatifs aux questions de déontologie et de discipline en vue de poursuivre l'harmonisation et l'uniformisation des modalités d'élaboration et de diffusion de ces documents. Une fiche de notation permettra de renforcer le respect du principe de responsabilité : elle servira à évaluer les mesures prises par les membres de la direction et les commandants en vue de prévenir les fautes professionnelles et de répondre aux allégations de faute. L'Organisation poursuivra ses échanges avec les États Membres afin de mieux cerner les problèmes et de recenser les domaines dans lesquels la coopération peut être intensifiée, l'idée étant de mieux répondre aux allégations de faute.

79. Compte tenu de l'importance des activités de détente et de loisirs pour le moral, la productivité et la conduite du personnel des missions et des recommandations formulées par le Secrétaire général dans son rapport (A/63/675 et Corr.1), lesquelles ont été notées par l'Assemblée générale dans sa résolution 65/289, l'Organisation se servira des normes minimales énumérées dans le rapport pour évaluer les moyens de détente mis à la disposition du personnel autre que les membres des contingents, les besoins de ceux-ci faisant l'objet de mémorandums d'accord avec les pays qui fournissent des contingents, et élaborer des propositions viables de nature à remédier aux carences<sup>16</sup>.

80. Cela étant, l'Organisation entend lutter contre toutes les formes de faute professionnelle et, en particulier, appliquer strictement la politique de tolérance zéro relative à l'exploitation et aux violences sexuelles. Elle note la diminution générale du nombre d'allégations de fautes professionnelles qui auraient été commises par du personnel de maintien de la paix, y compris les allégations d'exploitation et de violences sexuelles. Le Secrétaire général communiquera les données pour l'année civile 2012 et une analyse détaillée dans son prochain rapport sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les violences sexuelles.

81. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions suivront la mise en œuvre des mécanismes d'aide aux victimes, y compris l'orientation des victimes vers les services compétents et les dispositifs de notification mis au point avec le Groupe de travail du Comité permanent interorganisations pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et continueront de les renforcer, en collaboration avec le Groupe.

### **Renforcement du respect des règles de déontologie et de discipline**

82. Le respect des règles de déontologie et de discipline demeure une question prioritaire dans l'ensemble des opérations de maintien de la paix. Le Département de l'appui aux missions et les équipes Déontologie et discipline des missions

<sup>16</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 177 de son rapport (A/66/718).

continuent de s'attacher à renforcer les activités de sensibilisation, de diffusion de l'information et de communication en vue de lutter contre les fautes professionnelles, notamment l'exploitation et les violences sexuelles. De leur côté, les États Membres ne manquent pas de souligner l'importance de ces mesures dans le cadre des résolutions adoptées par les organes délibérants.

83. Les fonctions relatives à la déontologie et à la discipline font partie intégrante des opérations de maintien de la paix et les équipes Déontologie et discipline déployées dans les missions coopèrent étroitement avec le Département de l'appui aux missions aux fins de la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur trois grandes composantes :

a) Des activités de prévention, notamment des programmes de formation dans les missions, des activités de sensibilisation et des activités d'évaluation des risques;

b) Des activités de coercition, notamment l'enregistrement et l'évaluation des plaintes, la transmission des plaintes aux autorités compétentes, l'examen des rapports et la formulation de conseils quant aux suites à donner aux plaintes;

c) Des activités correctives, notamment celles prises au niveau des missions dans le cadre de la Stratégie globale d'aide et de soutien aux victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles commis par des membres du personnel des Nations Unies ou du personnel apparenté.

84. Les opérations de maintien de la paix sont actuellement dotées de 52 postes et de 41 emplois de temporaire dont les titulaires s'occupent des questions de déontologie et de discipline. Il s'agit d'un domaine dans lequel il reste beaucoup à faire, d'autant que la prévention des fautes professionnelles est une activité à caractère continu. Il est proposé de transformer 39 des 41 emplois de temporaire en postes. Parallèlement, deux emplois de temporaire seraient supprimés à la MINUSTAH puisque celle-ci réduit ses effectifs et un poste serait créé à la FISNUA, comme indiqué dans le tableau ci-après. Il a été tenu compte de ces propositions dans les projets de budget des missions concernées, sur lesquels l'Assemblée générale est appelée à se prononcer.

| <i>Mission</i> | <i>Postes et emplois de temporaire<br/>approuvés en 2012/13</i> |                                  | <i>Postes proposés pour<br/>2013/14</i> |
|----------------|---|----------------------------------|---|
|                | <i>Postes</i>   | <i>Emplois<br/>de temporaire</i> | <i>Postes</i>                           |
| FINUL          | 4   | 3                                | 7                                       |
| FISNUA         | –   | –                                | 1                                       |
| MINUAD         | 13  | 14                               | 27                                      |
| MINUK          | 1   | 1                                | 2                                       |
| MINUL          | 4   | 3                                | 7                                       |
| MINURSO        | 1   | 1                                | 2                                       |
| MINUSS         | 12  | –                                | 12                                      |
| MINUSTAH       | 4   | 3                                | 5                                       |
| MONUSCO        | 9   | 12                               | 21                                      |

| <i>Mission</i> | <i>Postes et emplois de temporaire<br/>approuvés en 2012/13</i> |                                  | <i>Postes proposés pour<br/>2013/14</i> |
|----------------|---|----------------------------------|---|
|                | <i>Postes</i>   | <i>Emplois<br/>de temporaire</i> | <i>Postes</i>                           |
| ONUCI          | 4   | 4                                | 8                                       |
| <b>Total</b>   | <b>52</b>   | <b>41</b>                        | <b>92</b>                               |

### **Personnel détaché auprès de l'Organisation**

85. Le dispositif de transparence financière impose aux fonctionnaires de faire état de tout revenu autre que ceux provenant de l'Organisation et son application a mis en évidence un conflit entre 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, décoration, faveur ou rémunération ou un don quelconques, et la législation de plusieurs États Membres, qui interdit aux fonctionnaires détachés auprès d'organisations extérieures, telles que l'ONU, d'accepter le versement d'une rémunération ou de prestations par cette organisation. Une enquête a montré qu'en 2012 environ 3 % (5 des 177 personnes interrogées) des militaires ou policiers en activité qui avaient été détachés auprès de l'Organisation à son Siège, et environ 40 % (64 des 154 personnes interrogées) de ceux qui avaient été détachés dans des missions et qui bénéficiaient d'un contrat de travail avec l'Organisation, ont indiqué avoir reçu une rémunération ou des prestations de leur gouvernement. Elle a également révélé que dans certains cas, la rémunération ou les prestations perçues par le personnel détaché n'avaient rien à voir avec la législation nationale. Il semblerait aussi que certains pays n'appliquent pas des pratiques uniformes. La rémunération et les prestations peuvent prendre diverses formes : solde, indemnité d'expatriation et versements divers. Le Secrétariat s'est attaché à régler les cas dont il avait connaissance, provoquant parfois le départ de quelques militaires et policiers détachés auprès de l'Organisation.

86. Par ailleurs, pendant l'année écoulée, le Secrétariat a dû faire face à des situations dans lesquelles un État Membre souhaitait mettre fin au détachement de ses militaires ou policiers. La formule du détachement permet à l'Organisation de bénéficier du savoir-faire de militaires ou de policiers en service actif, moyennant la signature d'un contrat de travail, mais les dispositions du Règlement et du Statut du personnel peuvent, dans certaines circonstances, créer un conflit entre les attentes légitimes du gouvernement qui a autorisé le détachement de rappeler ces militaires ou policiers et les droits contractuels de ceux-ci, et de l'Organisation de compter sur une certaine continuité.

87. Le fait de disposer de policiers et de militaires en service actif qui sont relevés régulièrement permet certes à l'Organisation de disposer d'un savoir-faire de pointe, mais cela signifie aussi que le Bureau des affaires militaires et la Division de la police du Département des opérations de maintien de la paix disposent de peu de membres du personnel qui connaissent bien les rouages du Secrétariat et peuvent transmettre leurs connaissances.

88. L'Assemblée générale souhaitera peut-être prendre note des difficultés qu'il y a à trouver un équilibre entre les obligations découlant de la législation ou des pratiques nationales et celles imposées à tous les membres du personnel titulaires d'un engagement avec l'Organisation en ce qui concerne la rémunération. Elle

souhaitera peut-être prier le Secrétariat d'examiner ces points et de proposer différentes formules, en concertation avec les États Membres, pour examen à sa prochaine session.

89. L'Assemblée générale souhaitera peut-être formuler des orientations en ce qui concerne le rappel de militaires ou de policiers en service actif détachés auprès de l'Organisation et bénéficiant d'un contrat de travail avec celle-ci si le gouvernement concerné estime nécessaire de mettre fin au détachement pour des raisons nationales. Elle souhaitera peut-être aussi augmenter le nombre de postes non soumis à roulement dont est doté le Bureau des affaires militaires.

### **Gestion des résultats**

90. Les contrats de mission des hauts fonctionnaires, qui ont été élargis aux chefs des missions en 2010, 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 la façon dont les chefs de mission se sont adaptés à l'évolution de la situation sur le terrain et ont remédié aux lacunes qui avaient été recensées l'année précédente. Les objectifs, réalisations escomptées et mesures de résultats sont transposés dans les plans de travail des responsables de chaque composante<sup>17</sup>.

91. En 2012, les résultats obtenus par chacun des chefs de mission ont été évalués par rapport aux engagements pris dans les contrats de mission en 2011. Les chefs de mission dont les résultats étaient insatisfaisants ont dû expliquer au Secrétaire général les raisons pour lesquelles certains objectifs n'avaient pas été atteints et les mesures correctives qui allaient être prises. L'analyse des contrats de mission montre que la plupart des chefs de mission ont atteint les objectifs opérationnels de leur mandat, mais qu'il n'en est pas de même des objectifs relatifs à la gestion des ressources, notamment la gestion des ressources humaines. Les contrats de mission comportent des indicateurs relatifs à l'appui fourni ou non par le Siège et permettent donc de tenir les chefs de mission et le Siège comptables de leur action<sup>18</sup>.

92. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont promulgué des directives relatives à la gestion des risques dans les opérations de maintien de la paix. À ce titre, il est procédé à des analyses des risques et possibilités dans le contexte du cadre stratégique intégré, des activités de planification des missions intégrées, de la gestion des risques de sécurité et d'autres évaluations des risques, telles que celles consacrées à la sécurité aérienne, afin d'établir un cadre global qui permet à chaque chef de mission et aux chefs des deux départements de recenser les risques les plus graves qui pourraient compromettre l'exécution de leurs mandats respectifs et d'élaborer des stratégies d'atténuation.

93. L'Organisation commencera à appliquer les normes IPSAS en 2013/14. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions se sont attachés depuis trois ans à renforcer le suivi du matériel, considéré depuis longtemps comme lacunaire par les organes de contrôle. Cela a permis d'améliorer notamment la vérification physique des biens, le rapprochement des écarts, l'inventaire tournant des biens non durables et le traitement des biens devant être

---

<sup>17</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 142 de son rapport (A/66/718).

<sup>18</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 142 de son rapport (A/66/718).

cédés. Onze missions de maintien de la paix avaient ainsi procédé à la vérification physique de la totalité de leurs biens non durables au 30 juin 2012. Toutes missions confondues, ce taux était de 98 %. Toutes les missions devraient avoir atteint l'objectif des 100 % d'ici à la fin de 2013<sup>19</sup>.

94. Le Département de l'appui aux missions a également mis au point un système de codification qui améliore la gestion des biens non durables dans les entrepôts, permet de suivre la consommation avec exactitude, les unités de mesure étant uniformisées, et règle les problèmes de procédure qui avaient entraîné la prolifération des registres de biens non durables et dilué la responsabilité de la direction. Il est également en train d'adapter le système de gestion des stocks, Galileo, de façon à mettre à la disposition des missions de meilleurs outils de contrôle des stocks et de dénombrement. Les améliorations qui seront apportées à Galileo et au système de gestion des achats, Mercury, iront dans le sens des prescriptions des normes IPSAS relatives à la communication de l'information. Toutes les adaptations seront entrées en vigueur d'ici au 30 juin 2013<sup>20</sup>.

95. Il sera tenu compte de ces mesures de responsabilisation touchant tous les domaines de l'appui aux missions dans les lettres d'affirmation que chaque opération de maintien de la paix est tenue d'établir depuis la clôture de l'exercice budgétaire 2011/12<sup>21</sup>. Les lettres d'affirmation constituent un outil de responsabilisation et un dispositif de contrôle interne qui rend compte de l'évaluation de la mission en ce qui concerne l'efficacité des mesures de contrôle dans le cadre desquelles la mission a administré ses ressources financières, humaines et matérielles et ses moyens informatiques et de communications dans les 12 mois qui précèdent. Elles fournissent aussi l'assurance que le fonctionnaire à qui incombe la responsabilité administrative dans la mission a agi dans le respect des pouvoirs qui lui sont délégués et a donné suite aux recommandations qui avaient été formulées par les organes de contrôle.

96. En outre, soucieux de renforcer l'application du principe de responsabilité dans le domaine des achats et de veiller à ce que les opérations de maintien de la paix adhèrent strictement aux règles et procédures régissant la passation de marchés, le Département de l'appui aux missions ne se contente pas d'examiner les lettres d'affirmation établies tous les ans par les missions, mais examine aussi régulièrement les rapports mensuels sur les achats et les explications relatives aux dossiers présentés a posteriori afin de s'assurer que les responsables des achats dans les missions agissent dans le respect des pouvoirs qui leur sont délégués. Il examine également les constatations issues des audits consacrés aux activités d'achat dans les missions et saisit le Département de la gestion de certains dossiers. Par ailleurs, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui et le Directeur de la Division des achats suivent les activités d'achat dans les missions sur une base trimestrielle<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Ces mesures répondent à la demande présentée par l'Assemblée générale au paragraphe 30 de sa résolution 66/264 et à celle formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 95 de son rapport (A/66/718).

<sup>20</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 95 de son rapport (A/66/718).

<sup>21</sup> Voir A/66/679, par. 125.

<sup>22</sup> Ces mesures répondent aux demandes présentées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires au paragraphe 98 de son rapport (A/66/718).

## **D. Renforcer les moyens de surmonter les difficultés stratégiques et opérationnelles**

97. Au cours de la prochaine période, l'ONU continuera de renforcer et de professionnaliser les moyens dont elle dispose pour surmonter les difficultés stratégiques et opérationnelles en élaborant et en appliquant des politiques, directives et initiatives de formation concrètes et en renforçant les capacités d'identification et de déploiement rapide du personnel civil, militaire ou de police hautement qualifié, spécialisé, dûment équipé et parfaitement formé. Parallèlement, elle devra s'assurer les ressources et les moyens nécessaires à la bonne exécution des mandats, tout en veillant à l'efficacité et à la rentabilité de l'utilisation qui en sera faite, et s'efforcer de mettre en place dans les missions les conditions voulues pour que les ressources des Nations Unies soient utilisées au mieux dans toutes les opérations de maintien de la paix.

### **Élaboration et application de politiques, directives et initiatives de formation concrètes**

98. L'existence de politiques et directives cohérentes et coordonnées est fondamentale pour permettre aux missions de surmonter leurs difficultés stratégiques et opérationnelles. En 2013/14, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront de diriger l'application de politiques, d'orientations et d'initiatives de formation dans des domaines prioritaires, tels que la protection des civils, les violences sexuelles commises en période de conflit, les situations de transition et le renforcement des capacités. Les Départements passeront également en revue les documents d'orientation sur les processus électoraux tenant compte de la problématique hommes-femmes, en coordination avec le Département des affaires politiques, ONU-Femmes, le PNUD et d'autres partenaires; ils coopéreront avec ONU-Femmes pour consolider les équipes d'appui mobiles de sorte qu'elles puissent dispenser aux pays fournisseurs de contingents une formation sur les violences sexuelles commises en période de conflit, et élaboreront des directives sur la question de l'établissement de rapports sur la protection des civils.

### **Formation et renforcement des capacités**

99. Pour exécuter les activités prescrites de maintien de la paix, l'ONU continue d'assurer l'efficacité de ses opérations selon une approche axée sur les capacités, notamment en mettant en place un cadre d'assurance de la qualité s'appuyant sur des orientations globales et des possibilités de formation à l'intention du personnel en uniforme et en civil. Parmi les initiatives de formation à l'interne pour 2013/14 figurent la mise au point et l'organisation d'une formation spécialisée pour les officiers d'état-major au quartier général des missions, ainsi que pour les membres de tous rangs des bataillons d'infanterie, des unités sanitaires et des unités de police constituées. Des cours de formation des formateurs continueront d'être organisés pour mieux permettre à ceux-ci de dispenser une formation préalable au déploiement et d'utiliser à cette fin les outils de formation de base de l'ONU.

100. 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 continueront de considérer comme prioritaire d'élaborer et de dispenser une formation sur la question de la protection des civils, ainsi que de prévenir et de

prendre en charge les violences sexuelles commises en période de conflit. Des activités intégrées de formation de formateurs sur ces questions, qui réunissent le personnel civil et le personnel militaire et comprennent du personnel déployé dans des opérations de maintien de la paix, sont actuellement à l'essai et devraient être généralisées en 2013/14, conjointement avec une formation préalable au déploiement sur la protection des civils, spécifique à chaque mission, et dispensée à l'aide de nouveaux jeux de scène, à la MONUSCO, à la MINUAD, à la MINUSS et à l'ONUCI, ainsi qu'à l'aide de nouveaux modules de mission pour la formation du personnel des bataillons d'infanterie de la MONUSCO, de la MINUSS et de la MINUAD.

101. Ce travail vient compléter les efforts déployés par les départements pour renforcer la capacité des États hôtes de lutter contre la violence sexuelle. Entre juin 2011 et mars 2012, le Département des opérations de maintien de la paix a organisé sept stages régionaux de formation des formateurs sur la prévention des violences sexuelles et sexistes dans les situations d'après conflit et le déroulement des enquêtes dans ce domaine; ces stages ont permis à 146 agents de police de 80 États Membres de recevoir une certification de formateur. Depuis, 25 États Membres ont organisé leurs propres stages, créant ainsi un nouveau vivier de 6 064 enquêteurs. En Haïti, un projet novateur financé par la Norvège continue de renforcer les unités spécialisées dans les crimes sexuels et sexistes de la Police nationale. En mai 2012, le projet avait permis de former 33 instructeurs capables d'utiliser le programme de formation nouvellement mis au point ainsi que 267 enquêteurs spécialisés de la Police nationale haïtienne. Ce projet sera étendu à d'autres opérations de maintien de la paix et à d'autres domaines de la police et du maintien de l'ordre.

102. La professionnalisation des fonctions d'appui à la mission continuera d'être une priorité de formation, dans le cadre d'initiatives telles que le programme eCornell de certification des spécialistes des ressources humaines, ou la mise à jour et l'application permanentes du Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources (SMART). Les priorités en matière de formation professionnelle et technique continueront également d'être mises en œuvre, y compris la formation nécessaire pour obtenir ou conserver des certifications professionnelles qui répondent aux critères de l'industrie dans les domaines de la logistique, des opérations aériennes et des technologies de l'information. Outre qu'elle améliore les résultats, une telle formation peut aider à réduire les coûts d'exploitation, y compris les primes d'assurance.

103. Les activités de formation feront l'objet d'une évaluation plus poussée en 2013/14. On cherchera à mesurer l'efficacité des formations en appliquant le « modèle de Kirkpatrick », qui permet de déterminer dans quelle mesure une formation a permis d'augmenter les connaissances ou les compétences. L'évaluation du programme SMART quant au retour sur investissement est entrée dans sa deuxième phase, à savoir celle de la collecte et de l'analyse des impressions des superviseurs et des directeurs de mission. De même, on a élaboré dans ce contexte une méthodologie permettant d'évaluer l'impact de la formation sur les activités de mentorat et de conseil. Enfin, les départements continueront d'évaluer les formations de haut niveau, au cas par cas.

104. À cet égard, l'évaluation du programme « Lean Six Sigma » menée en 2012 a confirmé que celui-ci constituait un outil précieux de planification et de gestion des ressources. Les objectifs du programme – rationaliser les processus, éliminer les déchets et renforcer les capacités de perfectionnement continu de l'organisation

pour la rendre mieux à même de donner des résultats sur le terrain – ont été appliqués à plus de 23 projets sur six mois, si bien que 43 membres du personnel ont reçu une certification « Lean Six Sigma » de directeur de projet. Ce programme a ainsi permis de réduire les délais de traitement des projets et d'éliminer les déchets. Le Centre de services régional d'Entebbe, par exemple, utilise des outils « Lean Six Sigma » pour améliorer ses grandes modalités de fonctionnement, réduisant ainsi d'environ 40 % les délais de versement des primes d'affectation à ses employés. Il emploie en outre cette même méthode pour adopter des indicateurs de résultats en ce qui concerne les ressources humaines, les finances et le transport, et pour le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements. En ce qui concerne l'impact de la formation et du renforcement des capacités, 80 % des participants mettent en pratique les compétences acquises dans le cadre du programme « Lean Six Sigma » dans d'autres domaines de leur travail, notamment la gestion de projets, la communication et la direction. Cette initiative a permis de revoir les procédures, règles et systèmes internes pour les adapter aux exigences des opérations sur le terrain, et pour déplacer ainsi l'action et les décisions là où elles peuvent répondre avec le plus d'efficacité aux besoins opérationnels. Les membres du personnel certifiés « Lean Six Sigma » doivent pouvoir mettre en pratique leurs compétences spécialisées pour perfectionner continuellement les procédures internes et institutionnelles.

105. L'évaluation globale des besoins de formation au maintien de la paix, qui vise à définir les compétences et les connaissances clefs requises pour la bonne exécution des mandats et le succès des missions, est également en cours. Les données requises à cet effet sont puisées auprès d'un large éventail d'acteurs travaillant au maintien de la paix, notamment toutes les catégories de personnel de maintien de la paix, en tenant particulièrement compte des vues des fonctionnaires occupant des postes de direction et de contrôle, responsables de l'exécution des mandats et des résultats. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont renforcé, via le Service intégré de formation, leurs contacts avec les formateurs au maintien de la paix, notamment en interagissant avec les différents centres de formation au maintien de la paix et en s'engageant aux côtés de l'Association internationale des centres de formation au maintien de la paix. La compilation et l'analyse préliminaire des données devaient être achevées à la fin de 2012, mais l'examen initial des données a révélé la nécessité de privilégier l'orientation et la formation des hauts responsables. En 2013/14, des améliorations continueront d'être apportées aux activités de formation des dirigeants, notamment la formation intensive des chefs des composantes militaires entamée en 2012/13, le programme de formation des hauts responsables et le stage destiné aux chefs de mission.

106. La vaste gamme d'activités de formation au maintien de la paix, la diversité de leurs destinataires et le nombre important d'acteurs en présence font qu'il est toujours difficile de tracer, suivre et évaluer les activités de formation dans le détail. En prévision du déploiement complet du système de gestion de la formation sur Inspira, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions collaborent étroitement avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et poursuivent la mise en place de la seconde version du système de gestion électronique de la formation (eTMS). La phase de mise à l'essai dans deux missions – la MINUSTAH et l'UNSOA – a été menée à bien en 2012. Le système est maintenant en phase de production et est d'ores et déjà déployé sur le terrain. Les efforts visant à aligner ses catégories et ses données sur celles du

système de gestion de la formation se poursuivent, afin d'en faciliter l'intégration lorsque ce dernier sera pleinement déployé.

107. En réponse aux États Membres qui avaient demandé que soient prises des mesures urgentes pour améliorer le suivi et le traçage de la formation au maintien de la paix, les deux départements ont mis en place des procédures de collecte régulière de données sur les activités de formation. Le Service intégré de formation a mis au point, en collaboration avec les centres intégrés de formation des missions sur le terrain, un modèle mensuel de rapport sur la compilation manuelle des informations relatives aux activités de formation sur le terrain, qui devra être utilisé jusqu'à ce que des mécanismes tels que le système de gestion électronique de la formation et le système de gestion de la formation deviennent pleinement opérationnels. À l'aide des informations communiquées dans les rapports mensuels des missions sur le terrain, le Service intégré de formation tient manuellement à jour des feuilles de calcul contenant des données de base sur les activités de formation menées sur le terrain qui, une fois complétées par les données du Siège sur les activités de formation financées au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, permettent de se faire une idée plus précise de la portée et de la nature de l'ensemble des activités de formation au maintien de la paix. Pour améliorer la circulation de l'information et la coordination des activités, les deux départements ont contacté d'autres départements et bureaux du Secrétariat qui soumettent des demandes de financement du compte d'appui pour la formation afin de mieux suivre l'ensemble des activités de formation au maintien de la paix.

108. Il est essentiel d'investir dans la formation au maintien de la paix de sorte que le personnel de maintien de la paix des Nations Unies demeure prêt et disposé à relever les nombreux défis qui se posent aujourd'hui. Les deux départements déploient également des efforts concertés pour accroître le rapport coût-efficacité des formations et pour réduire autant que possible les frais des voyages connexes. Les ateliers et conférences thématiques annuels, conçus pour réunir tous les ans les professionnels de toutes les missions qui font un travail analogue afin qu'ils partagent leurs expériences et les enseignements qu'ils en ont tirés pour améliorer les politiques et les pratiques en vigueur, se tiendront désormais tous les deux ans, et des séances de visioconférence seront entre-temps organisées périodiquement pour réunir virtuellement le personnel présent sur le terrain. Des cybercommunautés de pratiques assurent par ailleurs la diffusion de l'information et des pratiques optimales au personnel sur le terrain et permettent l'échange de connaissances en ligne. Les missions continueront de rechercher des moyens d'améliorer l'accès du personnel recruté sur le plan national aux possibilités d'apprentissage. De nombreuses activités de formation organisées par des centres de formation visent déjà le personnel recruté sur le plan national, qui bénéficie également d'un accès gratuit au cyber-apprentissage via le portail Skillport, lorsque le débit et les technologies informatiques le permettent. On s'efforce par ailleurs de trouver d'autres solutions pour former ce type de personnel afin de l'aider à mieux accomplir son travail en lui ouvrant des perspectives de carrière. Si elles sont rentables et faisables, des activités de formation régionales seront organisées à l'intention du personnel des missions de maintien de la paix au niveau de la région. Les sites choisis pour les formations le seront au terme d'une analyse comparative des coûts, compte tenu de la nature du stage, des frais de voyage et du temps que les stagiaires devront passer en dehors de leurs lieux d'affectation, ainsi que de l'adéquation des installations utilisées à la formation visée. On veillera en particulier à tirer le meilleur parti possible des Centres de services mondial et

régionale pour la formation, notamment pour les programmes communs à plusieurs missions. Situé à proximité de plusieurs sites de grandes missions, le Centre de services régional d'Entebbe a de ce fait enregistré une augmentation de quelque 60 % de l'utilisation de ses installations par rapport au chiffre prévu lors de la dernière période d'exécution.

109. Pour établir des 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 prendre en compte les lacunes en termes de compétences et d'exécution recensées dans chaque mission qui pourraient être comblées par la formation, les solutions envisageables autres que la formation externe, la taille et la phase d'exécution de la mission et les besoins spécifiques aux opérations et au mandat. Le Secrétariat propose d'examiner, en 2013/14, la faisabilité de l'établissement de tels critères à la lumière des résultats obtenus à l'issue de l'évaluation globale des besoins de formation au maintien de la paix.

110. La formation, le mentorat et le renforcement des capacités sont des outils importants pour les missions en ce qu'ils renforcent la capacité des pays d'accueil dans des domaines clefs, notamment lorsqu'il faut impérativement opérer un transfert des responsabilités en matière de sécurité pour assurer la paix et le développement durable, comme 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, les formations portant notamment sur l'encadrement et l'orientation du personnel recruté sur le plan national à l'appui de l'état de droit seront encore développées. Ces compétences sont essentielles pour permettre au personnel de maintien de la paix de travailler efficacement avec ses homologues nationaux et de réaliser les objectifs de la mission en termes de prise en charge et de renforcement des institutions et des ressources nationales.

111. Pour renforcer et professionnaliser les capacités dans le domaine de l'état de droit, le Département des opérations de maintien de la paix élabore, en étroite collaboration avec les États Membres, un cadre d'orientation stratégique permettant de fixer des normes et de définir le rôle et les attributions des forces de police internationales, pour renforcer à titre prioritaire la capacité de l'État d'accueil de faire appliquer les lois en Haïti, en République démocratique du Congo, au Libéria, au Soudan du Sud et en Côte d'Ivoire. Le Département continuera également d'appuyer les initiatives de formation des États Membres visant à renforcer l'état de droit, notamment en organisant des ateliers de formation des formateurs et en certifiant les agents de police qui remplissent les conditions fixées dans les unités bénéficiant du soutien de l'ONU.

112. En outre, le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité travaille avec le Service intégré de formation et les centres intégrés de formation du personnel des missions pour s'assurer que les missions et le Siège prévoient dans leurs budgets des crédits pour l'organisation d'une formation spécialisée à l'intention des membres de la police et du personnel pénitentiaire des Nations Unies, fréquemment mutés, qui sont chargés d'orienter et de conseiller leurs homologues nationaux. La réduction de la part du budget consacrée à la formation risque d'empêcher le Département de mettre au point ses modules de formation

spécialisés à l'intention des mentors et conseillers et de leurs superviseurs. Ces deux modules ont été conçus avec et pour le personnel de maintien de la paix pour renforcer les compétences en matière de mentorat et d'orientation de milliers de membres de la police, du personnel pénitentiaire et d'autres membres du personnel de l'ONU qui travaillent directement avec leurs homologues des institutions nationales.

### **Enseignements tirés de l'expérience**

113. 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 les missions sur le terrain et les organismes partenaires. Ainsi, les enseignements, expériences et pratiques optimales dans toute une série de domaines sont largement diffusés dans les missions via les cybercommunautés de pratique, la base de données sur les politiques et pratiques en matière de maintien de la paix et grâce à un réseau de spécialistes des pratiques optimales et d'agents de liaison. Il est évidemment essentiel de s'appuyer sur ces sources de connaissances techniques et d'appliquer les pratiques optimales pour assurer la formation du personnel des missions. La spécialisation – objectif primordial de la stratégie globale d'appui aux missions – contribuera à réduire progressivement la part des dépenses d'appui dans les budgets des missions. Les documents d'orientation sont aussi aisément accessibles aux États Membres et aux partenaires grâce à la plateforme de ressources du maintien de la paix.

114. Une de ces communautés de pratique porte sur les affaires civiles; forte de plus de 700 membres, elle constitue pour le personnel de mission travaillant sur des projets à effet rapide et à d'autres questions un forum où échanger des informations et demander de l'aide à des collègues, le tout en temps réel. Une autre communauté de pratique portant sur la sécurité routière et automobile est en cours de création. Elle permettra aux missions d'échanger des informations sur leurs procédures opérationnelles standard, leurs pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience. La communication des enseignements tirés par les spécialistes du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration a permis, en juillet 2012, le lancement à la MINUAD d'un projet communautaire à forte intensité de main-d'œuvre qui s'inspire des programmes de lutte contre la violence de voisinage de la MINUSTAH.

115. Les enseignements tirés de l'expérience quant à la nécessité de coordonner entièrement la conception et la mise en œuvre de projets à effet rapide avec les partenaires humanitaires et de développement afin de veiller à la satisfaction des besoins de la population locale ont été incorporés dans la directive de politique révisée sur les projets à effet rapide qui sera publiée par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions au quatrième trimestre de 2012. La directive ainsi révisée introduit plusieurs techniques de gestion de projets qui permettront d'établir des calendriers de mise en œuvre réalistes et viables.

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

116. 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.

*Personnel civil*

117. À la suite des réformes historiques de la gestion des ressources humaines approuvées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/250 et 65/247, l'Organisation continue d'améliorer la stratégie qu'elle a adoptée pour attirer et retenir des spécialistes civils qualifiés pour ses opérations de maintien de la paix dans le monde. Grâce aux mesures prises en vue de réunir un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et polyvalents, y compris la mise en œuvre des contrats continus (voir A/67/324), le taux de vacance de postes moyen pour le personnel recruté sur le plan international s'établissait à 16,1 % au 30 juin 2012, toutes missions confondues, soit un recul de 50 % par rapport au pic de 33,8 % enregistré en janvier 2008, et le taux de rotation du personnel dans cette même catégorie a continué de diminuer régulièrement. Le taux moyen de rotation pour l'exercice de 12 mois se terminant le 30 juin 2012 a été de 8,4 %, soit 2,8 points de pourcentage de moins qu'en 2011.

118. Cette baisse constante des taux de vacance de postes et de rotation traduit un retour durable sur l'investissement fait par les États Membres dans les réformes de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, le Département de l'appui aux missions continue de prendre des mesures décisives en vue d'augmenter la taille et la diversité de ses fichiers de candidats. Au 1<sup>er</sup> juillet 2012, quelque 12 055 candidats approuvés par les organes centraux de contrôle pour le personnel des missions avaient été inscrits sur un fichier, certains pour plus d'une fonction, et dans les missions, les responsables des postes à pourvoir pouvaient les sélectionner immédiatement. Désormais, les fichiers sont le premier outil utilisé par les missions ayant des besoins en personnel civil. Au cours de l'exercice 2011/12, 93 % des postes vacants dans les missions ont été pourvus par des candidats sélectionnés dans les fichiers gérés par le Département de l'appui aux missions, et les 7 % restants ont été pourvus par d'autres moyens, principalement des engagements temporaires. Parmi les candidats sélectionnés dans les fichiers au cours de l'exercice 2011/12, 30,3 % étaient extérieurs à l'ONU et 32,7 % étaient des femmes. Par ailleurs, au cours du même exercice, l'efficacité et l'efficience du mode de gestion des fichiers de candidats se sont nettement améliorées. Au cours de l'exercice 2010/11, les réponses aux avis de vacance de poste génériques étaient traitées en 11,5 mois en moyenne. En 2011/12, ce délai a été ramené à 6,4 mois, tandis que le nombre de candidats a été multiplié par quatre.

119. Alors que les fichiers de candidats n'ont jamais été aussi fournis, les responsables des postes à pourvoir et les candidats continuent de se plaindre du système, notamment de son manque de souplesse et de la lenteur de la procédure. Au paragraphe 34 de son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/67/324), le Secrétaire général a insisté sur les mesures prises pour améliorer les délais de recrutement. Les responsables des postes à pourvoir n'ont toutefois pas tous une bonne connaissance du cadre général; il faut donc remédier à ce problème en améliorant l'information. Le Département rencontre également des difficultés à recruter du personnel qualifié pour les opérations de paix francophones et arabophones.

120. Au cours de l'exercice 2013/14, la procédure de recrutement de personnel civil gagnera en efficacité et en efficience du fait des changements apportés aux politiques de recrutement et aux applications technologiques à l'aide desquelles elles sont mises en œuvre. Par exemple, à la suite de la décision prise par le Département de la gestion de garder dans les fichiers, sans limitation de temps, les

candidats présélectionnés par un organe central de contrôle, les femmes n'ont plus à se représenter après trois ans, et les hommes après deux ans, et tout le volet administratif de la constitution des fichiers s'en trouve considérablement réduit.

121. Par ailleurs, des avis de vacance de poste génériques correspondant aux profils d'emploi pour lesquels il existe des fichiers de candidats seront publiés en fonction des besoins et à intervalles réguliers de manière à ce que l'Organisation dispose toujours d'un nombre suffisant de candidats qualifiés, internes ou externes, pour pourvoir les postes vacants. Parallèlement, les campagnes de recrutement de candidats présélectionnés viseront de plus en plus à remédier aux manques de compétences révélés par le plan de gestion prévisionnelle des effectifs, tandis que des avis de vacance de poste spécifiques seront utilisés pour les postes difficiles à pourvoir ou qui doivent être pourvus par des personnes possédant des compétences rares. Par ailleurs, en 2013/14, le système Inspira de gestion en ligne des aptitudes sera mis en service dans les missions, ce qui contribuera à améliorer la transparence et l'efficacité de la procédure de recrutement et permettra à l'Organisation d'assurer une meilleure gestion des performances de son personnel.

122. Dans le même temps, le Département de l'appui aux missions poursuivra ses efforts en vue d'augmenter le nombre de femmes à toutes les classes et de promouvoir la diversité au sein des effectifs mondiaux de maintien de la paix, notamment parmi les hauts responsables. Même si le pourcentage de femmes occupant des postes de chef de mission ou de chef de mission adjoint a augmenté au cours des cinq dernières années, passant de 2 % en 2007 à 17 % en 2011, il n'était plus que de 13 % à la fin du mois de juin 2012. La représentation globale des femmes dans le personnel recruté sur le plan international, qui se situait à 28,8 % au 30 juin 2012, n'a pas évolué au cours des cinq dernières années, tout comme le pourcentage de femmes dans le personnel recruté sur le plan national, qui stagne à 17,1 %. Ces chiffres indiquent qu'il faut améliorer l'information et la communication et renforcer les partenariats au cours du prochain exercice pour accroître le nombre de candidates qualifiées. Le Département a lancé un projet de 12 mois pour mieux comprendre les difficultés de l'Organisation à recruter et à retenir des femmes aux postes de toutes classes faisant l'objet d'un recrutement sur le plan national ou international dans les missions de maintien de la paix, et pour formuler des recommandations concrètes à cet égard.

123. De la même manière, le Département intensifiera ses activités de communication en direction des États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police, dans l'espoir d'accroître leur représentation dans les composantes civiles des missions. Cette stratégie ciblée a déjà été mise en œuvre au Moyen-Orient et en Afrique du Nord pour susciter des candidatures d'arabophones en réponse à des avis de vacance de poste génériques du groupe professionnel des affaires civiles à la catégorie des administrateurs.

124. Le Département de l'appui aux missions réfléchit, dans le cadre de plusieurs initiatives, au moyen d'adapter les effectifs à l'évolution des besoins des missions de maintien de la paix. Plus précisément, il étudie la catégorie du Service mobile, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 66/264. Cette étude, qui sera réalisée en concertation avec les organes représentatifs du personnel et d'autres parties prenantes, consistera à analyser comment les agents du Service mobile, les administrateurs et le personnel recruté sur le plan national sont utilisés dans les fonctions d'appui aux missions et à dégager les évolutions et les besoins en personnel aux différents stades du cycle de vie d'une mission. Elle prendra en

compte les conclusions que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies ont tirées sur la possibilité d'exploiter les capacités nationales, ainsi que les leçons à retenir du transfert de fonctions aux homologues nationaux lors de la réduction des activités et de la fermeture des missions.

125. Par ailleurs, le Département s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérience pour aider les missions à gérer les périodes transitoires telles que la réduction des effectifs ou la fermeture. En collaboration avec le Département de la gestion, il travaille à l'élaboration d'une politique détaillée sur la réduction des effectifs, qui s'appliquera à l'ensemble du Secrétariat, y compris aux missions.

126. Malgré les progrès évoqués plus haut, les opérations de maintien de la paix ont toujours des difficultés à recruter et à retenir le personnel civil. Les civils sont souvent contraints de rester dans des lieux d'affectation difficiles, loin de leurs familles et exposés à une grande insécurité et à des conditions pénibles pendant de longues périodes, sans bénéficier du soutien institutionnel qui devrait accompagner la rotation systématique du personnel. L'incapacité de nombreux membres du personnel hors Siège à quitter les lieux d'affectation les plus difficiles va de pair avec la réticence du personnel du Siège à accepter des nominations hors Siège.

127. En outre, l'organisation des carrières doit être renforcée et encadrée par un système juste et objectif de gestion de la performance impliquant de procéder à des évaluations et des notations honnêtes dans l'ensemble des missions. Un système juste et objectif donne également la possibilité aux responsables de trouver des solutions efficaces en cas de mauvais résultats, et les y encourage, tout en reconnaissant le droit des fonctionnaires au respect des formes régulières. La formation sur la gestion de la performance, qui est obligatoire pour le personnel de direction et d'encadrement depuis 2011, représente un pas de plus dans cette direction, mais la capacité de nombreux responsables à gérer les résultats non satisfaisants pâtit de leur mauvaise connaissance du système de gestion de la performance en vigueur dans l'Organisation, ce qui se traduit souvent par un non-respect des formes régulières. Qui plus est, les directeurs sont réticents à agir lorsque les résultats ne sont pas satisfaisants parce qu'ils trouvent que les procédures sont lentes et fastidieuses, et qu'elles comportent souvent des procédures d'abjection et d'appels onéreuses pour l'Organisation. C'est pourquoi les directeurs décident parfois de ne pas recourir au système officiel en cas de résultats non satisfaisants. Dans le même temps, il n'existe actuellement aucun mécanisme permettant de reconnaître et de récompenser des résultats exceptionnels – en proposant aux fonctionnaires les postes qu'ils désirent, des promotions ou autres. Le Groupe de travail sur le suivi du comportement professionnel du Comité Administration-personnel travaille activement sur cette question.

#### *Personnel militaire et de police*

128. Conformément à la demande de l'Assemblée faisant suite à la recommandation formulée par le Comité spécial des opérations de maintien de la paix (voir A/65/19), le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont pris des mesures pour remédier aux retards accusés dans le déroulement de la procédure de recrutement et de sélection des experts militaires et de police en service actif détachés du Siège.

129. Il reste difficile de recruter rapidement du personnel de police qualifié. Afin d'améliorer la sélection des officiers de police à affecter aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales et de guider et d'aider les États

Membres dans leurs procédures de présélection, le Département des opérations de maintien de la paix a mis en place des procédures opérationnelles permanentes permettant d'évaluer la préparation des unités de police constituées par rapport aux besoins opérationnels de missions de maintien de la paix comme la MINUSTAH, la MONUSCO, la MINUL, la MINUAD et l'ONUCI. De même, la procédure opérationnelle permanente récente permettant d'évaluer les officiers de police appelés à servir dans les missions de maintien de la paix de l'ONU et dans les missions politiques spéciales aidera le Département et les pays fournisseurs d'unités de police constituées à mobiliser des officiers de police possédant les qualifications nécessaires pour exécuter des mandats relatifs à l'état de droit toujours plus complexes, portant notamment sur l'administration et la gestion, l'encadrement, la formation, le respect de l'ordre public; la prévention de la violence sexuelle et sexiste et les enquêtes en la matière; et la lutte contre le crime organisé transnational. Le Département a également remporté des succès considérables dans sa démarche de recrutement de policiers possédant des connaissances en français et en arabe et de femmes officiers de police. Pour gagner sur le premier front, il a noué des relations fructueuses avec l'Organisation internationale de la Francophonie, et par l'action qu'il a menée au niveau mondial sur le deuxième front, il a vu le recrutement de femmes officiers passer de 7,8 % à presque 10 % à la fin du mois d'octobre 2012.

#### *Personnel fourni par les gouvernements*

130. Par sa résolution 66/294, l'Assemblée générale a approuvé la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant la formulation des propositions budgétaires. Il demandait notamment de préciser si les postes à pourvoir dans les opérations de maintien de la paix étaient destinés à du personnel fourni par les gouvernements ou à du personnel civil et quels critères étaient utilisés pour le déterminer.

131. Il faut tout d'abord rappeler que le terme de « détachement » désigne deux manières distinctes de recruter des experts d'États Membres. La première concerne des postes permanents dont les projets de budget prévoient qu'ils soient pourvus par du personnel demeurant au service actif de leur gouvernement tout en étant détachés à l'ONU. Il convient de signaler que la procédure de recrutement pour ces postes est différente de celle qui est suivie pour d'autres postes, comme il est expliqué dans l'instruction administrative du Secrétaire général sur le système de sélection du personnel (ST/AI/2010/3). Il s'agit de fonctionnaires engagés pour servir uniquement dans le département ou la mission qui les a recrutés, et les ressources nécessaires sont présentées en conséquence dans les projets de budget. Les fonctionnaires engagés selon ces modalités sont soumis au principe de rotation, pour une durée d'affectation normale de deux ans. Le terme de « détachement » peut également s'appliquer aux membres du personnel fourni par les gouvernements qui ne sont pas engagés par l'Organisation et ne sont pas considérés comme des membres de son personnel. D'un point de vue juridique, ces personnes ont le statut d'experts en mission. Les membres de la Police des Nations Unies, y compris des unités de police constituées, et les experts militaires des Nations Unies en mission (c'est-à-dire les officiers et observateurs n'appartenant pas à l'état-major) en sont les exemples les plus courants. Cette forme de détachement est aussi utilisée pour d'autres fonctions, comme les postes de conseillers en matière d'administration pénitentiaire ou de conseillers juridiques. Les ressources nécessaires au recrutement de cette catégorie de personnel sont présentées dans les budgets des composantes

militaire et de police des missions ou à la rubrique des dépenses opérationnelles au titre des autres dépenses de personnel. Ces ressources couvrent les frais de voyage, l'indemnité de subsistance (missions) et les dépenses administratives supplémentaires.

132. Le recours au personnel fourni par les gouvernements ayant le statut juridique d'expert en mission peut être envisagé pour des fonctions qui relèvent d'un recrutement soumis au principe de rotation et pour des spécialités que l'on trouve principalement dans les administrations et institutions publiques, comme les experts de police ou militaires. Il peut aussi être envisagé pour un type de compétence propre à une région, nécessaire pour une fonction bien particulière ou encore pour une fonction qui n'existe pas au sein de l'Organisation. Les membres du personnel fourni par les gouvernements ayant le statut juridique d'expert en mission ne peuvent pas occuper de fonctions politiques ou administratives essentielles.

133. Le recrutement de personnel détaché selon ces deux modalités débute par l'envoi d'une note verbale invitant les États Membres à proposer des candidats, et seuls les candidats présentés par les États Membres entrent dans la procédure de sélection. Depuis novembre 2011, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion s'efforcent de rationaliser la procédure de sorte qu'elle ne dure pas plus de 6 mois, y compris la période de 90 jours prévue pour l'envoi des notes verbales. La nouvelle procédure présente l'avantage d'informer plus tôt les États Membres des candidats sélectionnés pour servir dans les opérations de maintien au sein du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, ce qui permet aux officiers de prendre leurs fonctions dans les meilleurs délais, en respectant les calendriers nationaux de rotation.

#### **Adaptation des ressources et capacités demandées aux besoins opérationnels**

134. Sans porter préjudice à l'autorité du Conseil de sécurité en matière d'adoption de mandats d'opérations de maintien de la paix, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions passeront en revue chaque mission au moins une fois tous les deux ans pour s'assurer que ses capacités opérationnelles et ses ressources humaines, financières et informatiques sont adaptées aux tâches qui lui ont été confiées et à l'évolution de la situation sur le terrain. Ces examens périodiques seront l'occasion de s'assurer que les missions disposent non seulement d'effectifs suffisants mais aussi de la bonne combinaison de compétences et de capacités pour s'adapter à l'évolution des mandats et de la situation sur place. En effet, il peut arriver que des observateurs militaires et des officiers de police prennent leurs fonctions dans une mission alors qu'ils ne satisfont pas aux critères minimaux (par exemple en termes de connaissances linguistiques ou de conduite de véhicules). Ils doivent alors être rapatriés plus tôt que prévu, ce qui entrave considérablement la bonne exécution des mandats.

135. Chaque mission fera l'objet d'un examen personnalisé. Lorsque les circonstances le justifieront, des capacités supplémentaires ou différentes et des crédits plus importants pourront être demandés. À l'inverse, si l'examen conclut que les capacités opérationnelles d'une mission ou les ressources qui lui sont accordées sont supérieures à ses besoins opérationnels, elles seront réduites en conséquence.

136. L'an passé, la MINUSTAH, la MINUL, l'ONUCI, la MINUAD, la FINUL et la MINUT ont fait l'objet d'un examen portant en priorité sur leurs effectifs militaires

et de police. Ces examens ont montré que, globalement, une réduction de 6 % des effectifs en tenue était à la fois raisonnable et possible. Les conclusions de l'examen de chaque mission seront prises en compte dans le projet de budget correspondant qui sera présenté à l'Assemblée générale.

137. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continuent également de passer en revue les effectifs civils, en prêtant une attention particulière à l'évolution des conditions sur le terrain et à la nécessité d'adapter les effectifs au volume d'activité prévu pour chaque mission. Dans le cadre de l'établissement des budgets et en concertation avec chaque mission, les deux départements ont examiné les ratios de personnel de chaque mission (militaires, policiers et personnel d'appui), pour s'assurer que les structures d'appui étaient adaptées à la nature des tâches à réaliser, à la structure de la mission et à l'environnement opérationnel. Au Siège, les deux départements ont examiné leurs propres besoins en effectifs, aussi bien en postes permanents qu'en postes temporaires (autres que pour les réunions), par rapport aux activités de maintien de la paix prévues pour l'exercice 2013/14 et aux dépenses prévues pour la quatrième année de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Dans les deux cas, il est possible que l'évaluation stratégique à l'origine des mesures prises pour adapter les capacités civiles aux besoins prévus évolue en cours d'exercice, ce qui obligera les deux départements à procéder aux ajustements nécessaires.

### **Créer plus de capacités de soutien pour les missions**

138. Depuis quelques années, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions relèvent qu'il manque des moyens essentiels dans les missions, et recherchent l'appui des États Membres, des organisations régionales et d'autres partenaires pour y remédier. Il manque par exemple des hélicoptères militaires, qui permettent de réaliser des tâches impossibles à réaliser avec des hélicoptères commerciaux. Les deux départements ont pris un certain nombre de mesures pour remédier au sous-équipement en hélicoptères militaires, y compris en révisant le cadre général de remboursement des dépenses, de sorte que les contributions en hélicoptères sont plus viables et sans incidence sur l'enveloppe globale. Cette initiative, comme d'autres, a permis de réduire le sous-équipement de plus de moitié, de 32 hélicoptères militaires en février 2012 à 15 en octobre 2012, et six hélicoptères supplémentaires devraient être déployés d'ici à la fin du premier trimestre de 2013.

139. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions envisagent également d'adopter de nouvelles technologies, telles que les drones, dans les missions de maintien de la paix de la République démocratique du Congo et de la Côte d'Ivoire, pour renforcer la protection de leurs forces et la sécurité du personnel, les aider à protéger les civils, conformément à leurs mandats, et les rendre moins tributaires des hélicoptères pour la surveillance aérienne. La faisabilité de cette initiative est examinée en coopération étroite avec le Bureau des affaires juridiques. Ces capacités ne seront utilisées dans la zone d'opération des missions qu'après une concertation avec les États Membres et l'accord des pays hôtes.

140. Par ailleurs, la visualisation du milieu opérationnel étant un moyen essentiel d'avoir une bonne connaissance de la situation, les missions doivent disposer de produits cartographiques sophistiqués, et les renseignements géospatiaux et la mise à disposition rapide d'analyses géospatiales sont devenus indispensables à la prise

de décisions dans le cadre de la prévention des conflits, de la médiation en cas de différends frontaliers et de la gestion des ressources naturelles. L'Organisation poursuivra donc le développement de ses propres capacités géospatiales, comme sa base de données géospatiales mondiales appelée « UNmap », ses nomenclatures géographiques (c'est-à-dire la base de données toponymiques) et son système terrestre (constitué de sa base de données d'images satellitaires et de sa plateforme de diffusion).

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

141. En 2013/14, l'Organisation des Nations Unies devra parvenir à offrir un soutien efficace et effectif aux opérations de maintien de la paix tout en transformant simultanément son modèle de prestation de services. Il s'agira pour elle non seulement de mettre en œuvre la stratégie globale d'appui aux missions, mais aussi de lancer de nouveaux dispositifs institutionnels, dont Inspira et Umoja, ainsi que les initiatives informatiques correspondantes en ce qui concerne la gestion des rations et des transports aériens, et d'assurer l'application des normes IPSAS.

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

142. Pendant l'exercice budgétaire, dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions continuera de s'efforcer d'améliorer de manière concrète la qualité, la rapidité et l'efficacité de ses mesures à l'intention des opérations de maintien de la paix et des autres missions sur le terrain, tout en recherchant des gains d'efficacité et des économies. Alors qu'approche l'échéance de 2015, le Département de l'appui aux missions s'efforce d'obtenir des résultats concrets aux quatre niveaux suivants : le Siège, le Centre de services mondial, le Centre de services régional et les missions sur le terrain. La composante Appui stratégique est renforcée au Siège. L'objectif est de rapprocher les services transactionnels jusqu'ici assurés depuis le Siège de ceux à qui ils sont destinés, tout en transférant lorsque possible certaines fonctions pour l'heure abritées dans les missions dans des zones moins difficiles et onéreuses. La mobilisation des États Membres reste une des priorités du Siège, de même que les activités de planification et la formulation de directives, et son rôle en tant qu'organe de contrôle et de suivi. Les Centres de services régional et mondial, à Brindisi (Italie), Valence (Espagne) et Entebbe (Ouganda) renforcent quant à eux leur capacité de fournir un appui opérationnel et transactionnel. Une fois la stratégie globale d'appui aux missions pleinement mise en œuvre, les missions sur le terrain pourront se concentrer sur l'exécution de leur mandat, fortes de l'appui que leur délivreront de manière plus efficace et plus rapide le Siège et les Centres de services mondial et régional.

143. Pour la quatrième année de mise en œuvre, en 2013/14, l'accent sera mis sur la consolidation des progrès accomplis à ce jour en faisant fond sur le modèle des services communs adopté dans le cadre de la stratégie pour améliorer la coopération et l'appui intermissions, en lançant Inspira et la première phase du progiciel de gestion intégrée et en assurant le passage aux normes IPSAS, et en faisant en sorte que le Centre de services mondial atteigne sa pleine capacité opérationnelle en tant que centre d'excellence gérant la chaîne d'approvisionnement pour répondre aux

besoins de ceux qu'il dessert; et en assurant la pleine intégration et l'efficacité des processus relatifs aux ressources humanitaires et aux transactions financières transférés au Centre de services régional avant de proposer la création de nouveaux centres. Le Département met aussi au point une stratégie détaillée à plus long terme en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement, qui sera intégrée dans le cadre plus large de la stratégie globale d'appui aux missions, autour du pilier modularité.

144. La stratégie globale d'appui aux missions a déjà donné des résultats appréciables. Les nouvelles missions en Libye (MANUL) et en République arabe syrienne (MISNUS) ont pu être mises sur pied avec diligence grâce au déploiement rapide de véhicules et de matériel de communication depuis le Centre de services mondial. Pendant la période considérée, les équipes d'appui aux missions du Centre de services mondial ont prêté concours de manière efficace et concrète à 12 missions politiques et missions de maintien de la paix sur les plans logistique et administratif et dans les domaines des communications et de l'informatique. En Somalie, l'UNSOA a pu se déployer plus rapidement grâce à la construction de trois camps modulaires, première application concrète des plans modulaires mis au point en étroite collaboration avec les États Membres. Grâce au plan de financement standard, qu'elle était la première à appliquer, la MINUSS a pu se targuer d'un plan d'exécution du budget de 99,9 % pour l'exercice 2011/12, ce qui représente un progrès estimable au regard des taux d'exécution du budget habituels pour la première année.

145. On trouvera des détails complémentaires sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions dans le troisième rapport du Secrétaire général sur la stratégie (A/67/633), qui doit être lu en parallèle avec le présent rapport. L'objectif ultime de la stratégie, le plan de mise en œuvre, le cadre d'évaluation des risques et de gestion des résultats et le plan de communication y sont abordés. Par ailleurs, des renseignements sur les résultats obtenus pendant la troisième année de mise en œuvre, notamment des analyses coûts-avantages, des données sur les résultats financiers et un examen des opérations du Centre de services régional et des gains d'efficacité obtenus sont donnés à l'annexe I au présent rapport.

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

146. En 2013/14, en sa qualité de fournisseur stratégique de biens et services transversaux aux opérations de maintien de la paix pour le compte de l'Organisation, le Département de l'appui aux missions s'emploiera à encore mieux gérer les transports aériens et terrestres et l'acheminement des produits de base.

##### *Transports aériens*

147. Les opérations aériennes resteront d'une importance fondamentale pour assurer le succès des opérations de maintien de la paix dans un avenir proche, tant pour ce qui est de l'exécution des tâches relevant de leur mandat qu'en ce qui concerne les activités essentielles d'appui aux missions, comme les mouvements fréquents de personnel et de matériel entre les missions. Ainsi, en 2013/14, le Secrétariat continuera de s'employer à améliorer les transports aériens sans que cela se fasse au détriment des normes de sûreté et de sécurité ou de la qualité des services de transport offerts au personnel des missions.

148. Conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, les capacités des différentes opérations de maintien de la paix en matière de transports aériens seront dans la mesure du possible mises en commun, sous l'autorité du Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions. La Section des transports aériens formule des directives et supervise la bonne application des programmes et le Centre des opérations aériennes du Centre de services mondial planifie, coordonne et suit en temps réel tous les mouvements aériens intra et intermissions. En cas de mise en commun des moyens aériens par plusieurs missions, c'est la mission à laquelle ont été affectés lesdits moyens qui assumera la responsabilité de leur bonne utilisation et aura pouvoir décisionnaire.

149. Pour mieux gérer les opérations aériennes, le Département de l'appui aux missions mettra en place en 2013/14 un système simplifié de gestion de l'information dans ce domaine, qui sera compatible avec Umoja. Par ailleurs, le Département continuera de solliciter les vues des experts de l'industrie aérienne pour définir des indicateurs de résultats, sur la base des pratiques ayant cours dans le secteur, afin de poser des critères adaptés en ce qui concerne les services de transport aérien. Il poursuivra aussi son étroite collaboration avec le PAM selon l'accord-cadre de coopération. Cet accord-cadre, qui n'a en soi pas d'incidences financières pour l'Organisation, recouvre une série d'accords techniques non obligatoires pour ce qui est notamment des services d'affrètement et de trafic aérien et des aérodrômes.

150. Le Département de l'appui aux missions a procédé à un examen détaillé de l'approche suivie par l'Organisation pour donner aux opérations de maintien de la paix les moyens aériens dont elles ont besoin, ce qui a permis de réduire la taille de l'ensemble de la flotte aérienne des opérations de maintien de la paix sans que cela ait de répercussions sur les services fournis. Par exemple, le Département a introduit un nouvel appareil B737-400 Combi polyvalent à faible consommation de carburant qui permet de transporter simultanément des passagers et des cargaisons, plutôt que de mobiliser des appareils exclusivement réservés aux cargaisons ou aux passagers selon les cas. D'autres progrès ont aussi été accomplis, comme la planification intégrée des besoins en mouvements aériens, l'examen régional des itinéraires et le déploiement d'équipages supplémentaires pour optimiser l'utilisation des aéronefs.

151. Par ailleurs, en août 2012, les Départements de l'appui aux missions et de la gestion ont acquis un avion gros-porteur long-courrier pour transporter les unités militaires et de police dans le cadre des déploiements initiaux, des relèves et des rapatriements. L'introduction d'un avion gros-porteur long-courrier pour le transport des passagers a permis de réaliser des économies appréciables et de mieux servir les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Du début des opérations, le 16 septembre 2012, à la fin du mois de novembre 2012, six relèves d'importance ont été effectuées dans ce cadre, soit une économie nette d'environ 1,7 million de dollars en comparaison du coût des relèves précédentes, assurées au moyen d'affrètements ponctuels. Par ailleurs, le fait de disposer de cet appareil à long terme supprime la nécessité de procéder à de multiples appels d'offre à court terme et permet donc à l'Organisation des Nations de fournir des services plus rapides aux États Membres et de réagir immédiatement en cas de crise.

152. Les investissements consentis dans l'infrastructure d'appui aéroportuaire permettront peut-être également d'améliorer la rentabilité des services de transport aérien. Les infrastructures aériennes dans les zones des missions sont souvent dégradées ou compromises. Toutefois, il est possible que l'utilisation d'avions

capables d'atterrir sur des pistes courtes ou accidentées, et les investissements dans l'infrastructure au sol et les pistes, permettent d'assurer des services aériens plus efficaces et rentables qu'un recours exclusif aux hélicoptères. Au premier trimestre de 2013, le Département de l'appui aux missions effectuera une analyse coût-avantages de l'intérêt qu'il y aurait à remplacer les hélicoptères par des avions dans certaines missions et locations.

153. Le Département effectue également un examen complet des estimations des besoins des missions en carburant d'aviation pour déterminer si le mécanisme en vigueur pour effectuer ces estimations est le plus adapté. Cet examen doit être achevé au premier trimestre de 2013.

#### *Transports terrestres*

154. S'agissant des transports terrestres, le Département a pris plusieurs mesures pour remédier aux problèmes sur lesquels les organes de contrôle et l'Assemblée générale avaient appelé son attention. Par exemple, il examine les détentions en véhicules légers de toutes les missions pour repérer les possibilités de réaliser des économies en organisant des transferts intermissions. Cette initiative fait suite à l'examen de la dotation de la MINUSTAH en véhicules légers, qui a révélé que la mission en disposait de 60 de plus qu'elle n'en avait l'utilité. On a décidé de transférer ce surplus à d'autres missions qui en avaient besoin, ce qui représenterait pour l'Organisation une économie potentielle d'environ 1,7 million de dollars.

155. Le Département a également entrepris de réviser les directives relatives aux dotations en véhicules légers, tâche qu'il devrait avoir mené à bien d'ici à la fin du troisième trimestre de 2013. Il s'agira notamment d'étudier les facteurs pris en considération pour établir la durée de vie des véhicules légers et de décider s'il convient ou non de revoir les directives en vigueur pour déterminer le niveau de la réserve en véhicules à l'échelle des missions, fixé il y a plusieurs années afin de répondre aux besoins imprévus en appui sur le terrain.

156. Parallèlement, le Département veille à ce que toutes les opérations de maintien de la paix établissent des directives concrètes à l'échelon local pour suivre les kilométrages effectués en dehors du service et recouvrer le cas échéant les sommes dues.

#### **Technologies de l'information et des communications**

157. Pendant l'exercice budgétaire 2013/14, le Département de l'appui aux missions améliorera la fourniture de services dans les domaines des technologies de l'information et des communications en consolidant et stabilisant ses systèmes à l'appui des impératifs institutionnels, comme le lancement d'Umoja et d'Inspira. Il s'agira aussi d'affiner et d'optimiser les systèmes et infrastructures en place, en les rendant virtuels, pour poser les fondements nécessaires au succès des initiatives institutionnelles; d'améliorer la capacité de résistance et de réaction; de consolider les données; et de permettre l'adoption de solutions normalisées et automatisées.

158. Comme indiqué par le Secrétaire général dans son troisième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégrée (A/66/381), Umoja sera lancé à titre pilote à la FINUL en juillet 2013 et doit être étendu à d'autres missions sur le terrain tout au long de 2014. Le Département de l'appui aux missions continue de coopérer étroitement avec l'équipe Umoja pour veiller à ce que les activités préalables voulues, notamment le développement des interfaces nécessaires entre les systèmes

en place, soient menées à bien sur le terrain pour appuyer la première phase (Umoja-Démarrage) de la mise en œuvre d'Umoja jusqu'à la fin de 2014, puis sa deuxième phase (Umoja-Extension) en deux temps, de 2014 à 2016, et de 2016 à 2018. Des activités préparatoires extensives seront également menées par l'équipe d'Umoja, comme la reconfiguration et l'alignement des modes de fonctionnement pour assurer le succès de l'initiative Umoja. En particulier, des activités cruciales, par exemple en matière de formation, exigeront des efforts considérables étant donné l'étendue des opérations sur le terrain, comme souligné dans le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général (A/67/360).

159. En réponse à la demande faite par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/264 en ce qui concerne le retard pris dans la mise en place des systèmes de gestion électronique pour les opérations de maintien de la paix, ainsi que la nécessité de créer des interfaces entre ces systèmes et Umoja, le Département de l'appui aux missions, en étroite collaboration avec l'équipe Umoja, met au point des interfaces entre les anciens systèmes, comme Galileo et Mercury, et le progiciel SAP, pour obtenir les données et le degré d'informatisation demandés par Umoja. Les activités de développement ont été basées sur les paramètres détaillés fournis par l'équipe Umoja, et le Département entend faire en sorte que ces activités soient achevées avant le lancement de la phase Umoja-Démarrage, en juillet 2013.

160. Des progrès ont été accomplis dans la mise en place des différents systèmes de gestion électronique pour les opérations de maintien de la paix. En l'absence d'un contrat commercial viable pour un système de gestion électronique du carburant, un logiciel a été mis au point en interne pour répondre à une liste de priorités et adopté à la MINUSTAH. Il sera perfectionné et déployé dans d'autres opérations de maintien de la paix en 2013/14, en tenant pleinement compte de la nécessité de créer des interfaces avec Umoja. Après l'échec de deux tentatives d'achat d'un logiciel de gestion électronique des rations qui soit adapté aux besoins de l'Organisation, un logiciel est en cours de conception en interne, en interface avec Umoja. Par ailleurs, en l'absence d'un contrat commercial viable pour un logiciel de gestion des transports aériens, une série d'applications modulaires en soutien au programme relatif aux opérations aériennes du Département de l'appui aux missions a également été développé en coordination avec le Centre de services mondial.

161. La mise à l'essai du système de gestion électronique du carburant s'est achevée en décembre 2012. En 2013/14, ce système sera mis en place à la MINUAD, à la MONUSCO et à l'ONUCI, et il sera par la suite étendu à d'autres missions, au rythme de trois nouvelles missions par an. La première leçon tirée de l'externalisation du contrat de gestion du carburant est que les cahiers des charges et spécifications techniques doivent être plus détaillés lors de la formulation des demandes de proposition.

162. Comme demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/264, toutes les opérations de maintien de la paix ont été priées de ne pas dépasser les ratios standards fixés pour le matériel, en prenant comme point de référence la taille réelle de leurs effectifs en personnel plutôt que les effectifs autorisés. Les ratios fixés par le Département de l'appui aux missions pour le matériel et promulgués dans le Manuel des coûts standards ont par ailleurs été revus pour tenir compte de l'évolution des missions, qui voient l'accent davantage mis sur l'appui à apporter au personnel national, de plus en plus qualifié, et au personnel en uniforme intégré auprès des civils dans les effectifs des missions. Au final, ce devrait être environ 3 000 ordinateurs qui seront supprimés.

### Approvisionnement

163. En 2013/14, le Département de l'appui aux missions continuera d'avoir recours à des contrats clefs en main afin d'améliorer les opérations d'approvisionnement et de distribution de carburant dans les missions sur le terrain. Ces contrats clefs en main permettent de limiter les risques opérationnels et financiers en déléguant à des tiers les responsabilités liées à la constitution et l'entretien du dispositif de stockage et de distribution de carburant dans les missions, et les responsabilités connexes en cas de perte, de gaspillage ou de dégât environnemental. L'analyse coût-avantage demandée par l'Assemblée générale devrait être achevée pendant le deuxième trimestre de 2013.

### Gestion de l'environnement

164. La gestion responsable de l'environnement par les missions de maintien de la paix est une condition essentielle de leur succès et le signe de leur respect du pays hôte et de sa population. La durabilité environnementale constitue une des premières priorités du Secrétaire général et, dans le document final de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (résolution 66/288 de l'Assemblée générale, annexe), les organismes des Nations Unies ont été priés d'améliorer leur gestion des installations et des opérations d'une manière qui tienne compte des pratiques favorisant le développement durable. C'est la politique environnementale du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions que suivent les missions de maintien de la paix en matière de gestion environnementale.

165. Après une analyse menée sur deux ans en étroite collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et les missions sur le terrain, le PNUE a publié le rapport intitulé *Verdir les Casques bleus : environnement, ressources naturelles, et opérations de maintien de la paix des Nations Unies* en mai 2012, dans lequel il présente ses conclusions sur l'application de la politique environnementale. Si des exemples de bonnes pratiques environnementales ont été repérés dans tous les grands secteurs de l'infrastructure du maintien de la paix, la politique n'a été adoptée à ce jour sur le terrain que de manière limitée et au cas par cas, principalement faute d'un régime universel permettant d'en vérifier le respect et de ressources prévues à cet effet ainsi que par ignorance générale des questions dont elle traite.

166. Pour pallier la plupart de ces lacunes, le Département de l'appui aux missions collabore avec le PNUE afin de mettre au point un cadre de coopération technique quinquennal autour des thèmes transversaux suivants : mise au point d'outils et de directives opérationnelles; application de la politique environnementale sur le terrain; conception et exécution de programmes de formation du personnel des missions sur le terrain; suivi et évaluation de l'application de la politique et établissement de rapports sur la question; et communication et activités de plaidoyer. Les fonds nécessaires doivent être obtenus grâce à une stratégie conjointe de mobilisation des ressources.

167. La formation du personnel aux questions environnementales étant une des clefs du succès de la politique environnementale, le Département de l'appui aux missions collabore avec le Service intégré de formation du Département des opérations de maintien de la paix pour mettre au point une stratégie de formation du personnel de maintien de la paix dans ce domaine. Un module de formation en ligne, intitulé « Environnement, ressources naturelles, et opérations de maintien de la paix

des Nations Unies », a été récemment lancé conjointement par l'UNITAR et le PNUE.

168. Le Secrétaire général a aussi rappelé à tous les chefs de mission qu'ils devaient appliquer la politique environnementale et leur contrat de mission comporte donc un objectif relatif à la gestion de l'environnement.

### **Transformation des fonctions financières dans les opérations sur le terrain**

169. L'exercice 2013/14 verra une transformation de fond en comble des fonctions financières dans les opérations de maintien de la paix dans le cadre de trois grandes initiatives. La transparence sera améliorée grâce au passage aux normes IPSAS, qui permettra de préciser les responsabilités de chacun en ce qui concerne l'utilisation des ressources. Parallèlement, au terme de la phase initiale de lancement d'Umoja dans les opérations de maintien de la paix, le Secrétariat disposera des informations et outils nécessaires pour gérer ses ressources de manière responsable, dans le contexte d'une meilleure définition des responsabilités. Par ailleurs, le transfert de l'intégralité des fonctions financières au Centre de services régional permettra de rationaliser les processus et d'améliorer la fourniture de services, tout en donnant aux opérations sur le terrain concernées les moyens de passer aux normes IPSAS et d'appliquer Umoja.

170. Pendant le prochain exercice, à compter du mois de juillet 2013, les opérations de maintien de la paix inaugureront le passage du Secrétariat aux normes IPSAS et à Umoja. Les exigences en matière d'établissement de rapports au titre des normes IPSAS, fixées de manière autonome, ont d'importantes conséquences pour les opérations de maintien de la paix. Les investissements significatifs en matériel et installations qui seront nécessaires pour les opérations de maintien de la paix devront être capitalisés selon des normes de comptabilisation complexes et amortis comme il se doit pendant leur durée de vie. Par ailleurs, il faudra reconfigurer les processus au sein des opérations sur le terrain pour veiller à ce que les dépenses puissent être reconnues à la réception des biens et services, et non pas seulement au moment des engagements de dépenses.

171. Dans le cadre des préparatifs du premier bilan de l'application des normes IPSAS, toutes les opérations sur le terrain ont constitué un comité sur l'application de ces normes sous la direction des chefs des composantes appui à la mission. Par ailleurs, les opérations sur le terrain sont toutes tenues de soumettre tous les mois aux responsables du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions un rapport sur les progrès qu'elles ont accomplis.

172. La bonne application des normes IPSAS et leur succès dépendra largement de l'exécution de la première phase d'Umoja, axée sur les aspects financiers (Umoja-Démarrage). Par ailleurs, Umoja permettra de rationaliser les processus financiers sur le terrain, d'automatiser davantage les demandes d'approbation et de faciliter le processus décisionnaire en fournissant des données précises en temps réel.

173. Le Centre de services régional aura pour première vocation d'assumer les fonctions financières dont la responsabilité lui a été transférée. Comme il devra appuyer près des deux tiers des opérations de maintien de la paix, en termes de coût, il constituera une importante plateforme pour l'application des normes IPSAS et Umoja pour les missions dont il s'occupe (dont cinq opérations de maintien de la paix).

174. Le transfert des fonctions financières et du personnel au Centre de services régional étant bien avancé, l'intégration des activités propres aux missions devrait être presque terminée d'ici au mois de juin 2013. Grâce à l'application des normes IPSAS et d'Umoja, les efforts pourront être concentrés, en 2013/14, sur la transformation des processus financiers en vigueur et la fourniture de services.

175. Pour répondre aux attentes en ce qui concerne la gestion efficace des ressources ainsi que l'application des normes IPSAS et d'Umoja, il convient par ailleurs de mieux aligner les fonctions de gestion financière et de comptabilité au sein des opérations sur le terrain. Le Centre de services régional y contribuera dans cinq opérations de maintien de la paix, étant entendu que les fonctions budgétaires demeurant dans les missions constituent la première source de gouvernance et d'assistance aux responsables des missions pour toutes les questions financières.

176. Plusieurs autres opérations de maintien de la paix adopteront par ailleurs, à titre pilote en 2013/14, une approche dans le cadre de laquelle les services budgétaires et financiers en place seront regroupés sous la houlette d'un seul directeur financier et budgétaire, ce qui permettra d'atteindre une masse critique de compétences et de capacités face à la complexité des tâches à accomplir, et de mener de front gestion financière et comptabilité.

#### **Suivre, évaluer et gérer les résultats dans toutes les opérations sur le terrain**

177. Le Département de l'appui aux missions s'efforce de mieux gérer les résultats en mettant au point un cadre cohérent prévoyant un recours plus marqué aux indicateurs de résultats. Un prototype d'utilisation systématique d'indicateurs de résultats est actuellement mis à l'essai au Bureau d'appui commun de Koweït pour les missions sur le terrain en Iraq et en Afghanistan en vue de son extension possible à toutes les opérations de maintien de la paix. Dans le cadre de ce projet pilote, la gestion des résultats fait partie intégrante de la conception et de la mise en place des activités et services connexes proposés aux bénéficiaires.

178. Les capacités existantes en matière d'évaluation ont aussi des retombées sur la bonne utilisation des ressources. La Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont constitué ensemble une équipe chargée de l'évaluation qui mène jusqu'à six évaluations par an sur instruction du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. En 2012/13, l'équipe effectuera notamment une évaluation en interne de la coopération intermissions en Afrique de l'Ouest, ainsi qu'une évaluation détaillée de la MINUSS. Les résultats de ces évaluations internes seront pris en considération lors du processus de formulation des politiques, dans le cadre des directives budgétaires pour les missions ainsi que lors de l'analyse des besoins en formation, et ils permettront d'améliorer le contrôle de la gestion des opérations de maintien de la paix.

## **F. Conclusion**

179. La troisième partie du présent rapport a été consacrée aux hypothèses de planification stratégique pour les opérations de maintien de la paix en 2013/14 et aux efforts soutenus déployés conjointement par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et le Département de la

gestion pour relever les défis présents ou futurs sur les plans stratégique, opérationnel, financier, logistique et en ce qui concerne les ressources humaines. Les Départements s'emploient à respecter l'engagement qu'ils ont pris d'améliorer, de rationaliser et de reformer les processus en vigueur lorsque c'est possible, de s'acquitter des mandats qui leur ont été confiés par les organes délibérants et d'utiliser les ressources humaines et financières selon les prescriptions de l'Assemblée générale. Parallèlement, les Départements ont activement contribué aux efforts déployés pour améliorer la définition des responsabilités au sein de l'Organisation des Nations Unies, tant à l'échelle institutionnelle qu'au niveau de la direction et sur le plan individuel. Si les défis restent considérables et s'il y a encore beaucoup à faire dans de nombreux domaines pour répondre aux attentes des États Membres, le Secrétariat entend assumer pleinement sa mission et poursuivre le processus de réforme et d'amélioration institutionnelles.

#### IV. Exécution des budgets de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012

##### A. Analyse des écarts

180. Comme il est indiqué dans le tableau 2, le montant total des budgets approuvés pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 (y compris ceux de la BSLB et du compte d'appui) était de 7 863,9 millions de dollars. Les dépenses effectivement engagées pendant l'exercice s'élèvent à 7 562 millions de dollars, d'où un solde inutilisé global de 301,9 millions de dollars.

Tableau 2

##### Exécution des budgets de l'exercice 2011/12

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.)

| Mission ou entité   | Montant alloué | Dépenses    | Écart     |             |
|---------------------|----------------|-------------|-----------|-------------|
|                     |                |             | Montant   | Pourcentage |
| FINUL               | 545 470,6      | 545 303,2   | 167,4     | –           |
| FISNUA              | 175 500,0      | 161 131,2   | 14 368,8  | 8,2         |
| FNUOD               | 50 526,1       | 48 243,3    | 2 282,8   | 4,5         |
| MINUAD              | 1 689 305,5    | 1 615 840,1 | 73 465,4  | 4,3         |
| MINUK               | 48 300,1       | 46 587,9    | 1 712,2   | 3,5         |
| MINUL               | 525 559,9      | 522 917,2   | 2 642,7   | 0,5         |
| MINURSO             | 61 449,4       | 59 999,5    | 1 449,9   | 2,4         |
| MINUS               | 137 532,0      | 133 989,3   | 3 542,7   | 2,6         |
| MINUSS              | 722 129,6      | 721 090,7   | 1 038,9   | 0,1         |
| MINUSTAH            | 793 517,1      | 739 768,6   | 53 748,5  | 6,8         |
| MINUT               | 196 077,5      | 192 320,2   | 3 757,3   | 1,9         |
| MISNUS <sup>a</sup> | 25 135,1       | 17 588,8    | 7 546,3   | 30,0        |
| MONUSCO             | 1 486 486,1    | 1 378 948,0 | 107 538,1 | 7,2         |
| ONUCI               | 645 961,4      | 625 111,4   | 20 850,0  | 3,2         |
| UNFICYP             | 56 512,0       | 56 323,0    | 189,0     | 0,3         |

| Mission ou entité                                    | Montant alloué     | Dépenses           | Écart            |             |
|--|--------------------|--------------------|------------------|-------------|
|  |                    |                    | Montant          | Pourcentage |
| UNSOA  | 291 092,7          | 287 757,4          | 3 335,3          | 1,1         |
| <b>Total partiel (missions)</b>                      | <b>7 450 555,1</b> | <b>7 152 919,8</b> | <b>297 635,3</b> | <b>4,0</b>  |
| BSLB   | 68 512,5           | 64 253,2           | 4 259,3          | 6,2         |
| Compte d'appui <sup>b</sup>                          | 344 792,4          | 344 786,4          | 6,0              | –           |
| <b>Total partiel</b>                                 | <b>7 863 860,0</b> | <b>7 561 959,4</b> | <b>301 900,6</b> | <b>3,8</b>  |
| Contributions volontaires en nature<br>(budgétisées) | 6 419,3            | 6 736,1            | (316,8)          | (4,9)       |
| <b>Total</b>   | <b>7 870 279,3</b> | <b>7 568 695,5</b> | <b>301 583,8</b> | <b>3,8</b>  |

<sup>a</sup> Autorisation d'engagement de dépenses d'un montant de 25 135 100 dollars, à laquelle le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a donné son assentiment les 30 avril et 14 juin 2012.

<sup>b</sup> Y compris des engagements de dépenses de 47 185 200 dollars au titre du progiciel de gestion intégré.

### Tableau 3 Ressources financières

(En milliers de dollars des États-Unis; exercice budgétaire allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012.)

| Catégorie de dépenses                              | Montant alloué<br>(1) | Dépenses<br>(2)    | Écart                      |                              |
|--|-----------------------|--------------------|----------------------------|------------------------------|
|  |                       |                    | Montant<br>(3) = (1) – (2) | Pourcentage<br>(4) = (3)/(1) |
| <b>Militaires et personnel de police</b>           |                       |                    |                            |                              |
| Observateurs militaires                            | 102 568,4             | 104 228,5          | (1 660,1)                  | (1,6)                        |
| Contingents  | 2 354 304,4           | 2 243 810,1        | 110 494,3                  | 4,7                          |
| Police des Nations Unies                           | 386 955,2             | 364 112,0          | 22 843,2                   | 5,9                          |
| Unités de police constituées                       | 245 232,0             | 210 100,6          | 35 131,4                   | 14,3                         |
| <b>Total partiel</b>                               | <b>3 089 060,0</b>    | <b>2 922 251,3</b> | <b>166 808,7</b>           | <b>5,4</b>                   |
| <b>Personnel civil</b>                             |                       |                    |                            |                              |
| Personnel recruté sur le plan international        | 1 198 030,3           | 1 224 714,3        | (26 684,0)                 | (2,2)                        |
| Personnel recruté sur le plan national             | 332 329,7             | 369 428,4          | (37 098,7)                 | (11,2)                       |
| Volontaires des Nations Unies                      | 116 937,4             | 112 893,3          | 4 044,1                    | 3,5                          |
| Personnel temporaire (autre que pour les réunions) | 83 801,1              | 150 687,5          | (66 886,4)                 | (79,8)                       |
| <b>Total partiel</b>                               | <b>1 731 098,5</b>    | <b>1 857 723,5</b> | <b>(126 625,0)</b>         | <b>(7,3)</b>                 |
| <b>Dépenses opérationnelles</b>                    |                       |                    |                            |                              |
| Personnel fourni par des gouvernements             | 13 033,9              | 12 486,2           | 547,7                      | 4,2                          |
| Observateurs électoraux civils                     | –                     | –                  | –                          | –                            |
| Consultants  | 12 345,0              | 12 133,3           | 211,7                      | 1,7                          |
| Voyages  | 56 768,1              | 58 307,1           | (1 539,0)                  | (2,7)                        |

| Catégorie de dépenses                             | Montant alloué<br>(1) | Dépenses<br>(2)    | Écart                      |                              |
|---|-----------------------|--------------------|----------------------------|------------------------------|
|   |                       |                    | Montant<br>(3) = (1) - (2) | Pourcentage<br>(4) = (3)/(1) |
| Installations et infrastructures                  | 923 480,7             | 853 443,9          | 70 036,8                   | 7,6                          |
| Transports terrestres                             | 222 685,4             | 184 007,0          | 38 678,4                   | 17,4                         |
| Transports aériens                                | 980 493,4             | 849 837,0          | 130 656,4                  | 13,3                         |
| Transports maritimes ou fluviaux                  | 39 391,6              | 34 729,6           | 4 662,0                    | 11,8                         |
| Communications                                    | 257 558,0             | 235 507,7          | 22 050,3                   | 8,6                          |
| Informatique                                      | 163 836,8             | 165 359,4          | (1 522,6)                  | (0,9)                        |
| Santé   | 91 150,3              | 88 411,1           | 2 739,2                    | 3,0                          |
| Matériel spécial                                  | 35 928,3              | 30 395,1           | 5 533,2                    | 15,4                         |
| Fournitures, services et matériel divers          | 229 449,7             | 242 023,4          | (12 573,7)                 | (5,5)                        |
| Projets à effet rapide                            | 17 580,3              | 15 343,7           | 2 236,6                    | 12,7                         |
| <b>Total partiel</b>                              | <b>3 043 701,5</b>    | <b>2 781 984,6</b> | <b>261 716,9</b>           | <b>8,6</b>                   |
| <b>Total</b>                                      | <b>7 863 860,0</b>    | <b>7 561 959,4</b> | <b>301 900,6</b>           | <b>3,8</b>                   |
| Contributions volontaires en nature (budgétisées) | 6 419,3               | 6 736,1            | (316,8)                    | (4,9)                        |
| <b>Total</b>                                      | <b>7 870 279,3</b>    | <b>7 568 695,5</b> | <b>301 583,8</b>           | <b>3,8</b>                   |

181. L'existence d'un solde inutilisé de 166,8 millions de dollars au titre des militaires et du personnel de police s'explique essentiellement comme suit : a) le plan de financement standard pour la MINUSS prévoyait qu'il serait nécessaire de déployer l'ensemble du matériel appartenant aux contingents dans la zone de la mission et d'allouer des ressources aux unités de police constituées, alors qu'une grande partie du matériel en question avait déjà été déployée au Soudan du Sud et que la mission ne disposait pas d'unités de police constituées; b) à la MINUAD, des éléments du matériel majeur appartenant aux contingents n'étaient pas utilisables et n'ont pas été déployés, et les dépenses au titre des voyages effectués depuis les pays voisins afin d'assurer la relève des contingents ont été moins élevées que prévu, grâce au recours aux moyens aériens de l'ONU au lieu des vols commerciaux affrétés qui étaient prévus; c) à la MINUSTAH, l'effectif des renforts autorisés au lendemain du séisme a été réduit conformément à la résolution 2012 (2011) du Conseil de sécurité; et d) les effectifs moyens déployés à la MONUSCO et à la FINUL ont été inférieurs aux prévisions.

182. Les dépenses au titre du personnel civil ont été supérieures de 126,6 millions de dollars au montant prévu, essentiellement parce que le nombre de fonctionnaires déployés à la MINUSS, à la MINUAD, à la FINUL et à la MINUT a dépassé les prévisions.

183. Le solde inutilisé de 261,7 millions de dollars au titre des dépenses opérationnelles résulte pour l'essentiel des éléments suivants : a) les dépenses au titre des transports aériens ont été moins élevées que prévu à la MONUSCO, du fait de l'ajournement des élections provinciales de la République démocratique du Congo, à la MINUAD, où les activités aériennes ont été moins importantes que prévu, à la MINUL et à l'ONUCI, qui ont partagé un avion et réorganisé leur flotte aérienne, à la MINURSO et à l'UNFICYP, où le nombre d'avions déployés a été

inférieur aux prévisions, et à la MINUT, les nouveaux contrats y ayant été octroyés aux mêmes affréteurs qu'à l'exercice précédent; b) à la MINUSTAH, l'effectif des renforts autorisés au lendemain du séisme a été réduit conformément à la résolution 2012 (2011) du Conseil de sécurité, de même que l'ampleur des opérations; c) la MINUSS a récupéré des véhicules, du matériel et des équipements provenant des missions en liquidation; et d) des retards sont intervenus dans l'élaboration, en application de la résolution 2000 (2011) du Conseil de sécurité, d'une nouvelle stratégie nationale de désarmement, démobilisation et réintégration en Côte d'Ivoire.

184. Les principaux facteurs ayant eu des incidences sur l'exécution du budget dans chaque mission sont exposés dans le tableau 4.

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

| <i>Mission ou entité</i> | <i>Principaux facteurs</i>   |
|--------------------------|--|
| FINUL                    | <p>La Force a utilisé 100 % des crédits approuvés, afin de : i) poursuivre, en étroite coopération avec l'armée libanaise, ses activités opérationnelles habituelles; ii) contrôler la cessation des hostilités; iii) appuyer le déploiement de l'armée libanaise dans tout le sud du Liban et garantir le respect de la Ligne bleue; et iv) aider le Gouvernement libanais à assurer la sécurité des frontières.</p> <p>L'exécution du budget a surtout été influencée par la réduction des dépenses au titre des contingents due aux retards survenus dans le déploiement des unités, le rapatriement anticipé de deux unités et le taux moyen de déploiement des effectifs, inférieur aux prévisions.</p> <p>La sous-utilisation des crédits résultant de ces facteurs a été en partie contrebalancée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Le dépassement des dépenses afférentes au personnel civil, le nombre moyen de fonctionnaires recrutés sur le plan international ayant été plus élevé que prévu et la révision du barème des salaires applicables au personnel recruté sur le plan national ayant pris effet le 1<sup>er</sup> septembre 2010;</li> <li>b) Le surcoût du gazole et du carburant d'aviation.</li> </ul> |
| FISNUA                   | <p>La Force a utilisé 91,8 % des crédits approuvés, afin d'assurer la sécurité et gouvernance dans la zone d'Abyei pendant le retrait des forces soudanaises et sud-soudanaises.</p> <p>Les principaux facteurs ayant influé sur l'utilisation des crédits sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les dépenses au titre du transport, du déploiement et du remboursement du matériel appartenant aux contingents, qui faisaient encore l'objet de consultations à la fin de l'exercice, ont été inférieures aux prévisions;</li> <li>b) Des retards sont intervenus dans la construction des 11 camps prévus, à cause de problèmes logistiques et d'un manque de main-d'œuvre;</li> <li>c) Le déploiement du personnel recruté sur le plan international a été retardé, notamment par des difficultés rencontrées dans l'obtention de visas.</li> </ul> <p>La sous-utilisation des crédits qui en résulte a été contrebalancée en partie par les éléments suivants :</p>  |

- a) Le déploiement des contingents a été plus rapide que prévu;
- b) Il a fallu acheter des véhicules et des rouleaux de déminage supplémentaires, en raison de la présence sur le terrain d'un nombre de mines plus important que prévu;
- c) Les frais au titre du contrat-cadre relatif aux carburants ont été plus élevés que prévu.

## FNUOD

La Force a utilisé 95,5 % des crédits approuvés, afin de surveiller la zone de séparation conformément à l'Accord sur le dégageant des forces israéliennes et syriennes.

L'utilisation des crédits a principalement été influencée par les facteurs suivants :

- a) Les dépenses associées à la relève des contingents ont été inférieures aux prévisions, de même que le coût des rations alimentaires, l'amélioration de la gestion du ravitaillement ayant permis de réduire le gaspillage;
- b) Les dépenses nécessaires au titre des réparations et de l'entretien des véhicules ont été plus basses que prévu, du fait de la résiliation du contrat de louage de services concernant les véhicules blindés de transport des troupes;
- c) La construction de la tour de télécommunications a été remise à plus tard.

La sous-utilisation des crédits qui en résulte a été partiellement compensée par les dépenses occasionnées par le versement d'indemnités d'évacuation aux personnes à charge du personnel recruté sur le plan international et l'octroi de primes de danger, étant donné les conditions de sécurité.

## MINUAD

La Mission a utilisé 95,7 % des crédits approuvés, aux fins de l'exécution des fonctions suivantes : i) assurer la protection des civils; ii) promouvoir le processus de paix, la mise en œuvre d'un accord général et l'instauration d'un cessez-le-feu durable; iii) appuyer les activités de promotion de l'état de droit, y compris par le renforcement de l'appareil judiciaire et du système pénitentiaire et par le renforcement des capacités en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes; iv) aider l'équipe de pays des Nations Unies et les autres partenaires humanitaires dans leurs travaux de relèvement et de reconstruction rapides en assurant la sécurité de la zone.

L'utilisation des crédits a principalement été influencée par les facteurs suivants :

- a) Les activités aériennes ont été moins importantes que prévu;
- b) Des éléments du matériel majeur appartenant aux contingents n'étaient pas utilisables et n'ont pas été déployés;
- c) La Mission a assuré la relève des contingents depuis les pays voisins en recourant aux moyens aériens de l'ONU au lieu des vols commerciaux affrétés prévus au budget.

Ces facteurs ont été à l'origine d'une sous-utilisation de crédits, contrebalancée en partie par les éléments ci-après :

- a) Les taux moyens de vacances de postes ont été inférieurs aux prévisions et les barèmes des traitements du personnel recruté sur les plans international et national ont été révisés;
- b) Des dépenses supplémentaires ont été nécessaires au titre des carburants, afin d'assurer une alimentation électrique ininterrompue dans la zone de la mission et parce que le prix des carburants a été supérieur aux prévisions.

## MINUK

La Mission a utilisé 96,5 % des crédits approuvés, aux fins de : i) stabiliser les Balkans occidentaux et créer les conditions nécessaires pour que tous les habitants du Kosovo puissent

vivre en paix et dans des conditions normales; ii) faciliter le règlement des questions liées à la réconciliation des communautés au Kosovo; iii) promouvoir le dialogue entre Belgrade et Pristina; et iv) promouvoir l'état de droit.

L'existence d'un solde inutilisé tient essentiellement au reclassement des postes d'agent du Service mobile recruté sur le plan international, d'où des dépenses inférieures aux prévisions au titre du personnel international, au fait que le taux moyen de vacance de postes a été moins élevé que prévu et à la décision de la Commission de la fonction publique internationale, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/235, tendant à réduire les taux de contribution du personnel de 15 % à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012.

## MINUL

La Mission a utilisé 99,5 % des crédits approuvés, aux fins de : i) aider la Commission électorale nationale à préparer et à tenir le référendum constitutionnel et des élections législatives et présidentielle (y compris le deuxième tour) et faciliter l'investiture de la Présidente; ii) continuer d'aider le Gouvernement libérien à systématiser la réforme du secteur de la sécurité et à renforcer les institutions concernées; et iii) continuer de renforcer les capacités nationales dans le domaine de l'état de droit.

Les principaux facteurs ayant eu des incidences sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

a) Les dépenses ont été moins élevées que prévu au titre des transports aériens, la Mission ayant remplacé son avion à grande capacité par un appareil de moindre capacité et résilié un contrat de location d'un hélicoptère;

b) Les dépenses ont également été moins élevées que prévu au titre des communications, l'exécution du contrat de prestation de services Internet ayant été retardée et les coûts contractuels effectifs s'étant avérés inférieurs aux prévisions, ainsi que les dépenses de communications relevant du soutien logistique autonome, le matériel de transmissions de haute fréquence déployé n'ayant finalement pas été le principal moyen de communication.

Le solde inutilisé correspondant a été contrebalancé en partie par les éléments suivants :

a) Le coût des voyages liés à la relève des contingents et des unités de police a été supérieur aux prévisions, étant donné que la Mission a recouru davantage que prévu à des vols commerciaux affrétés au lieu des moyens aériens de l'Organisation des Nations Unies;

b) Les taux moyens de vacance de postes du personnel recruté sur les plans national et international ont été inférieurs à ceux prévus au budget et les agents recrutés sur le plan national appartenaient, dans l'ensemble, à des classes supérieures à celles prévues au budget;

c) Les prix du gazole et du carburant d'aviation ont été supérieurs aux prévisions.

## MINURSO

La Mission a utilisé 97,6 % des crédits approuvés, afin de remplir les fonctions suivantes : i) surveiller les activités des parties afin de veiller au respect de l'accord de cessez-le-feu et de faciliter les progrès en vue d'un règlement politique concernant le statut du Sahara occidental; ii) appuyer les mesures de confiance mises en place par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial; iii) mener, en coopération avec les partenaires d'exécution, des activités de détection des mines et de déminage.

L'utilisation des crédits a principalement été influencée par :

a) La résiliation du contrat relatif à un hélicoptère;

b) L'annulation du projet d'acquisition de 27 véhicules légers aux fins d'atteindre les coefficients standard et l'annulation de l'achat de 7 véhicules lourds, lesquels ont été reçus de la MINURCAT.

La sous-utilisation des crédits qui en résulte a été contrebalancée en partie par :

- a) Les dépenses supplémentaires au titre du personnel civil découlant de l'harmonisation des conditions d'emploi du personnel sur le terrain et du classement de la MINURSO parmi les lieux d'affectation famille autorisée;
- b) Augmentation des traitements du personnel recruté sur le plan national du fait d'une révision du classement des postes.

MINUS

La Mission a utilisé 97,4 % des crédits approuvés, aux fins du retrait de la Mission, de la cessation de ses activités et de l'achèvement de sa liquidation administrative.

Les principaux facteurs ayant eu des incidences sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

- a) Les dépenses de transport ont été moins élevées que prévu, l'essentiel du matériel ayant été envoyé à d'autres missions, qui payaient une partie des frais de transport, et non à la BSLB comme prévu au budget;
- b) Les dépenses de démantèlement et de remise en état des installations ont été inférieures aux prévisions, de même que le coût du carburant pour groupes électrogènes; en outre, des économies ont été réalisées parce que les installations ont été remises à disposition plus rapidement que prévu.

Cette sous-utilisation des ressources a été partiellement contrebalancée par les dépenses supplémentaires au titre du remboursement du matériel appartenant aux contingents, les unités n'ayant pas été rapatriées comme prévu.

MINUSS

La Mission a utilisé 99,1 % des crédits approuvés, au titre des composantes suivantes :

- i) consolidation de la paix et extension de l'autorité de l'État; ii) atténuation des conflits et protection des civils; iii) renforcement des capacités; et iv) droits de l'homme.

Les principaux facteurs ayant eu des incidences sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

- a) La Mission a réalisé des économies au titre du transport en récupérant des véhicules, du matériel et des équipements provenant de missions en liquidation;
- b) La plus grande partie du matériel appartenant aux contingents était déjà en place au Soudan du Sud, d'où des dépenses moins élevées que prévu au titre du personnel militaire.

Le solde inutilisé qui en résulte a été contrebalancé en partie par les éléments ci-après :

- a) Le fait que le taux de déploiement du personnel international a été plus élevé que prévu;
- b) Le coût des activités de détection et d'élimination des mines, qui n'étaient pas prévues dans le plan de financement standard.

MINUSTAH

La Mission a utilisé 93,2 % des crédits approuvés, afin d'accomplir les tâches suivantes :

- i) aider Haïti à surmonter les obstacles en matière de stabilité politique; ii) renforcer les capacités de la police nationale et des institutions judiciaires et pénitentiaires; iii) améliorer l'aptitude de l'État à protéger les droits des groupes vulnérables touchés par le séisme; iv) appuyer l'acheminement de l'aide humanitaire et les efforts de relèvement.

L'utilisation des crédits a principalement été influencée par les facteurs suivants :

- a) Le retrait partiel des renforts déployés au lendemain du séisme impliquant le rapatriement de 1 600 soldats et 600 membres des unités de police constituées et la réduction correspondante de l'ampleur des opérations;

b) La cessation de la prime de risque octroyée au personnel civil;

c) Le retrait d'un avion et d'un hélicoptère de la flotte aérienne, du fait de la modification des services de vols réguliers et de l'instauration de nouvelles procédures régissant le traitement des demandes de vol.

La sous-utilisation des crédits qui en résulte a été contrebalancée en partie par :

a) Le fait que le prix moyen du carburant a été plus élevé que prévu;

b) Les dépenses supplémentaires liées à la révision du barème des traitements du personnel recruté sur le plan national.

#### MINUT

La Mission a utilisé 98,1 % des crédits approuvés, afin de : i) consolider la sécurité et la stabilité dans un Timor-Leste indépendant; ii) aider les autorités nationales à préparer et à organiser les élections présidentielle et législatives nationales; iii) soutenir les stratégies mises en place au niveau national pour favoriser l'égalité des sexes et protéger les femmes et les filles de la violence sexiste; et iv) appuyer les institutions chargées de la sécurité et la Police nationale du Timor-Leste.

Les principaux facteurs ayant eu des incidences sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

a) Le taux de vacance de postes du personnel de la Police des Nations Unies a été plus élevé que celui prévu au budget;

b) Aucune dépense n'a été engagée au titre du retrait, du déploiement et de la mise en peinture des hélicoptères, les contrats y ayant été octroyés aux mêmes affréteurs qu'à l'exercice précédent;

c) Les dépenses au titre des communications et de l'informatique ont été inférieures aux prévisions.

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

a) En ce qui concerne le personnel international, le taux de vacance de postes a été moins élevé que prévu et le coefficient d'ajustement pour le personnel international a été relevé; les dépenses afférentes au personnel recruté sur le plan national ont également été plus importantes que prévu en raison d'une révision du barème de traitements et du classement des postes;

b) 68 Volontaires des Nations Unies supplémentaires ont été engagés en vue d'apporter un appui aux élections nationales.

#### MISNUS

La Mission a utilisé 70,0 % des crédits ouverts, afin de : i) contrôler le respect par toutes les parties de la cessation de la violence armée; et ii) appuyer l'application intégrale de la proposition en six points de l'Envoyé spécial en Syrie.

Les principaux facteurs ayant influé sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

a) Moins d'observateurs militaires que prévu ont été déployés;

b) Le nombre d'affectations temporaires de fonctionnaires a dépassé les prévisions, du fait des délais de recrutement, des effets sur le recrutement de la courte durée du mandat et des retards intervenus dans l'octroi des visas;

c) Les dépenses ont été inférieures aux sommes inscrites au budget en ce qui concerne les véhicules et le matériel de communications et d'informatique, d'où un solde inutilisé partiellement contrebalancé par les dépenses supplémentaires engagées au titre des voyages du personnel civil temporairement affecté à la Mission et des frais de transport de matériel connexes.

## MONUSCO

La Mission a utilisé 92,8 % des crédits approuvés, afin de remplir les fonctions suivantes: i) assurer la protection des civils, en développant le projet de réseau d'alerte locale; ii) stabiliser les zones touchées par le conflit, en aidant les autorités nationales à mettre en œuvre le programme de désarmement, de démobilisation, de rapatriement, de réinsertion et de réintégration; iii) mener une action en faveur de l'état de droit, notamment en renforçant les systèmes judiciaire et pénitentiaire, ainsi que les capacités dans les domaines des droits de l'homme et de l'égalité des sexes; iv) favoriser les institutions démocratiques et la consolidation de la paix, en apportant une assistance en vue des élections législatives et présidentielle.

L'utilisation des crédits a principalement été influencée par les facteurs suivants :

- a) Moins d'aéronefs que prévu ont été déployés en raison de l'ajournement des élections provinciales;
- b) Les effectifs militaires déployés ont été inférieurs aux prévisions;
- c) Les dépenses de location ont été moins élevées que prévu parce que la création du quartier général intégré de la Mission a été remise à une date ultérieure.

La sous-utilisation des crédits résultant de ces facteurs a été contrebalancée en partie par les éléments ci-après :

- a) Le taux moyen de vacances de postes du personnel recruté sur le plan national a été moins élevé que prévu;
- b) Les sommes remboursées aux pays fournisseurs de contingents au titre du soutien autonome ont dépassé les montants budgétisés en raison du nombre plus élevé que prévu de pays répondant aux critères relatifs aux soins de santé;
- c) Le déploiement d'unités de police constituées a été plus important que prévu.

## ONUCI

L'Opération a utilisé 96,8 % des crédits approuvés, afin de restaurer la paix, la sécurité et la stabilité à long terme en Côte d'Ivoire.

Les principaux facteurs ayant influé sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

- a) Des retards sont intervenus dans l'élaboration, en application de la résolution 2000 (2011) du Conseil de sécurité, d'une nouvelle stratégie nationale de désarmement, démobilisation et réintégration en Côte d'Ivoire;
- b) Le taux de vacance de postes a été supérieur aux prévisions à la Police des Nations Unies;
- c) Des économies ont été réalisées au titre de la location et de l'utilisation de la flotte aérienne, grâce au partage d'un aéronef avec la MINUL, au remplacement d'un appareil par un avion plus petit et à la suppression d'un hélicoptère.

La sous-utilisation des crédits qui en résulte a été contrebalancée en partie par les éléments suivants :

a) Il a fallu acheter des tentes supplémentaires pour 10 000 membres des Forces républicaines de Côte d'Ivoire, ainsi que des structures préfabriquées nécessaires aux activités de réforme du secteur de la sécurité et, particulièrement, la remise en état des infrastructures nationales; la construction des camps de désarmement a nécessité des achats de groupes électrogènes et de fournitures plus importants que prévu; il a été nécessaire d'acheter du matériel de sécurité et de sûreté supplémentaire pour mener les activités de réforme du secteur de la sécurité et de désarmement, démobilisation et réintégration;

b) Les dépenses afférentes au personnel international ont dépassé les montants inscrits au budget à cause des évacuations nécessaires pendant la période de troubles.

## UNFICYP

La Force a utilisé 99,7 % des crédits approuvés, aux fins de : i) maintenir la stabilité dans la zone tampon; et ii) fournir un appui aux négociations politiques en vue du règlement de la question de Chypre.

L'exécution du budget a principalement été marquée par un dépassement de crédits au titre :

a) Du transport du matériel appartenant aux contingents, à cause du remplacement d'un hélicoptère;

b) Des carburants et lubrifiants;

c) Du personnel, en raison des fluctuations du taux de change entre l'euro et le dollar des États-Unis et de la révision des traitements du personnel recruté sur le plan international et des dépenses connexes.

Ce dépassement de crédits a été compensé en partie par les éléments suivants :

a) Les frais de voyage des contingents et des effectifs de police ont été inférieurs aux montants prévus;

b) Un des hélicoptères prévus n'était pas disponible.

## UNSOA

Le Bureau d'appui a utilisé 98,9 % des crédits approuvés, afin d'apporter un appui logistique à la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM). Les principaux facteurs ayant influé sur l'utilisation des crédits sont les suivants :

a) Le concept d'opérations de l'AMISOM a été révisé à la suite du retrait des Chabab de Mogadiscio, d'où des dépenses moins élevées que prévu au titre des services de construction, des carburants et des lubrifiants, et des services d'aménagement et de rénovation;

b) Le nombre effectif de relève a été inférieur aux prévisions du fait de l'allongement du tour de service des militaires de l'AMISOM.

Le solde inutilisé qui en résulte a été réduit par les éléments ci-après :

a) Des dépenses supplémentaires ont été effectuées au titre des rations et du remboursement du matériel appartenant aux contingents à la suite de l'adoption par le Conseil de sécurité de sa résolution 2036 (2012), dans laquelle ce dernier a augmenté l'effectif autorisé et a décidé de tenir compte du remboursement du matériel appartenant aux contingents dans le cadre du dispositif d'appui à l'AMISOM;

b) Les achats de véhicules et de matériel de communication ont été plus importants que prévu, le Conseil de sécurité ayant décidé dans sa résolution 2036 (2012) d'étendre le champ d'activité de l'AMISOM à de nouveaux secteurs d'opérations.

| <i>Mission ou entité</i> | <i>Principaux facteurs</i>   |
|--------------------------|--|
| BSLB                     | <p>93,8 % des crédits approuvés ont été utilisés, aux fins de : i) regrouper et de rationaliser les moyens et fonctions d'appui existants de la BSLB dans le cadre de sa conversion en centre de services mondial; ii) achever la création et la mise en service de la Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne); et iii) mettre en œuvre le programme de construction concernant le complexe de la BSLB.</p> <p>Les principaux facteurs ayant influé sur l'utilisation des crédits sont les suivants :</p> <p>a) Le projet d'installation d'un bloc d'alimentation sans interruption dynamique a été ajourné du fait de la longueur des procédures d'achat;</p> <p>b) Les dépenses communes relatives au personnel recruté sur le plan national ont été inférieures aux prévisions.</p> <p>Le solde inutilisé correspondant a été annulé en partie par les dépenses supplémentaires au titre du personnel international associées au versement de la prime d'affectation au nouveau personnel.</p> |
| Compte d'appui           | <p>100 % des crédits approuvés ont été utilisés, afin d'aider et d'appuyer les opérations de maintien de la paix, de créer trois nouvelles missions (MINUSS, FISNUA and MISNUS) et de liquider une mission (MINUS).</p> <p>L'utilisation des ressources a surtout été influencée par le dépassement de crédits au titre du personnel civil, résultat des dépenses communes de personnel plus élevées que prévu et des taux de vacance de postes inférieurs aux prévisions budgétaires aux Départements des opérations de maintien de la paix, de l'appui aux missions et de la gestion.</p> <p>Pour faire face à ce surcoût, un certain nombre d'engagements pris au titre de commandes ont dû être annulés et seront inscrits au budget de l'exercice 2012/2013.</p>  |

185. On trouvera dans le tableau 5 des précisions sur les taux de vacance de postes prévus et effectifs dans chaque mission pendant l'exercice budgétaire.

Tableau 5  
Taux de vacance de postes prévus et effectifs pendant l'exercice 2011/12

| <i>Mission ou entité</i> | <i>Catégorie de personnel</i>                          | <i>Nombre de postes</i> |                              | <i>Taux de vacance (pourcentage)</i> |                 |
|--------------------------|--|-------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------|
|                          |  | <i>Autorisé</i>         | <i>Effectif (en moyenne)</i> | <i>Prévu</i>                         | <i>Effectif</i> |
| FINUL                    | Personnel recruté sur le plan international            | 371                     | 349                          | 11,0                                 | 5,9             |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                 | 727                     | 661                          | 9,0                                  | 9,1             |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan international | 3                       | 3                            | –                                    | –               |
| FISNUA                   | Personnel recruté sur le plan international            | 97                      | 38                           | 20                                   | 60,8            |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                 | 60                      | 16                           | 15                                   | 73,3            |
|                          | Volontaires des Nations Unies                          | 20                      | –                            | 20                                   | 100             |
| FNUOD                    | Personnel recruté sur le plan international            | 46                      | 41                           | 12,0                                 | 10,9            |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                 | 110                     | 103                          | 7,0                                  | 6,4             |

| Mission ou entité   | Catégorie de personnel                                 | Nombre de postes |                       | Taux de vacance (pourcentage) |          |
|---------------------|--|------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|
|                     |  | Autorisé         | Effectif (en moyenne) | Prévu                         | Effectif |
| MINUAD              | Personnel recruté sur le plan international            | 1 266            | 1 097                 | 15,0                          | 13,3     |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 3 366            | 2 905                 | 20,0                          | 13,7     |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 616              | 479                   | 20,0                          | 22,2     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan international | 22               | 16                    | 10,0                          | 27,3     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan national      | 15               | 12                    | 25,0                          | 20,0     |
| MINUK               | Personnel recruté sur le plan international            | 165              | 147                   | 12,0                          | 10,9     |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 218              | 216                   | 1,4                           | 0,9      |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 28               | 25                    | 8,0                           | 10,7     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan national      | 1                | 1                     | –                             | –        |
| MINUL               | Personnel recruté sur le plan international            | 515              | 475                   | 15                            | 7,8      |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 257              | 240                   | 7,8                           | 6,4      |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 257              | 240                   | 7,8                           | 6,6      |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan international | 6                | 3                     | 3,3                           | 50,0     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan national      | 1                | 1                     | –                             | –        |
| MINURSO             | Personnel recruté sur le plan international            | 102              | 99                    | 3,0                           | 2,9      |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 170              | 162                   | 5,0                           | 4,7      |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 20               | 18                    | 2,0                           | 10,0     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan national      | 2                | 2                     | –                             | –        |
| MINUS               | Personnel recruté sur le plan international            | 235              | 210                   | –                             | 10,7     |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 798              | 767                   | –                             | 3,8      |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 62               | 48                    | –                             | 21,9     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan international | 6                | 4                     | –                             | 32,4     |
| MINUSS <sup>a</sup> | Personnel recruté sur le plan international            | 955              | 735                   | –                             | 23,0     |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 1 586            | 1122                  | –                             | 29,3     |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 506              | 276                   | –                             | 45,5     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan international | 83               | 44                    | –                             | 47,0     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan national      | 420              | 310                   | –                             | 26,2     |
| MINUSTAH            | Personnel recruté sur le plan international            | 475              | 417                   | 10,0                          | 12,2     |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 1 287            | 1 154                 | 8,0                           | 10,3     |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 277              | 226                   | 10,0                          | 18,4     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan international | 193              | 147                   | 30,0                          | 23,8     |
|                     | Personnel temporaire recruté sur le plan national      | 245              | 201                   | 10,0                          | 18,0     |
| MINUT               | Personnel recruté sur le plan international            | 421              | 380                   | 15,0                          | 9,7      |
|                     | Personnel recruté sur le plan national                 | 1 011            | 876                   | 11,0                          | 13,3     |
|                     | Volontaires des Nations Unies                          | 279              | 237                   | 20,0                          | 15,1     |

| Mission ou entité        | Catégorie de personnel  | Nombre de postes |                          | Taux de vacance<br>(pourcentage) |             |
|--------------------------|---|------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|
|                          |   | Autorisé         | Effectif<br>(en moyenne) | Prévu                            | Effectif    |
| MISNUS                   | Personnel temporaire recruté sur le plan international        | 7                | 4                        | 15,0                             | 42,9        |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan national             | 10               | 3                        | 11,0                             | 70,0        |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan international        | 109              | 5                        | 10,0                             | 82,8        |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan national             | 112              | 22                       | 10,0                             | 32,5        |
| MONUSCO                  | Personnel recruté sur le plan international                   | 1 074            | 915                      | 12,0                             | 14,8        |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                        | 2 968            | 2 811                    | 8,8                              | 5,3         |
|                          | Volontaires des Nations Unies                                 | 638              | 592                      | 10,0                             | 7,2         |
| ONUCI                    | Personnel temporaire recruté sur le plan international        | 52               | 44                       | 25,0                             | 15,4        |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan national             | 105              | 63                       | 25,0                             | 40,0        |
|                          | Personnel recruté sur le plan international                   | 444              | 377                      | 14,9                             | 15,1        |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                        | 808              | 747                      | 8,3                              | 7,5         |
|                          | Volontaires des Nations Unies                                 | 353              | 261                      | 12,9                             | 26,1        |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan international        | 40               | 22                       | 6,5                              | 45,0        |
| UNFICYP                  | Personnel temporaire recruté sur le plan national             | 29               | 9                        | –                                | 69,0        |
|                          | Personnel recruté sur le plan international                   | 39               | 38                       | 5,0                              | 2,6         |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                        | 113              | 110                      | 2,0                              | 2,7         |
| UNSOA                    | Personnel recruté sur le plan international                   | 168              | 144                      | 20,0                             | 14,3        |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                        | 125              | 107                      | 28,3                             | 14,4        |
| BSLB                     | Personnel temporaire recruté sur le plan international        | 2                | 1                        | 15,0                             | 50,0        |
|                          | Personnel recruté sur le plan international                   | 118              | 93                       | 12,0                             | 21,2        |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                        | 270              | 258                      | 6,0                              | 4,4         |
| Compte d'appui           | Personnel temporaire recruté sur le plan national             | 13               | 10                       | 9,0                              | 23,1        |
|                          | Personnel recruté sur le plan international                   | 1 270            | 1 129                    | 14,7                             | 11,1        |
|                          | Personnel recruté sur le plan national                        | 24               | 23                       | 15,0                             | 2,4         |
|                          | Volontaires des Nations Unies                                 | 1                | –                        | 15,0                             | 100,0       |
|                          | Personnel temporaire recruté sur le plan international        | 163              | 135                      | 7,0                              | 17,2        |
| <b>Total<sup>b</sup></b> | <b>Personnel recruté sur le plan international</b>            | <b>6 806</b>     | <b>5 949</b>             | <b>13,6</b>                      | <b>12,6</b> |
|                          | <b>Personnel recruté sur le plan national</b>                 | <b>12 312</b>    | <b>11 156</b>            | <b>11,1</b>                      | <b>9,4</b>  |
|                          | <b>Volontaires des Nations Unies</b>                          | <b>2 551</b>     | <b>2 126</b>             | <b>13,4</b>                      | <b>16,7</b> |
|                          | <b>Personnel temporaire recruté sur le plan international</b> | <b>603</b>       | <b>384</b>               | <b>16,5</b>                      | <b>36,3</b> |

| Mission ou entité | Catégorie de personnel                                   | Nombre de postes |                       | Taux de vacance (pourcentage) |             |
|-------------------|--|------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------|
|                   |  | Autorisé         | Effectif (en moyenne) | Prévu                         | Effectif    |
|                   | <b>Personnel temporaire recruté sur le plan national</b> | <b>533</b>       | <b>324</b>            | <b>12,8</b>                   | <b>39,2</b> |
|                   | <b>Total partiel<sup>b</sup></b>                         | <b>22 805</b>    | <b>19 939</b>         | <b>12,3</b>                   | <b>12,6</b> |
|                   | <b>Total partiel (MINUSS)</b>                            | <b>3 550</b>     | <b>2 487</b>          | <b>–</b>                      | <b>29,9</b> |
|                   | <b>Total</b>   | <b>26 355</b>    | <b>22 426</b>         |                               |             |

<sup>a</sup> Les taux de vacance de postes ne sont pas précisés dans le plan de financement standard, qui a été utilisé pour établir le projet de budget de la MINUSS pour l'exercice 2011/12.

<sup>b</sup> À l'exclusion de la MINUSS, dont le budget a été établi sur la base du plan de financement standard.

## B. Initiatives en matière de gestion

186. Les informations relatives aux initiatives en matière de gestion pour l'exercice 2011/12 sont présentées dans les tableaux 6 et 7 ci-après.

Tableau 6

### État d'avancement des initiatives en matière de gestion envisagées pour l'exercice 2011/12

| Composante maintien de la paix | Initiatives et gains d'efficacité envisagés par les missions pour l'exercice 2011/12 conformément à A/65/715                                       | État d'avancement   |
|--------------------------------|--|---|
| FINUL                          | Mise en œuvre d'initiatives écologiques, notamment recours systématique aux sources d'énergie renouvelables pour répondre aux besoins énergétiques | Réalisé. La FINUL a continué de mettre en œuvre des initiatives écologiques dans le cadre d'un accord conclu avec un fournisseur, qui prévoit la collecte des matières recyclables, leur déplacement hors de la zone d'opérations, et leur recyclage par ce dernier à titre gracieux pour la Force. L'accord porte notamment sur le transport des matières recyclables, en coopération avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales locales et internationales, pour venir en aide aux municipalités. Le Comité de l'environnement et de l'écologie de la FINUL a continué de recommander des mesures, en mettant en particulier l'accent sur les domaines où des résultats concrets pouvaient être obtenus avec moins de ressources, notamment la construction de centres d'épuration et de panneaux solaires et la collecte et le transport de matières recyclables. Elle a également continué d'exploiter 11 stations de traitement des eaux installées dans 8 sites. |

|        |   |  |
|--------|---|--|
|        | Participation continue à l'initiative régionale relative aux technologies de l'information et des communications, permettant la normalisation des plateformes technologiques  | Réalisé. La mission a continué de jouer le rôle de centre régional de coordination pour les services des communications et de l'informatique, les questions de déontologie et de discipline, la lutte contre le VIH/sida et les activités de contrôle pour la FINUL, la FNUOD, l'ONUST, l'UNFICYP et la Base de soutien logistique des Nations Unies. Les plans de coordination régionaux ont continué d'être améliorés et appliqués, compte tenu des mandats particuliers de chaque opération. La coordination et la collaboration entre les opérations de maintien de la paix dans la région du Moyen-Orient ont été renforcées afin de multiplier les effets de synergie dans l'utilisation des ressources. Dans cet ordre d'idées, les missions de la région ont créé des plateformes communes de gestion de l'information, établi un centre pour le stockage et la recherche de données sur les missions, mis au point un logiciel commun et des activités de service d'assistance, adopté un service commun de téléphonie par Internet et continué d'améliorer le système de centralisation des dépenses afférentes aux pièces de rechange à l'échelle de la région. |
| FNUOD  | Création d'une commission chargée de renforcer la sensibilisation aux questions écologiques et d'encourager l'adoption de politiques visant à promouvoir des pratiques respectueuses de l'environnement afin d'économiser l'énergie | Réalisé. La Commission a été créée en juillet 2010 et les gains d'efficacité envisagés pour l'exercice 2011/12 proviennent de la connexion au réseau national d'électricité à six points de raccordement, ce qui a réduit la dépendance à l'égard des groupes électrogènes comme source principale d'énergie et a réduit proportionnellement la consommation d'énergie.  |
|        | Participation continue à l'initiative régionale relative aux technologies de l'information et des communications permettant la normalisation de la plateforme technologique   | Réalisé  |
| MINUAD | Mise en place d'un système de suivi des prises de carburant à la pompe pour surveiller et contrôler la consommation   | Réalisé. Un système de gestion en réseau des prises de carburant à la pompe (e-Fuel) a été mis en place à tous les points de distribution de carburant.  |

| <i>Composante maintien de la paix</i> | <i>Initiatives et gains d'efficacité envisagés par les missions pour l'exercice 2011/12 conformément à A/65/715</i>  | <i>État d'avancement</i>  |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       | Mise en service de systèmes électroniques d'autorisation de mouvements afin d'améliorer les procédures relatives au transit de passagers et de marchandises  | Réalisé. Des systèmes électroniques d'autorisation de mouvements ont été mis en service pour le transit du personnel des Nations Unies et les marchandises. Un logiciel était en cours d'élaboration par BSLB pour le transit des autres passagers. |
| MINUT                                 | Réduction de la consommation de carburant destiné aux groupes électrogènes par la mise en place de climatiseurs économes en énergie, réglés à 24° C et la fermeture des postes informatiques ainsi que l'extinction des lumières après les heures de travail | Réalisé   |
|                                       | Application des pratiques les plus favorables à l'environnement telles que la photocopie recto verso, le recyclage de papiers usagés pour économiser le papier destiné à la photocopie et à l'impression   | Réalisé   |
|                                       | Réduction du temps d'inactivité des véhicules par la mise en place d'une politique de baisse du nombre d'heures de marche au ralenti permettant de réaliser d'importantes économies de carburant   | Réalisé   |
|                                       | Réduction du nombre d'heures de vol des hélicoptères par leur utilisation à pleine capacité et limitation du nombre de vols transportant peu de passagers  | Réalisé   |
|                                       | Certification en bonne et due forme des sites de pose d'hélicoptère pour éviter de s'y rendre tous les trois mois afin d'en demander le renouvellement   | Réalisé   |
|                                       | Remise d'ordinateurs portables munis d'une station d'accueil au personnel utilisateur à la fois d'ordinateurs portables et d'ordinateurs de bureau, ce qui a permis de réduire le nombre total d'ordinateurs de bureaux de 100 unités                        | Partiellement réalisé. 29 stations d'accueil d'ordinateurs portables ont été mises en service.  |
|                                       | Dédouanement des marchandises au port afin d'éviter le recours aux services de transitaires  | Réalisé   |
| MONUSCO                               | Regroupement de tous les bureaux de la Mission à Kinshasa afin d'améliorer la communication entre ses différentes entités, réduire ses coûts et accroître son utilité et son efficacité, tout en rendant sa présence plus discrète dans la capitale          | Non réalisé. Le projet du siège intégré de la Mission a été suspendu en attendant le résultat de l'étude approfondie réalisée par un consultant extérieur.  |

| <i>Composante maintien de la paix</i> | <i>Initiatives et gains d'efficacité envisagés par les missions pour l'exercice 2011/12 conformément à A/65/715</i>   | <i>État d'avancement</i>   |
|---------------------------------------|---|--|
| ONUCI                                 | Installation de pompes à eau pour puits profonds fonctionnant à l'énergie solaire en 5 emplacements (Odienné, Korhogo, Ferkessédougou, Bouna et Bouaké) en vue de réduire la consommation d'électricité (projet devant être achevé en décembre 2011)        | Non réalisé. Le matériel n'avait pas été livré avant la fin de l'exercice.   |
|                                       | Installation de systèmes de traitement des eaux usées respectueux de l'environnement dans 2 autres camps, à Daloa et Korhogo, afin de réduire les effets sur l'environnement des émanations provenant des camps (projet devant être achevé en février 2012) | Réalisé  |
|                                       | Remplacement des vieux climatiseurs par de nouveaux appareils fonctionnant à l'aide de réfrigérants écologiques   | Réalisé  |
|                                       | Passage à l'enregistrement des documents dans des systèmes électroniques d'archivage pour gagner du temps, économiser de l'argent et de l'espace de bureau et améliorer la sécurité des archives  | Non réalisé. Le service informatique vient juste de proposer un système d'archivage électronique des documents qui sera mis en place pendant l'exercice 2013/14. |
| UNFICYP                               | Mise en œuvre d'un projet pilote d'économies d'énergie axé sur l'utilisation de techniques à haut rendement énergétique, sur la sensibilisation et sur l'analyse des modes de consommation  | Non réalisé, la principale centrale électrique ayant été détruite en juillet 2011  |

Tableau 7

**Autres initiatives en matière de gestion envisagées pour l'exercice 2011/12**

| <i>Composante maintien de la paix</i> | <i>Autres initiatives en matière de gestion</i>   |
|---------------------------------------|---|
| FINUL                                 | Annulation du projet de construction de la station de carburant et de déplacement du stock de réserve stratégique à Green Hill Camp                         |
|                                       | Installation de la Maison de la FINUL dans un lieu plus sûr à Beyrouth, comme le recommandait l'étude de la situation dans la zone située au nord du Litani |
| MINUAD                                | Reconfiguration de la flotte d'avions et recours à des dispositifs régionaux  |
|                                       | Plantation de semis, installation de chaudières solaires et recours accru à l'énergie solaire pour l'infrastructure de l'informatique et des communications |
|                                       | Acheminement des rations en privilégiant le transport terrestre et réduction du nombre des sites de livraison (de 18 à 6)                                   |

|                |  |
|----------------|--|
|                | Mise en œuvre de programmes de formation d'instructeurs, organisation de formations en utilisant les spécialistes présents en interne, recours accru aux formations dispensées en ligne et application du principe selon lequel la participation à une formation ne doit entraîner aucun frais de déplacement  |
| MINUK          | Renégociation des contrats de services de communications<br>Application rigoureuse du recouvrement des kilométrages effectués en dehors du service<br>Production sur place du matériel d'information<br>Recours limité aux formations dispensées à l'extérieur<br>Réduction du nombre de photocopieuses en usage   |
| MINURSO        | Construction d'un atelier de réparation de véhicules et de matériel lourds<br>Creusement de puits à l'est du mur de sable et raccordement du siège au réseau électrique national afin de réduire l'utilisation de groupes électrogènes<br>Remplacement des routeurs de services de toutes ses bases d'opérations et du bureau de liaison de Tindouf pour améliorer les capacités informatiques et la vitesse de transmission des communications vocales et des données informatiques |
| Compte d'appui | Souscription d'un nouveau contrat de location d'imprimantes multifonctions, qui permet de réduire le coût de la location de chaque imprimante  |

## V. Prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014

187. Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2013/14 sont fondées sur les efforts constants engagés ces dernières années par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions pour améliorer l'efficacité des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et rendre leur coût plus abordable. Ces efforts impliquent un véritable changement des méthodes de travail de ces départements, dans la mesure où ils entreprennent de modifier profondément leur culture en application de la stratégie globale d'appui aux missions.

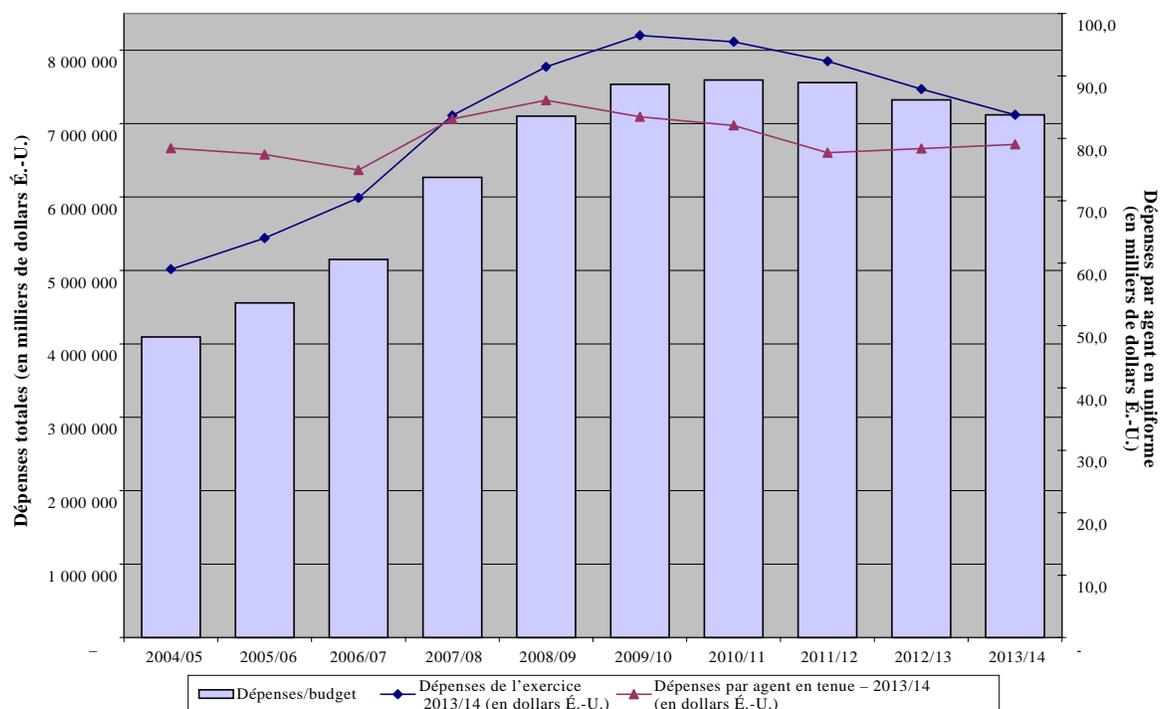
188. Le montant total des prévisions de dépenses relatives aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014, y compris la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et le compte d'appui, est actuellement estimé à 7,2 milliards de dollars.

189. Ce montant correspond au coût de l'entretien de 99 176 agents en tenue déployés en moyenne sur une année, à l'exclusion de plus de 17 000 militaires déployés dans le cadre de la Mission de l'Union africaine en Somalie, et de 22 652 membres du personnel civil, ainsi que les dépenses opérationnelles d'un dispositif d'appui comprenant 204 avions et plus de 8 200 véhicules de transport de passagers.

190. Bien que le nombre des opérations de maintien de la paix n'ait pas évolué depuis un certain temps, la complexité de leur mandat et l'instabilité de leur environnement opérationnel ont entraîné une hausse importante des ressources dont elles ont besoin depuis 10 ans. Néanmoins, lorsqu'il est mesuré sur la base du coût

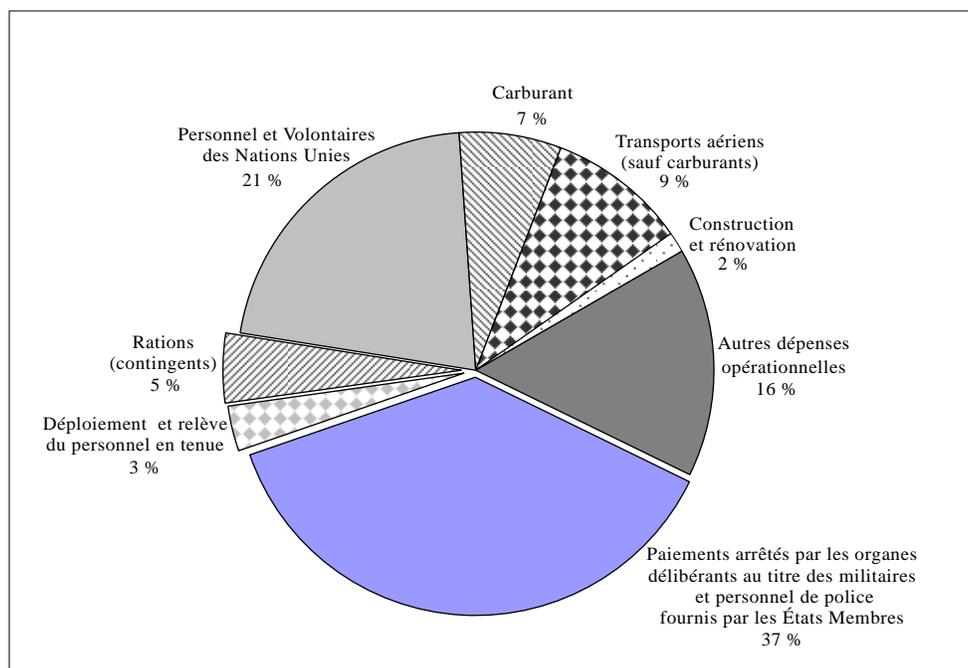
moyen par agent en tenue déployé, ajusté pour tenir compte de l'inflation, le coût des opérations de maintien de la paix a constamment diminué par rapport au coût moyen par Casque bleu le plus élevé enregistré pendant l'exercice 2008/09. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, grâce aux mesures introduites par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions pour améliorer le rapport coût-efficacité des opérations sur le terrain, le coût moyen de 79 000 dollars par Casque bleu prévu pour l'exercice 2013/14, ajusté pour tenir compte de l'inflation, est inférieur de 8 % au coût enregistré pour l'exercice 2008/09.

### Opérations de maintien de la paix – coûts supportés par les États Membres, de l'exercice 2004/05 à l'exercice 2013/14



191. Les structures des coûts inhérentes aux opérations de maintien de la paix ont des incidences sur le contrôle que l'Organisation exerce sur les ressources disponibles. Comme indiqué dans la figure ci-après, 37 % des dépenses de l'ensemble des opérations de maintien de la paix correspondent aux montants arrêtés par les organes délibérants qui sont versés au titre des militaires et des policiers fournis par les États Membres. Il faut y ajouter un pourcentage de 8 % correspondant au coût des rations et des relèves du personnel en tenue et un autre de 21 % au titre des salaires et autres traitements du personnel civil. Les dépenses opérationnelles d'appui ne représentent qu'un tiers de l'ensemble des dépenses.

**Opérations de maintien de la paix – dépenses par catégorie :  
exercice 2011/12**



192. En outre, plus de la moitié de toutes les dépenses des opérations de maintien de la paix de ces dernières années sont imputables à trois opérations, à savoir la MINUAD, la MONUSCO et la MINUSS (antérieurement, la MINUS).

193. Les perspectives indiquent que le niveau des déploiements prévus pour l'exercice 2013/14 pourrait diminuer de 6 % au titre des militaires et de 12 % au titre des policiers (4 %, si l'on ne tient pas compte de la clôture de la MINUT), par rapport aux niveaux de déploiement financés pour l'exercice précédent. Alors que l'exercice 2013/14 pourrait se caractériser par une instabilité des ressources nécessaires aux opérations de maintien de la paix, les décisions du Conseil de sécurité fournissent un cadre clair pour l'examen de ces ressources. Les prévisions budgétaires pour 2013/14 témoignent des efforts entrepris pour faire en sorte que les ressources nécessaires, en particulier au titre des structures d'appui aux missions, tiennent compte des modifications des mandats et de la situation des opérations ainsi que des améliorations que l'on souhaite apporter à la qualité des prestations. Cela est particulièrement vrai pour la MINUL, la MINUK, la MINUAD et la FINUL<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Cette disposition est conforme à la recommandation figurant au paragraphe 13 de la résolution 66/264 de l'Assemblée générale.

Tableau 8  
Exemples d'initiatives envisagées en 2013/14

| <i>Composante</i> | <i>Initiatives</i>   |
|-------------------|--|
| FINUL             | <p>Établissement d'une connexion supplémentaire entre Beyrouth et la Base d'appui des Nations Unies à Valence par l'intermédiaire de l'UNFICYP afin de renforcer le nombre des liaisons en réseau</p> <p>Mise en place des bases solides nécessaires pour appuyer Umoja et améliorer la capacité de réaction et la résilience; élaboration et déploiement de catalyseurs auxiliaires</p> <p>Renforcement du réseau interne de la FINUL et de ses points d'accès, ce qui augmentera la capacité à haut débit et améliorera la qualité du service</p> <p>Instauration généralisée de procédures rationnelles pour la gestion des actifs, les passations de marché et la gestion financière</p>   |
| FNUOD             | <p>Réduction de l'utilisation de répéteurs de satellites et utilisation accrue des lignes terrestres commerciales en location, afin de réduire le coût des communications commerciales</p> <p>Gestion rigoureuse de l'utilisation des véhicules afin de réduire la consommation de carburants</p>  |
| MINUAD            | <p>Installation et mise en service de systèmes électroniques perfectionnés de gestion des carburants à tous les points de réception et de distribution de carburants afin de surveiller et de contrôler leur consommation</p> <p>Installation et mise en service d'un outil électronique de gestion des rations afin de surveiller, contrôler et gérer les rations</p>   |
| MINUK             | <p>Travaux d'isolation thermique dans le bâtiment principal du siège de la mission, notamment en remplaçant 380 fenêtres de bureaux donnant sur l'extérieur, pour assurer une meilleure étanchéité contre les courants d'air et l'eau, ce qui permettra de réduire les dépenses de chauffage</p>   |
| MINUL             | <p>Accord de partage des dépenses relatives à trois hélicoptères armés, à parts égales avec l'ONUCI</p>  |
| MINUSTAH          | <p>Examen des modes opératoires de la Mission de manière à y intégrer une stratégie de gestion de la chaîne logistique afin d'améliorer ses procédures en matière d'achats, de transport, de stockage et de distribution</p> <p>Réorganisation et centralisation de certaines fonctions de manière à favoriser la flexibilité et l'aptitude à évoluer de la structure d'appui à la mission</p> <p>Examen de l'utilisation permanente de Volontaires des Nations Unies afin de retenir ceux qui mènent des activités de renforcement des capacités et de réduire le nombre des Volontaires accomplissant des tâches courantes</p> <p>Mise en place d'une stratégie d'utilisation des ressources locales</p> <p>Réalisation de projets écologiques tels que le remplacement des climatiseurs, de manière à répondre à la réglementation interdisant le chlorofluorocarbone, et l'installation de nouveaux panneaux solaires et éclairages autonomes fonctionnant à l'énergie solaire</p> |

| <i>Composante</i>  | <i>Initiatives</i>  |
|--|---|
| MONUSCO  | Mise en service d'un drone, recours à la sous-traitance pour assurer les services nécessaires au camp et utilisation accrue de l'énergie solaire.   |
| ONUCI  | Accord de partage des dépenses relatives à trois hélicoptères armés, à parts égales avec la MINUL   |
| UNFICYP  | Démantèlement de toutes les stations satellites terrestres et leur remplacement par des lignes commerciales terrestres en location, afin de réduire le coût des communications commerciales<br><br>Continuation de l'utilisation des vols commerciaux pour la relève des contingents, afin de réduire le coût des frais de déplacement  |
| UNSOA<br>Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie | Établissement d'un calendrier de vols réguliers commun avec l'UNPOS afin de partager les services de transport aérien et de réduire le recours aux vols à la demande et les dépenses que cela entraîne  |
| BSLB   | Location d'équipements de stockage pour remplacer des unités obsolètes de stockage de biens durables plutôt qu'achat de tels équipements; substitution des dépenses élevées cycliques liées au remplacement d'équipements par des dépenses opérationnelles annuelles et prévisibles; calcul des coûts renouvelables et prévisibles, pouvant servir de référence, en matière de stockage de données et alignement sur la pratique établie de la profession |

194. Les tableaux 9 et 10 ci-après présentent les prévisions de dépenses pour l'exercice budgétaire 2013/14 par composante et par catégorie de dépenses.

Tableau 9

**Prévisions de dépenses pour l'exercice 2013/14**

(En milliers de dollars des Etats-Unis; l'exercice budgétaire court du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.)

| <i>Composante</i>   | <i>Dépenses<br/>(2011/12)</i> | <i>Montant alloué<br/>(2012/13)</i> | <i>Projet de budget<br/>(2013/14)</i> | <i>Variation</i> |                    |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------|--------------------|
|                     |                               |                                     |                                       | <i>Montant</i>   | <i>Pourcentage</i> |
| FINUL               | 545 303,2                     | 524 010,0                           | 484 558,8                             | (39 451,2)       | (7,5)              |
| FISNUA              | 161 131,2                     | 257 932,0                           | 305 351,2                             | 47 419,2         | 18,4               |
| FNUOD               | 48 243,3                      | 45 992,0                            | 47 443,8                              | 1 451,8          | 3,2                |
| MINUAD              | 1 615 840,1                   | 1 448 574,0                         | 1 354 815,1                           | (93 758,9)       | (6,5)              |
| MINUK               | 46 587,9                      | 46 963,0                            | 44 953,1                              | (2 009,9)        | (4,3)              |
| MINUL               | 522 917,2                     | 496 405,0                           | 478 224,0                             | (18 181,0)       | (3,7)              |
| MINURSO             | 59 999,5                      | 58 253,0                            | 58 391,9                              | 138,9            | 0,2                |
| MINUS <sup>a</sup>  | 133 989,3                     | –                                   | –                                     | –                | –                  |
| MINUSS              | 721 090,7                     | 839 490,0                           | 936 486,1                             | 96 996,1         | 11,6               |
| MINUSTAH            | 739 768,6                     | 648 394,0                           | 572 270,8                             | (76 123,2)       | (11,7)             |
| MINUST <sup>b</sup> | 17 588,8                      | 5 936,9                             | –                                     | (5 936,9)        | (100,0)            |
| MINUT               | 192 320,2                     | 155 429,0                           | –                                     | (155 429,0)      | (100,0)            |

| Composante   | Dépenses<br>(2011/12) | Montant alloué<br>(2012/13) | Projet de budget<br>(2013/14) | Variation          |              |
|--|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------|
|  |                       |                             |                               | Montant            | Pourcentage  |
| MONUSCO  | 1 378 948,0           | 1 343 593,0                 | 1 449 883,6                   | 106 290,6          | 7,9          |
| ONUCI  | 625 111,4             | 575 017,0                   | 579 654,4                     | 4 637,4            | 0,8          |
| UNFICYP  | 56 323,0              | 54 576,0                    | 54 706,5                      | 130,5              | 0,2          |
| UNSOA  | 287 757,4             | 436 905,0                   | 448 439,2                     | 11 534,2           | 2,6          |
| <b>Total partiel<br/>(missions)</b>                  | <b>7 152 919,8</b>    | <b>6 937 469,9</b>          | <b>6 815 178,5</b>            | <b>(122 291,4)</b> | <b>(1,8)</b> |
| Base de soutien logistique                           | 64 253,2              | 68 627,0                    | 68 886,0                      | 259,0              | 0,4          |
| Compte d'appui <sup>c</sup>                          | 344 786,4             | 317 993,0                   | 327 965,3                     | 9 972,3            | 3,1          |
| <b>Total partiel<br/>(ressources)</b>                | <b>7 561 959,4</b>    | <b>7 324 089,9</b>          | <b>7 212 029,8</b>            | <b>(112 060,1)</b> | <b>(1,5)</b> |
| Contributions volontaires<br>en nature (budgétisées) | 6 736,1               | 8 575,6                     | 6 373,1                       | (2 202,5)          | (25,7)       |
| <b>Total (ressources)</b>                            | <b>7 568 695,5</b>    | <b>7 332 665,5</b>          | <b>7 218 402,9</b>            | <b>(114 262,6)</b> | <b>(1,6)</b> |

<sup>a</sup> Le mandat de la MINUS n'a pas été prorogé au-delà du 9 juillet 2011, celui de la MINUSS n'a pas été prorogé au-delà du 19 août 2012 et celui de la MINUT n'a pas été prorogé au-delà du 31 décembre 2012.

<sup>b</sup> Autorisation d'engagement approuvée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

<sup>c</sup> Y compris des crédits d'un montant de 47 185 200 dollars en 2011/12, 37 337 600 dollars en 2012/13 et 18 668 800 dollars en 2013/14 au titre du progiciel de gestion intégrée.

Tableau 10  
**Prévisions de dépenses pour l'exercice 2013/14 par catégorie de dépenses**

(En milliers de dollars des Etats-Unis; l'exercice budgétaire court du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.)

| Catégorie                                   | Montant alloué<br>(2012/13<br>(1)) | Dépenses<br>prévues<br>2013/14<br>(2) | Variation                  |                              |
|---|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
|   |                                    |                                       | Montant<br>(3) = (2) - (1) | Pourcentage<br>(4) = (3)/(1) |
| <b>Militaires et personnel de police</b>    |                                    |                                       |                            |                              |
| Observateurs militaires                     | 99 211,6                           | 103 603,7                             | 4 392,1                    | 4,4                          |
| Contingents                                 | 2 214 029,1                        | 2 078 749,6                           | (135 279,5)                | (6,1)                        |
| Police des Nations Unies                    | 356 211,2                          | 290 277,4                             | (65 933,8)                 | (18,5)                       |
| Unités de police constituées                | 197 835,6                          | 186 390,1                             | (11 445,5)                 | (5,8)                        |
| <b>Total partiel</b>                        | <b>2 867 287,5</b>                 | <b>2 659 020,8</b>                    | <b>(208 266,7)</b>         | <b>(7,3)</b>                 |
| <b>Personnel civil</b>                      |                                    |                                       |                            |                              |
| Personnel recruté sur le plan international | 1 244 494,5                        | 1 262 384,4                           | 17 889,9                   | 1,4                          |
| Personnel recruté sur le plan national      | 361 724,3                          | 346 592,5                             | (15 131,8)                 | (4,2)                        |

| Catégorie  | Montant alloué<br>(2012/13<br>(1)) | Dépenses<br>prévues<br>2013/14<br>(2) | Variation                  |                              |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
|  |                                    |                                       | Montant<br>(3) = (2) - (1) | Pourcentage<br>(4) = (3)/(1) |
| Volontaires des Nations Unies                      | 111 101,1                          | 101 671,4                             | (9 429,7)                  | (8,5)                        |
| Personnel temporaire (autre que pour les réunions) | 60 467,6                           | 43 639,7                              | (16 827,9)                 | (27,8)                       |
| <b>Total partiel</b>                               | <b>1 777 787,5</b>                 | <b>1 754 288,0</b>                    | <b>(23 499,5)</b>          | <b>(1,3)</b>                 |
| <b>Dépenses opérationnelles</b>                    |                                    |                                       |                            |                              |
| Personnel fourni par des gouvernements             | 17 541,9                           | 16 180,2                              | (1 361,7)                  | (7,8)                        |
| Observateurs électoraux civils                     | –                                  | –                                     | –                          | –                            |
| Consultants  | 12 168,8                           | 13 485,8                              | 1 317,0                    | 10,8                         |
| Voyages  | 52 537,8                           | 50 656,1                              | (1 881,7)                  | (3,6)                        |
| Installations et infrastructures                   | 774 411,6                          | 822 918,6                             | 48 507,0                   | 6,3                          |
| Transports terrestres                              | 154 190,0                          | 164 717,0                             | 10 527,0                   | 6,8                          |
| Transports aériens                                 | 838 457,1                          | 911 077,4                             | 72 620,3                   | 8,7                          |
| Transports maritimes ou fluviaux                   | 39 313,7                           | 54 145,6                              | 14 831,9                   | 37,7                         |
| Communications                                     | 225 169,4                          | 217 355,4                             | (7 814,0)                  | (3,5)                        |
| Informatique                                       | 125 769,3                          | 117 606,8                             | (8 162,5)                  | (6,5)                        |
| Santé  | 97 096,0                           | 92 798,4                              | (4 297,6)                  | (4,4)                        |
| Matériel spécial                                   | 30 705,7                           | 27 773,7                              | (2 932,0)                  | (9,5)                        |
| Fournitures, services et matériel divers           | 296 903,6                          | 294 831,0                             | (2 072,6)                  | (0,7)                        |
| Projets à effet rapide                             | 14 750,0                           | 15 175,0                              | 425,0                      | 2,9                          |
| <b>Total partiel</b>                               | <b>2 679 014,9</b>                 | <b>2 798 721,0</b>                    | <b>119 706,1</b>           | <b>4,5</b>                   |
| <b>Total</b>                                       | <b>7 324 089,9</b>                 | <b>7 212 029,8</b>                    | <b>(112 060,1)</b>         | <b>(1,5)</b>                 |
| Contributions volontaires en nature (budgétisées)  | 8 575,6                            | 6 373,1                               | (2 202,5)                  | (25,7)                       |
| <b>Total</b>                                       | <b>7 332 665,5</b>                 | <b>7 218 402,9</b>                    | <b>(114 262,6)</b>         | <b>(1,6)</b>                 |

195. La diminution de 208,3 millions de dollars des crédits demandés au titre des dépenses afférentes aux militaires et au personnel de police s'explique essentiellement par : a) la diminution des effectifs dans les composantes militaires et policières de la MINUL, de la MINUSTAH et de la MINUAD, en application des résolutions 2066 (2012), 2070 (2012) et 2063 (2012) du Conseil de sécurité, la clôture de la MINUT et le déploiement à la FINUL d'un nombre de contingents inférieur à celui prévu suite à une analyse des capacités; et b) le fait qu'il n'est pas prévu de verser un paiement supplémentaire aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées. Cette diminution est compensée en partie par le déploiement de personnels militaires supplémentaires pour la brigade d'intervention créée au sein de la MONUSCO en application de la résolution 2098 (2013) du Conseil de sécurité.

196. La diminution de 23,5 millions de dollars des crédits demandés au titre du personnel civil s'explique principalement par la clôture de la MINUT et la réduction des effectifs de la MINUAD; ces baisses sont compensées par l'augmentation des crédits demandés pour la MINUSS et le compte d'appui pour les opérations de

maintien de la paix, due à l'application d'un taux de vacance de postes inférieur à celui budgétisé et à la nécessité d'appuyer le calendrier de construction élargi et accéléré de la FISNUA ainsi que le Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière.

197. L'augmentation de 119,7 millions de dollars des crédits demandés au titre des dépenses opérationnelles s'explique principalement par : a) le déploiement d'aéronefs supplémentaires au sein de la MONUSCO afin d'appuyer les activités prescrites pour la brigade internationale et la mise en œuvre du projet pilote de systèmes d'observation aérienne sans équipage à la MONUSCO et à l'ONUCI; b) l'expansion et l'accélération du programme de construction de la FISNUA; c) l'acquisition de véhicules de remplacement et de matériel lourd et la location de navires rapides et de matériel permettant de traverser des cours d'eau à la MINUSS; d) l'augmentation des crédits demandés au titre de l'appui que doit fournir l'UNSOA à l'AMISOM; e) l'augmentation des montants standard à rembourser aux gouvernements qui fournissent des contingents au titre du soutien logistique autonome consécutivement au déploiement intégral de personnels militaires supplémentaires pour la brigade d'intervention créée au sein de la MONUSCO; et f) le renchérissement des carburants et de la location d'aéronefs que doivent supporter plusieurs missions. Cette augmentation est en partie compensée par la clôture de la MINUT, le retrait partiel des renforts déployés par la MINUSTAH au lendemain du séisme et la réduction de la part de la mise en œuvre d'Umoja assumée par le compte d'appui.

198. Le tableau 11 ci-après présente les principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses entre l'exercice 2013/14 et l'exercice 2012/13.

Tableau 11  
**Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses**

| <i>Composante</i> | <i>Principaux facteurs de variation</i>  |
|-------------------|--|
| FINUL             | Baisse de 39,5 millions de dollars (soit 7,5 %), qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'application aux contingents d'un coefficient délais de déploiement plus important que prévu suite à une évaluation des capacités militaires, et par le fait qu'aucun nouveau paiement aux pays fournissant des contingents n'est prévu;</li> <li>b) Le projet de réduire les effectifs de 44 postes civils et emplois de temporaire.</li> </ul>  |
| FISNUA            | Augmentation de 47,4 millions de dollars (soit 18,4 %), qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un déploiement d'observateurs militaires plus important que prévu;</li> <li>b) L'expansion et l'accélération des plans de construction de la Mission;</li> <li>c) Le projet de faire venir en renfort 28 membres du personnel, essentiellement en appui du calendrier élargi et accéléré des travaux de construction et du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière;</li> <li>d) L'augmentation des dépenses de carburants à cause du renchérissement de ces derniers et de l'augmentation des heures de vol nécessaires, conséquence de l'accroissement du parc de la Mission.</li> </ul> |

L'augmentation des dépenses est partiellement compensée par :

- a) Un déploiement de contingents moins important que prévu;
- b) Des besoins moindres en pièces de rechange et dans le domaine de l'achat de matériel informatique, grâce aux acquisitions faites l'année précédente.

FNUOD

Augmentation de 1,5 million de dollars (soit 3,2 %), qui s'explique par :

- a) L'augmentation des coûts afférents au personnel civil due à l'augmentation des salaires du personnel recruté sur le plan national, à une prime de risque supplémentaire approuvée pour la zone d'opérations de la FNUOD à compter de juillet 2012 et à l'augmentation des dépenses communes de personnel;
- b) La proposition de créer deux emplois de temporaire supplémentaires pour renforcer la capacité de la Force à faire face aux problèmes de sécurité qui se posent lors de ses opérations.

L'augmentation des dépenses prévues est partiellement compensée par la diminution des achats de véhicules et du matériel connexe, la durée d'utilisation du parc de véhicules existants ayant été prolongée.

MINUAD

Baisse de 93,8 millions de dollars (soit 6,5 %), qui s'explique par :

- a) La diminution des dépenses prévues au titre des militaires et policiers, en raison de la réduction des effectifs autorisés, par le fait qu'aucun versement supplémentaire aux pays fournissant des contingents n'est prévu et par l'utilisation d'aéronefs des Nations Unies pour la relève du personnel;
- b) La diminution des dépenses prévues au titre du personnel civil du fait de la réduction des effectifs et d'un taux de change plus bas que prévu de la monnaie locale par rapport au dollar des États-Unis.

MINUK

Diminution de 2,0 millions de dollars (soit 4,3 %), qui s'explique par la réduction prévue des effectifs de 27 postes et 1 emploi de temporaire, la réduction des frais de voyage, la non-acquisition de véhicules et la réduction des dépenses au titre des installations et infrastructures.

Ces économies sont en partie annulées par les crédits prévus pour les projets à effet rapide et par l'augmentation du coût des services informatiques.

MINUL

Baisse de 18,2 millions de dollars (soit 3,7 %), qui s'explique par :

- a) Le retrait de la composante militaire de la mission en application de la résolution 2066 (2012) du Conseil de sécurité;
- b) Le projet de réduction des postes civils de la mission.

Ces économies globales sont partiellement annulées par :

- a) Le déploiement de trois unités de police constituées supplémentaires;
- b) Le coût élevé de l'entretien des locaux et du matériel vieillissants de la mission et le remplacement des véhicules de transport terrestre;
- c) La mise en œuvre d'un programme de détection et d'élimination des mines afin de pallier de graves lacunes de l'architecture nationale de sécurité libérienne et faciliter une transition réussie entre la MINUL et les autorités nationales.

|          |  |
|----------|--|
| MINURSO  | <p>Augmentation de 0,1 million de dollars (soit 0,2 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'augmentation des dépenses prévues pour le déploiement, la relève et le rapatriement résultant de l'augmentation du prix des billets d'avion;</li> <li>b) L'achat d'une grue et d'un camion-tracteur et l'augmentation des dépenses afférentes aux communications et aux services de déminage.</li> </ul> <p>Cette augmentation est partiellement compensée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Un taux de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international plus important que prévu et des dépenses afférentes au personnel recruté sur le plan national moins importantes que prévu du fait des fluctuations du taux de change;</li> <li>b) La réduction du nombre d'avions.</li> </ul> |
| MINUSS   | <p>Augmentation de 97,0 millions de dollars (soit 11,6 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'augmentation des dépenses relatives aux carburants et aux lubrifiants suite à l'augmentation du prix de ces derniers et à la mobilisation des groupes électrogènes dans les nouvelles bases d'appui de comté;</li> <li>b) L'achat de véhicules de remplacement et de matériel lourd;</li> <li>c) La location de 12 bateaux rapides et de matériel permettant de traverser des cours d'eau afin de permettre au personnel civil et en tenue d'accéder à des sites éloignés à l'intérieur de la zone de mission;</li> <li>d) L'application de taux de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international inférieurs à ceux prévus et des traitements plus élevés que prévu.</li> </ul>                    |
| MINUSTAH | <p>Baisse de 76,1 millions de dollars (soit 11,7 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Une réduction des effectifs militaires et policiers autorisés décidée par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2070 (2012);</li> <li>b) La réduction des renforts déployés par la mission au lendemain du séisme et la restructuration de sa composante civile;</li> <li>c) La réduction du nombre d'avions et d'hélicoptères.</li> </ul>   |
| MONUSCO  | <p>Augmentation de 106,3 millions de dollars (soit 7,9 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Le déploiement de personnels militaires supplémentaires pour la brigade d'intervention;</li> <li>b) Le déploiement de 7 avions supplémentaires;</li> <li>c) La mise en œuvre d'un projet pilote de système d'observation aérienne sans pilote;</li> <li>d) Les dépenses liées aux travaux de construction au Centre de services régional d'Entebbe;</li> </ul> <p>L'augmentation des ressources demandées est en partie compensée par la diminution des dépenses au titre des contingents du fait de l'application d'un coefficient de délais de déploiement plus élevé que prévu et par le fait qu'aucun versement supplémentaire aux pays fournissant des contingents n'est prévu.</p>                                     |

## Composante

## Principaux facteurs de variation

|         |  |
|---------|--|
| ONU CI  | <p>Augmentation de 4,6 millions de dollars (soit 0,8 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La mise en œuvre d'un projet pilote de système aérien sans équipage;</li> <li>b) La construction de la base de soutien logistique intégré à Yopougon;</li> <li>c) L'accroissement des dépenses liées à la location et au fonctionnement des aéronefs.</li> </ul> <p>L'augmentation des dépenses prévues est partiellement compensée par : la réduction des dépenses afférentes au personnel militaire, dans la mesure où aucun paiement supplémentaire aux pays qui fournissent des contingents n'est prévu; la diminution des coûts liés au déploiement, à la relève et au rapatriement; la baisse des dépenses liées au déploiement du matériel appartenant aux contingents, ce matériel étant déjà déployé; et la baisse des dépenses au titre des services de déminage, la remise en état ou la reconstruction de l'entrepôt national des armes et munitions devant s'achever d'ici à juin 2013.</p>   |
| UNFICYP | <p>Augmentation de 0,1 million de dollars (soit 0,2 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'augmentation des dépenses au titre du personnel civil du fait du projet de création de deux postes de membre du personnel recruté sur le plan national et du fait de l'application aux dépenses relatives au personnel recruté sur le plan international d'un taux de vacance de postes inférieur à celui prévu, qui reflète les taux de vacance effectivement constatés;</li> <li>b) L'augmentation des dépenses afférentes à l'achat de rations, suite à la négociation d'un nouveau contrat en janvier 2013, aux opérations aériennes suite à la révision des arrangements concernant la lettre d'attribution avec un autre pays fournissant des contingents, et aux services d'appui chargés de traiter les données centralisées pour divers systèmes informatiques.</li> </ul> <p>L'augmentation des dépenses est partiellement compensée par le fait qu'aucun nouveau paiement aux pays fournissant des contingents n'est prévu et par la diminution du nombre de véhicules loués, la Force ayant reçu des véhicules provenant de la MINUT.</p> |
| UNSOA   | <p>Augmentation de 11,5 millions de dollars (soit 2,6 %), qui s'explique par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Le projet de faire appel à 26 membres du personnel supplémentaires;</li> <li>b) L'augmentation des dépenses liées aux services de gestion des camps à Mogadiscio, destinés à appuyer le personnel civil et en tenue de l'AMISOM;</li> <li>c) L'augmentation des dépenses afférentes aux opérations aériennes, l'objectif principal étant de soutenir la force aérienne de l'AMISOM en Somalie et de couvrir les frais élevés de location et de fonctionnement des hélicoptères.</li> </ul> <p>L'augmentation des dépenses est en partie compensée par la baisse des dépenses au titre du déploiement du matériel appartenant aux contingents, l'ensemble du matériel de l'AMISOM devant être déployé d'ici au 30 juin 2013.</p>   |
| BSLB    | <p>Augmentation de 0,3 million (soit 0,4 %), qui s'explique principalement par le fait que tous les postes sont budgétisés au 1<sup>er</sup> juillet 2013, alors que le budget 2012/13 prévoyait le déploiement échelonné de 13 nouveaux membres du personnel recruté sur le plan international, et par l'application d'un taux de vacance de postes inférieur à celui prévu.</p>  |

| <i>Composante</i> | <i>Principaux facteurs de variation</i>  |
|-------------------|--|
| Compte d'appui    | Augmentation de 10,0 millions de dollars (soit 3,1 %), qui s'explique par : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) L'application de taux de vacance de postes inférieurs à ceux prévus et des dépenses communes de personnel supérieures à celles prévues, qui reflètent les taux et les dépenses effectivement constatés;</li> <li>b) La prise en compte des dépenses au titre de l'appui à la composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix.</li> </ul> L'augmentation des dépenses est partiellement compensée par : <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La proposition de réduire de 29 postes et emplois de temporaire au total les effectifs du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions, du Département de la gestion et du Bureau des services de contrôle interne;</li> <li>b) La réduction de la part du progiciel de gestion intégré assumée par le compte d'appui.</li> </ul> |

199. Le tableau 12 ci-après présente le nombre de postes et d'emplois de temporaire approuvés pour l'exercice 2012/13 et le nombre de postes et d'emplois de temporaire proposés pour l'exercice 2013/14.

Tableau 12  
Effectifs civils proposés (y compris les Volontaires des Nations Unies)

| <i>Composante</i> | <i>Effectifs approuvés 2012/13</i> |                              |              | <i>Effectifs proposés 2013/14</i> |               |                              | <i>Variation</i> |               |                |                    |
|-------------------|------------------------------------|------------------------------|--------------|-----------------------------------|---------------|------------------------------|------------------|---------------|----------------|--------------------|
|                   | <i>Postes</i>                      | <i>Emplois de temporaire</i> | <i>VNU</i>   | <i>Total</i>                      | <i>Postes</i> | <i>Emplois de temporaire</i> | <i>VNU</i>       | <i>Total</i>  | <i>Nombre</i>  | <i>Pourcentage</i> |
| FINUL             | 1 087                              | 3                            | –            | <b>1 090</b>                      | 1 046         | –                            | –                | <b>1 046</b>  | (44)           | (4,0)              |
| FISNUA            | 216                                | –                            | 32           | <b>248</b>                        | 227           | 16                           | 33               | <b>276</b>    | 28             | 11,3               |
| FNUOD             | 156                                | –                            | –            | <b>156</b>                        | 156           | 2                            | –                | <b>158</b>    | 2              | 1,3                |
| MINUAD            | 4 624                              | 37                           | 616          | <b>5 277</b>                      | 4 254         | 26                           | 520              | <b>4 800</b>  | (477)          | (9,0)              |
| MINUK             | 373                                | 1                            | 28           | <b>402</b>                        | 346           | –                            | 28               | <b>374</b>    | (28)           | (7,0)              |
| MINUL             | 1 577                              | 3                            | 237          | <b>1 817</b>                      | 1 439         | –                            | 237              | <b>1 676</b>  | (141)          | (7,8)              |
| MINURSO           | 274                                | 2                            | 16           | <b>292</b>                        | 275           | 1                            | 16               | <b>292</b>    | –              | –                  |
| MINUSS            | 2 589                              | 65                           | 560          | <b>3 214</b>                      | 2 708         | 53                           | 570              | <b>3 331</b>  | 117            | 3,6                |
| MINUSTAH          | 1 762                              | 138                          | 225          | <b>2 125</b>                      | 1 738         | 1                            | 195              | <b>1 934</b>  | (191)          | (9,0)              |
| MINUT             | 1 279                              | 31                           | 270          | <b>1 580</b>                      | –             | –                            | –                | –             | (1 580)        | (100,0)            |
| MISNUS            | 112                                | 116                          | –            | <b>228</b>                        | –             | –                            | –                | –             | (228)          | (100,0)            |
| MONUSCO           | 4 028                              | 270                          | 638          | <b>4 936</b>                      | 4 032         | 257                          | 636              | <b>4 925</b>  | (11)           | (0,2)              |
| ONUCI             | 1 253                              | 20                           | 189          | <b>1 462</b>                      | 1 257         | 16                           | 189              | <b>1 462</b>  | –              | –                  |
| UNFICYP           | 150                                | –                            | –            | <b>150</b>                        | 150           | –                            | –                | <b>150</b>    | –              | –                  |
| UNSOA             | 375                                | –                            | –            | <b>375</b>                        | 400           | 1                            | –                | <b>401</b>    | 26             | 6,9                |
| BSLB              | 417                                | 6                            | –            | <b>423</b>                        | 418           | 6                            | –                | <b>424</b>    | 1              | 0,2                |
| Compte d'appui    | 1 293                              | 135                          | 1            | <b>1 429</b>                      | 1 328         | 75                           | –                | <b>1 403</b>  | (26)           | (1,8)              |
| <b>Total</b>      | <b>21 565</b>                      | <b>827</b>                   | <b>2 812</b> | <b>25 204</b>                     | <b>19 774</b> | <b>454</b>                   | <b>2 424</b>     | <b>22 652</b> | <b>(2 552)</b> | <b>(10,1)</b>      |

200. Le tableau 13 présente les principaux facteurs expliquant la variation des prévisions de dépenses relatives aux effectifs civils pour 2013/14 par rapport à 2012/13.

Tableau 13  
**Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses relatives aux effectifs civils**

| <i>Composante</i> | <i>Nombre de postes (variation)</i> | <i>Nombre d'emplois de temporaire (variation)</i> | <i>Nombre de Volontaires des Nations Unies (variation)</i> | <i>Principaux facteurs de variation</i>   |
|-------------------|-------------------------------------|---|--|---|
| FINUL             | (41)                                | (3)   |  | – Rationalisation et consolidation d'un certain nombre de fonctions de la composante appui afin de faciliter les services consultatifs en matière de finance et de gestion, y compris la mise en œuvre des normes IPSAS et du projet pilote Umoja   |
| FISNUA            | 11                                  | 16  |  | 1 Expansion et accélération du plan de construction 2013/14 et fourniture d'un appui supplémentaire au Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière  |
| FNUOD             | –                                   | 2   |  | – Création de 2 emplois de temporaire afin de renforcer la capacité de la Force à faire face à l'incidence sur ses opérations des problèmes de sécurité qui se posent en République arabe syrienne  |
| MINUAD            | (370)                               | (11)  | (96)   | Des synergies entre la mission et le Centre de services régional d'Entebbe et la transformation en postes d'emplois de temporaire dans le Groupe Déontologie et discipline sont envisagées.   |
| MINUK             | (27)                                | (1)   |  | – Restructuration complète des sections sécurité et appui à la Mission, l'objectif étant de gagner en efficacité, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités du personnel recruté sur le plan national   |
| MINUL             | (138)                               | (3)   |  | – Restructuration de la Mission sur les plans de l'organisation et de l'administration  |
| MINURSO           | 1                                   | (1)   |  | – Création de 1 poste de chef de cellule d'analyse conjointe de la Mission (P-5); la suppression de 1 poste d'assistant administratif (Service mobile) et transformation en poste de 1 emploi de temporaire au sein du Groupe Déontologie et discipline   |
| MINUSS            | 119                                 | (12)  | 10   | 117 postes d'assistant aux services linguistiques pour du personnel recruté sur le plan national ont été créés sur l'ensemble de la zone de mission, pour permettre à la Mission d'exécuter les tâches cruciales de son mandat; 8 emplois de temporaire ont été transformés en postes et 4 emplois de temporaire ont été reclassés comme postes internationaux de Volontaire des Nations Unies. |
| MINUSTAH          | (24)                                | (137)   | (30)   | Restructuration de la composante civile de la Mission conformément à la rationalisation progressive de la portée de ses activités   |
| MONUSCO           | 4                                   | (13)  | (2)  | La structure de la Mission est en cours d'examen, y compris la proposition de transformer 12 emplois de temporaire en postes et de créer 4 nouveaux emplois de  |

| <i>Composante</i> | <i>Nombre de postes (variation)</i> | <i>Nombre d'emplois de temporaire (variation)</i> | <i>Nombre de Volontaires des Nations Unies (variation)</i> | <i>Principaux facteurs de variation</i>  |
|-------------------|-------------------------------------|---|--|--|
| ONU CI            | 4                                   | (4)   |  | temporaire dans le domaine de la finance en vue de la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS).<br>– Pas de variation nette, cependant il est proposé de transformer 5 postes de personnel recruté sur le plan international en postes de personnel recruté sur le plan national.  |
| UNFICYP           | –                                   | –   |  | – Pas de variation   |
| UNSOA             | 25                                  | 1   |  | – 20 postes ont été créés suite au transfert de fonctions du Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie (UNPOS) qui visait à rassembler un certain nombre de fonctions d'appui sous une même autorité, 8 postes affectés à la protection rapprochée du Représentant spécial du Secrétaire général pour la Somalie et 1 emploi de temporaire pour la mise en œuvre d'Umoja et des normes IPSAS; 3 postes ont été supprimés du fait de la restructuration opérée au sein de l'UNSOA, et des services fournis par le Centre de services régional.   |
| BSLB              | 1                                   | –   |  | – Un poste de spécialiste des questions d'environnement est proposé.   |
| Compte d'appui    | 35                                  | (60)  |  | (1) Il y a eu une réduction nette de 29 postes dans le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département de gestion et le Bureau des services de contrôle interne suite à l'examen des besoins en ressources de chacun de ces départements, et il est proposé de créer 3 nouveaux postes en appui aux composantes droits de l'homme des opérations de maintien de la paix; il est aussi proposé de transformer en postes 53 emplois de temporaire du Bureau des services de contrôle interne, suite à la finalisation du projet pilote portant sur la structure de sa Division des enquêtes, ainsi que 3 emplois affectés à des fonctions permanentes. |
| <b>Total</b>      | <b>(400)</b>                        | <b>(226)</b>                                      | <b>(118)</b>   |  |

201. Aux paragraphes 9 et 10 de la section III de sa résolution 59/296, l'Assemblée générale a affirmé 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. Donnant suite à cette résolution, le Secrétaire général a introduit dans ses projets de budget pour l'exercice 2006/07 le concept 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 lors de l'exercice précédent (sans baisse de qualité).

202. 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 projets de budget pour 2013/14, comme illustré dans le tableau 14, par des exemples détaillés extraits des projets de budget pour 2013/14.

Tableau 14  
**Gains d'efficacité recensés dans les projets de budget 2013/14**

(En millions de dollars des États-Unis. L'exercice budgétaire court du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.)

| <i>Missions</i> | <i>Économies<br/>prévues</i> | <i>Catégorie de dépenses</i>  |
|-----------------|------------------------------|---|
| FINUL           | 0,88                         | <b>Voyages liés à la relève des contingents</b><br>Réduction de 5 % des coûts afférents à la relève des troupes grâce à une utilisation plus large de vols affrétés et à l'exploitation du navire transbordeur basé à Naqoura   |
|                 | 0,48                         | <b>Transports aériens</b><br>Réduction de 200 heures du nombre total d'heures de vol pour le parc d'hélicoptères grâce à la révision des routes d'entraînement et à la diminution du nombre de personnalités importantes et d'autres personnes transportées par voie aérienne                         |
|                 | 0,91                         | <b>Carburant pour groupes électrogènes</b><br>Réduction de 5 % (soit 1 million de litres) de la consommation de carburant destiné à alimenter les groupes électrogènes  |
|                 | 0,16                         | <b>Pièces de rechange pour le matériel informatique et télématique</b><br>Fixation à 2,5 % de la valeur d'inventaire de la part des pièces de rechange, contre 3 % pendant l'exercice 2012/13   |
|                 | 0,04                         | <b>Voyages (autre que pour la formation)</b><br>Regroupement des voyages du personnel militaire en déplacement dans la zone de la mission, permettant une réduction des voyages des escortes militaires et des chargés de liaison   |
|                 | 0,09                         | <b>Voyages au titre de la formation</b><br>Recours accru à la formation interne ou en ligne ainsi qu'aux arrangements régionaux en matière de formation   |
|                 | FISNUA                       | 4,00  |
| FNUOD           | 0,10                         | <b>Communications par réseaux commerciaux</b><br>Limitation de l'utilisation des répéteurs de satellite grâce à l'utilisation de circuits terrestres de fibre optique loués dans les réseaux de communications commerciales   |
|                 | 0,01                         | <b>Réparations et entretien des véhicules</b><br>Diminution des frais liés à l'entretien des véhicules blindés de transport de troupes, ces véhicules ayant été remplacés   |
|                 | 0,03                         | <b>Pièces de rechange pour les véhicules</b><br>Gestion plus rigoureuse de l'inventaire   |
|                 | 0,02                         | <b>Carburant pour les groupes électrogènes</b><br>Réduction de 5 % par rapport à l'exercice 2012/13 de la consommation de diesel servant à alimenter les groupes électrogènes grâce au raccordement de sites supplémentaires au réseau électrique local et à l'amélioration de l'isolation des locaux |

| <i>Missions</i> | <i>Économies<br/>prévues</i> | <i>Catégorie de dépenses</i>  |
|-----------------|------------------------------|---|
|                 | 0,20                         | <b>Carburant pour les véhicules</b><br>Réduction de 5 % par rapport à l'exercice 2011/12 de la consommation de diesel servant à alimenter les véhicules grâce à une gestion rigoureuse de l'utilisation des véhicules   |
| MINUAD          | 24,64                        | <b>Transports aériens</b><br>Réorganisation du parc aérien existant compte tenu de la composition des moyens déployés au Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et dans les missions proches   |
|                 | 5,12                         | <b>Frais de voyage relatifs au déploiement, à la relève et au rapatriement</b><br>Relève des contingents et des unités de police constituées déployés par les pays de la région assurée par les appareils des Nations Unies, dans le cadre d'accords avec le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, au lieu de vols commerciaux spécialement affrétés |
|                 | 1,12                         | <b>Services de construction</b><br>Utilisation des ressources disponibles sur place pour réaliser 50 enquêtes hydrogéologiques sur 25 sites en forant 15 trous de sonde, et introduction d'un système de coagulation dans les stations d'épuration pour remplacer le système de filtres   |
|                 | 5,30                         | <b>Services de distribution : eau</b><br>Installation et utilisation de 220 sites de traitement des eaux usées et installation dans toute la mission des systèmes de chasses d'eau à haute performance, dans le cadre d'une stratégie d'économies des ressources en eau.  |
|                 | 2,91                         | <b>Carburants et lubrifiants</b><br>Installation et mise en fonctionnement de 40 pompes solaires en remplacement des pompes fonctionnant avec du carburant; installation de 400 chauffe-eau solaires dans les sanitaires en remplacement des chauffe-eau électriques  |
| MINUK           | 2,04                         | <b>Personnel civil</b><br>Rationalisation des fonctions relatives à l'appui et à la sécurité du fait de la réorganisation et de la restructuration des sections de la composante appui qui a débouché sur une diminution de 17 postes   |
|                 | 0,18                         | <b>Voyages</b><br>Des économies ont pu être réalisées grâce à un examen continu et rigoureux par la direction de la Mission de toutes les activités impliquant des voyages, d'où la diminution des ressources demandées par rapport à l'exercice 2012/13.   |
| MINUL           | 0,06                         | <b>Installations et infrastructures</b><br>Réduction de la consommation de carburant grâce à la consolidation des camps afin de réduire le nombre de groupes électrogènes et de climatiseurs  |
|                 | 0,21                         | <b>Transports terrestres</b><br>Réduction de 3 % du kilométrage des véhicules grâce à l'instauration d'une politique visant à encadrer strictement l'usage de véhicules de permission   |
|                 | 0,07                         | <b>Informatique</b><br>Recours accru à la virtualisation, ce qui permet de diminuer le nombre de serveurs   |
| MINURSO         | 0,84                         | <b>Opérations aériennes</b><br>Suppression d'un avion   |

| <i>Missions</i> | <i>Économies<br/>prévues</i> | <i>Catégorie de dépenses</i>  |
|-----------------|------------------------------|---|
| MINUSS          | 0,03                         | <b>Formation</b><br>Il est fait appel à des consultants pour dispenser des formations au sein de la Mission au lieu d'envoyer du personnel en formation à l'extérieur de la zone de mission   |
| MINUSTAH        | 7,19                         | <b>Militaires et personnel de police</b><br>Diminution des dépenses relatives aux rations du fait de la mise en œuvre du barème révisé des vivres<br>Diminution du coût moyen de la relève du personnel en tenue grâce à l'amélioration de la planification et du système de transport  |
|                 | 0,38                         | <b>Voyages au titre de la formation</b><br>Recours accru à la formation interne : on fait venir des consultants formateurs dans la Mission plutôt que d'envoyer le personnel hors de la zone de mission   |
|                 | 0,67                         | <b>Installations et infrastructures</b><br>Réduction de la consommation de carburants utilisés pour alimenter les groupes électrogènes grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources  |
|                 | 0,91                         | <b>Transports terrestres</b><br>Réduction de la consommation de carburants utilisés pour alimenter les véhicules grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources  |
|                 | 8,08                         | <b>Transports aériens</b><br>Diminution des dépenses relatives à la location et au fonctionnement des appareils suite à la réorganisation du parc aérien, qui compte désormais 8 hélicoptères, 1 avion et 1 hélicoptère ayant été supprimés<br>Diminution des dépenses de carburant aviation suite à la révision du plan des vols réguliers de la Mission |
|                 | 1,59                         | Réduction de 5 % du coût de la relève grâce à l'amélioration de la planification et du système de transport   |
|                 | 2,28                         | Réduction de 3 % de la consommation de carburants grâce à une utilisation rationnelle des ressources  |
| MONUSCO         | 4,50                         | <b>Transports aériens</b><br>Partage des coûts relatifs à un avion cargo avec le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements  |
| ONUCI           | 0,39                         | <b>Militaires et personnel de police</b><br>Réduction des coûts afférents à la relève des contingents grâce à l'achat de billets aller retour au lieu d'aller simples pour les observateurs militaires, les officiers d'état-major et la Police des Nations Unies   |
| UNFICYP         | 0,08                         | <b>Rations de combat et eau potable</b><br>Réduction des réserves de 14 jours-homme à 8   |
|                 | 0,89                         | <b>Relève des contingents et du personnel de police</b><br>Amélioration de la planification et des accords de transport   |
|                 | 0,18                         | <b>Communications par réseaux commerciaux</b><br>Démantèlement de l'ensemble des stations terrestres de transmission par satellite de la Force et remplacement de ces dernières par des lignes terrestres louées moins onéreuses  |

| <i>Missions</i> | <i>Économies<br/>prévues</i> | <i>Catégorie de dépenses</i>  |
|-----------------|------------------------------|---|
|                 | 0,60                         | <p><b>Location de véhicules</b></p> <p>Réduction de la part du nombre de véhicules loués dans le parc de la Force grâce au transfert de véhicules depuis la MINUT et à une réduction globale du nombre de véhicules</p>   |
|                 | 0,07                         | <p><b>Coûts relatifs à la consommation d'électricité</b></p> <p>Réduction de 5 % de la consommation d'électricité sur 11 sites</p>  |
|                 | 0,06                         | <p><b>Voyages au titre de la formation</b></p> <p>Recours accru à des programmes d'apprentissage en ligne, à des systèmes de vidéoconférence et mise en œuvre de la politique de formation des formateurs</p>   |
| UNSOA           | 1,07                         | <p><b>Opérations aériennes</b></p> <p>Réduction d'environ 30 % des besoins en services aériens à la demande grâce à une coordination avec l'UNPOS en matière de services d'aviation (sous la forme d'un partage des coûts afférents aux vols programmés entre Nairobi et Mogadiscio)</p>  |
|                 | 1,48                         | <p><b>Carburant</b></p> <p>Réduction de la consommation globale de carburant grâce à une utilisation plus efficace des moyens, comme par exemple un meilleur remplissage des appareils</p>  |
| BSLB            | 0,08                         | <p><b>Services de distribution</b></p> <p>Remplacement du système d'éclairage actuel par des ampoules à faible consommation d'énergie et installation de luminaires équipés de détecteurs automatiques de mouvement</p> <p>Installation d'une soupape thermostatique dans le système de chauffage pour réduire la consommation de fioul</p> <p>Nouvelles améliorations de l'isolation thermique pour réduire les pertes de chaleur; remplacement des fenêtres et des portes conformément aux règles de protection de l'environnement</p> <p>Installation d'un nouveau système de climatisation (classe AA) afin de réduire la consommation d'énergie</p> <p>Mise en œuvre d'un projet d'électricité dans la zone logistique consistant à remplacer les transformateurs, panneaux électriques et autres équipements vétustes et à installer un nouvel anneau et un nouveau contrôleur programmable afin de contrôler les pertes d'électricité dans l'anneau et les abris</p> <p>Mise en place de politiques environnementales, notamment mise au point de spécifications techniques et de critères d'évaluation technique exigeant une haute efficacité énergétique et intégrant les normes nationales et internationales en matière d'économies d'énergie en vue de l'acquisition d'appareils gourmands en énergie (par exemple, les climatiseurs)</p> <p>Installation de chasses d'eau à double débit dans les toilettes afin de réduire la consommation d'eau</p> |
|                 | 0,03                         | <p><b>Fournitures d'entretien des installations</b></p> <p>Uniformisation des matériaux de construction afin d'éviter les doubles emplois des éléments utilisés pour les services d'entretien et de réaliser des économies d'échelle</p>  |

| <i>Missions</i> | <i>Économies<br/>prévues</i> | <i>Catégorie de dépenses</i>  |
|-----------------|------------------------------|---|
|                 | 0,68                         | <b>Matériel informatique</b>  |
|                 |                              | Mise en place d'un nouveau système informatique qui éliminera le stockage des données en double exemplaire. Cela devrait réduire de 60 % la capacité nécessaire pour le stockage des données des missions et la sauvegarde des messages électroniques, ce qui représente une économie de 3,4 millions de dollars sur 5 ans (ou 680 000 dollars par an). Cela permettra également d'accroître la capacité de stockage disponible pour d'autres applications qu'il aurait fallu acheter par ailleurs. |
| <b>Total</b>    | <b>80,65</b>                 |   |

## VI. État du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2012

203. Par sa résolution 47/217, l'Assemblée générale a 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 déployer rapidement des opérations de maintien de la paix. La dotation initiale du Fonds était fixée, dans la même résolution, 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.

204. Comme il ressort des états financiers de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012, le solde du Fonds à la fin de l'exercice se montait à 153,7 millions de dollars, soit la réserve de 150 millions et un excédent cumulé de 3,7 millions. Au cours de cet exercice, aucun prêt à court terme n'a été consenti à des missions en activité. Au 30 juin 2012, il restait un prêt à rembourser, d'un montant de 12,8 millions de dollars, octroyé en 1998 et 1999 à la MINURCA. 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 66/265, l'allocation d'un montant de 2,5 millions de dollars pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013, le solde restant (1,2 million de dollars) sera, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée, porté au budget du compte d'appui pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014.

205. Au paragraphe 8 de la section VI de la résolution 64/269, l'Assemblée générale a décidé que, si une décision du Conseil de sécurité concernant la phase de démarrage ou l'élargissement d'une opération de maintien de la paix l'obligeait à engager des dépenses, le Secrétaire général était autorisé à engager, avec l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, des dépenses d'un montant maximum de 100 millions de dollars à prélever sur le solde disponible du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix, et que le montant cumulé des dépenses dont l'engagement était autorisé pour la phase de démarrage ou l'élargissement d'opérations de maintien de la paix ne pouvait en aucun cas dépasser le montant total inscrit au Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix. En réponse aux demandes du Contrôleur, le

Comité consultatif 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) en vue de créer la Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne puis de mettre fin à son mandat, conformément aux résolutions 2043 (2012) et 2059 (2012) du Conseil de sécurité. Le Comité consultatif a par la suite consenti à la demande du Contrôleur qui souhaitait abaisser l'autorisation d'engagement pour l'exercice 2011/12 de 25,1 millions de dollars à 22,8 millions, et affecter le solde de 2,3 millions à l'exercice 2012/13. Cette autorisation d'engagement comprend un montant de 11 millions de dollars pour le déploiement de matériel et de fournitures indispensables provenant des stocks stratégiques pour déploiement rapide. Il s'agit là de la première application du mécanisme créé par l'Assemblée générale au paragraphe 9 de la section VI de sa résolution 64/269, qui autorise le Secrétaire général, avec l'assentiment préalable du Comité consultatif, à utiliser les stocks stratégiques pour déploiement rapide disponibles jusqu'à concurrence d'une valeur de 50 millions de dollars, les stocks devant être reconstitués lorsque le crédit initial aura été ouvert.

## **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**

206. Le manuel relatif au matériel appartenant aux contingents a été modifié de façon à intégrer les dispositions approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 65/292, et 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. Afin de faciliter la collecte de données nationales sur les coûts pour le Groupe de travail de 2014 et d'encourager la participation des États Membres, le Secrétariat a organisé une réunion d'information à l'intention des agents de liaison des missions permanentes en octobre 2012, et en organisera d'autres si le besoin s'en fait sentir, en vue d'aider les États dans cette démarche et de les tenir informés des progrès accomplis.

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

207. Les sommes dues et remboursées aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées pour les années civiles 2011 et 2012 sont récapitulées dans le tableau 15.

Tableau 15  
**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)

|   | 2011 <sup>a</sup> | 2012           |
|---|-------------------|----------------|
| Montant dû au 1 <sup>er</sup> janvier           | 539 518           | 529 252        |
| Dettes contractées durant l'année (estimation)  | 2 014 118         | 2 077 330      |
| À déduire : paiements effectués pendant l'année | 2 024 384         | 2 080 965      |
| <b>Solde au 31 décembre</b>                     | <b>529 252</b>    | <b>525 617</b> |

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

|   | 2011 <sup>a</sup> | 2012           |
|---|-------------------|----------------|
| Montant dû au 1 <sup>er</sup> janvier           | 176 726           | 172 568        |
| Dettes contractées durant l'année (estimation)  | 1 258 703         | 1 279 861      |
| À déduire : paiements effectués pendant l'année | 1 262 861         | 1 219 414      |
| <b>Solde au 31 décembre</b>                     | <b>172 568</b>    | <b>233 015</b> |

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

|   | 2011 <sup>a</sup> | 2012           |
|---|-------------------|----------------|
| Montant dû au 1 <sup>er</sup> janvier           | 362 792           | 356 684        |
| Dettes contractées durant l'année (estimation)  | 755 415           | 797 469        |
| À déduire : paiements effectués pendant l'année | 761 523           | 861 551        |
| <b>Solde au 31 décembre</b>                     | <b>356 684</b>    | <b>292 602</b> |

<sup>a</sup> Remplace les informations fournies dans le document A/66/679.

208. Les versements au titre des dépenses afférentes aux contingents et aux unités de police constituées ainsi qu'au titre du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome sont effectués en tenant compte du fait que chaque mission doit disposer de trois mois de réserve de liquidités. En 2012, quatre versements trimestriels ont été effectués pour toutes les missions en cours qui avaient suffisamment de liquidités, dont les deux derniers versements trimestriels au

titre de la somme supplémentaire due en 2011/12 aux pays fournisseurs de contingents, ainsi qu'en a décidé l'Assemblée générale dans sa résolution 65/289, et les deux premiers versements trimestriels au titre de la somme supplémentaire due en 2012/13 aux pays fournisseurs de contingents, ainsi qu'en a décidé l'Assemblée générale dans sa résolution 66/264.

209. Au 31 décembre 2012, les versements aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées étaient à jour jusqu'en octobre 2012 pour la FINUL, la FISNUA, la FNUOD, la MINUAD, la MINUL, la MINUSS, la MONUSCO et l'ONUCI, jusqu'en août 2012 pour la MINUSTAH, jusqu'en février 2012 pour l'UNFICYP, jusqu'en septembre 2011 pour la MINUT, et jusqu'en avril 2011 pour la MINURSO.

210. En application de la résolution 63/285 de l'Assemblée générale, le Secrétariat a entrepris en août 2010 la première enquête initiale sur les coûts afférents aux contingents, dans le cadre de laquelle un questionnaire a été envoyé à 84 États Membres ayant fourni des contingents au cours des trois années précédentes. Le 3 août 2011, il a lancé sa deuxième enquête annuelle, adressant un questionnaire à 73 États Membres ayant fourni des contingents au cours des trois années précédentes. Le 9 août 2011, il a organisé une réunion d'information à l'intention des agents de liaison des missions permanentes, à laquelle une trentaine d'entre eux ont assisté. Le 5 septembre 2012, il a lancé sa troisième enquête annuelle, adressant un questionnaire à 71 États Membres ayant fourni des contingents au cours des trois années précédentes. Le 18 septembre 2012, il a organisé une réunion d'information à l'intention des agents de liaison des missions permanentes, à laquelle 14 d'entre eux ont assisté; le Secrétariat reste à la disposition des États Membres pour toute question technique au sujet de cette enquête.

## **VIII. Indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité<sup>24</sup>**

211. L'ONU s'est engagée à renforcer le système de responsabilisation pour les missions de maintien de la paix et, dans ce contexte, il lui appartient de contrôler le respect de ses obligations vis-à-vis de ses États Membres. Comme le lui a demandé l'Assemblée générale, l'Organisation s'efforce de traiter toutes les demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité du personnel en tenue des missions des Nations Unies dans le délai de trois mois prescrit, sauf lorsqu'un délai supplémentaire est nécessaire pour déterminer le degré d'invalidité permanente du requérant. Une fois par mois, le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions s'assure du bon déroulement du traitement de ces demandes.

212. Dans sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de prendre les mesures voulues pour résorber l'arriéré de demandes d'indemnité en souffrance depuis plus de trois mois. Le Secrétariat continue de faire tout le nécessaire pour accélérer la procédure, notamment en envoyant des rappels aux missions permanentes tous les 60 ou 90 jours pour qu'elles communiquent les compléments d'information nécessaires au traitement de leurs demandes; en les avertissant chaque fois qu'un de leurs ressortissants membre d'une opération de

<sup>24</sup> Les informations présentées dans cette section le sont en application du paragraphe 25 de la résolution 66/264 de l'Assemblée générale et du paragraphe 81 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/66/718).

maintien de la paix est grièvement blessé ou tué et en leur rappelant de présenter des demandes à cet égard; en leur communiquant des informations sur les droits à indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité et sur les procédures à suivre pour présenter des demandes; en contactant les missions de maintien de la paix pour obtenir la confirmation des avis de perte; et en assurant un suivi régulier auprès de la Division des services médicaux du Département de la gestion lorsque des demandes d'indemnisation lui ont été soumises.

213. Fin décembre 2012, 173 demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité avaient été traitées, entraînant le versement d'un total de 5,998 millions de dollars, et 18 demandes étaient en cours de traitement, dont 5 depuis plus de 90 jours. Sur ces 5 demandes, 1 devait être traitée dès que la Commission d'enquête formée par la mission concernée aurait rendu ses conclusions; 2 lorsque les pièces requises auraient été envoyées par les missions dont les requérants étaient membres; 1 lorsque des informations d'ordre médical auraient été envoyées par le pays fournisseur de contingents; et 1 avait été présentée à la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions.

214. 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. À la suite d'un incident, déterminer le degré d'invalidité permanente peut prendre un certain temps car il faut attendre l'achèvement de tous les traitements et le rétablissement éventuel du requérant. Pour résorber l'arriéré de demandes d'indemnisation en souffrance et 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 et faire le point sur le traitement des dossiers en cours.

Tableau 16

**Demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité traitées en 2012**

**A. Tableau récapitulatif des demandes**

(En milliers de dollars des États-Unis)

| <i>Mission de maintien de la paix</i> | <i>Indemnités versées</i> |                | <i>Demandes rejetées</i> |                | <i>Demandes classées</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                                 | 8                         | 221,9          | 2                        | 140,0          | –                        | –              | 2                          | 44,2           |
| FISNUA                                | 11                        | 396,2          | –                        | –              | 3                        | 140,0          | –                          | –              |
| MANUI                                 | –                         | –              | 1                        | 70,0           | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUAD                                | 20                        | 811,3          | 6                        | 280,0          | 11                       | 59,5           | 1                          | 75,0           |
| MINUEE                                | 1                         | 0,7            | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUL                                 | 5                         | 64,5           | 6                        | 330,0          | –                        | –              | 3                          | 142,1          |
| MINURSO                               | –                         | –              | 1                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUS                                 | 4                         | 95,2           | 1                        | 50,0           | 2                        | –              | –                          | –              |
| MINUSS                                | 2                         | 75,6           | –                        | –              | –                        | –              | 1                          | 56,0           |
| MINUSTAH                              | 14                        | 385,9          | 3                        | 190,0          | –                        | –              | 1                          | 39,9           |

| <i>Mission de maintien<br/>de la paix</i> | <i>Indemnités versées</i> |                | <i>Demandes rejetées</i> |                | <i>Demandes classées</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> |
| MINUT                                     | 2                         | 140,0          | 2                        | 125,0          | –                        | –              | –                          | –              |
| MONUC                                     | 1                         | 50,0           | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MONUSCO                                   | 32                        | 1 034,0        | 7                        | 230,4          | –                        | –              | 6                          | 162,5          |
| ONUCI                                     | 1                         | 16,8           | –                        | –              | 1                        | –              | –                          | –              |
| ONUSOM                                    | 1                         | 6,3            | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| UNFICYP                                   | 1                         | 4,9            | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| <b>Total</b>                              | <b>121</b>                | <b>4 095,0</b> | <b>35</b>                | <b>1 704,0</b> | <b>17</b>                | <b>199,5</b>   | <b>18</b>                  | <b>748,7</b>   |

## B. Indemnisation à la suite d'un décès

(En milliers de dollars des États-Unis)

| <i>Mission de maintien<br/>de la paix</i> | <i>Indemnités versées</i> |                | <i>Demandes rejetées</i> |                | <i>Demandes classées</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           | 2                        | 140,0          | –                        | –              | –                          | –              |
| FISNUA                                    | 5                         | 350,0          | –                        | –              | 2                        | 140,0          | –                          | –              |
| MANUI                                     | –                         | –              | 1                        | 70,0           | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUAD                                    | 10                        | 700,0          | 4                        | 280,0          | –                        | –              | 1                          | 75,0           |
| MINUEE                                    | 1                         | 0,7            | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUL                                     | 1                         | 50,0           | 5                        | 330,0          | –                        | –              | 2                          | 140,0          |
| MINUS                                     | 1                         | 70,0           | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUSS                                    | 1                         | 70,0           | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUSTAH                                  | 4                         | 284,4          | 2                        | 120,0          | –                        | –              | –                          | –              |
| MINUT                                     | 2                         | 140,0          | 2                        | 125,0          | –                        | –              | –                          | –              |
| MONUC                                     | 1                         | 50,0           | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| MONUSCO                                   | 11                        | 775,0          | 2                        | 140,0          | –                        | –              | 2                          | 140,0          |
| ONUCI                                     | 10                        | 735,0          | 4                        | 280,9          | –                        | –              | 3                          | 215,0          |
| <b>Total</b>                              | <b>48</b>                 | <b>3 295,1</b> | <b>22</b>                | <b>1 485,9</b> | <b>2</b>                 | <b>140,0</b>   | <b>8</b>                   | <b>570</b>     |

## C. Indemnisation pour cause d'invalidité

(En milliers de dollars des États-Unis)

| <i>Mission de maintien<br/>de la paix</i> | <i>Indemnités versées</i> |                | <i>Demandes rejetées</i> |                | <i>Demandes classées</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                                     | 7                         | 151,9          | –                        | –              | –                        | –              | 2                          | 44,2           |
| FISNUA                                    | 6                         | 46,2           | –                        | –              | 1                        | –              | –                          | –              |
| MINUAD                                    | 10                        | 111,3          | 2                        | –              | 11                       | 59,5           | –                          | –              |
| MINUL                                     | 4                         | 14,5           | 1                        | –              | –                        | –              | 1                          | 2,1            |
| MINURSO                                   | –                         | –              | 1                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |

| <i>Mission de maintien<br/>de la paix</i> | <i>Indemnités versées</i> |                | <i>Demandes rejetées</i> |                | <i>Demandes classées</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> |
| MINUS                                     | 3                         | 25,2           | 1                        | 50,0           | 2                        | –              | –                          | –              |
| MINUSS                                    | 1                         | 5,6            | –                        | –              | –                        | –              | 1                          | 56,0           |
| MINUSTAH                                  | 10                        | 101,5          | 1                        | 70,0           | –                        | –              | 1                          | 39,9           |
| MONUSCO                                   | 21                        | 259,0          | 5                        | 90,4           | –                        | –              | 4                          | 22,5           |
| ONUCI                                     | 8                         | 56,7           | 2                        | 7,7            | –                        | –              | 1                          | 14,0           |
| ONUSOM                                    | 1                         | 16,8           | –                        | –              | 1                        | –              | –                          | –              |
| ONUST                                     | 1                         | 6,3            | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| UNFICYP                                   | 1                         | 4,9            | –                        | –              | –                        | –              | –                          | –              |
| <b>Total</b>                              | <b>73</b>                 | <b>799,9</b>   | <b>13</b>                | <b>218,1</b>   | <b>15</b>                | <b>59,5</b>    | <b>10</b>                  | <b>178,7</b>   |

<sup>a</sup> Les demandes classées correspondent aux demandes en attente de pièces justificatives complémentaires (généralement des informations d'ordre médical) de la part des gouvernements, ces demandes ayant fait l'objet de plusieurs rappels adressés aux missions permanentes des pays concernés. Elles ne sont pas rejetées et les dossiers peuvent être rouverts à tout moment sur présentation, par les États Membres, des pièces exigées.

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

215. 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 complète le troisième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633). Si le rapport sur l'état d'avancement de la stratégie et la partie principale du présent rapport donnent des informations qualitatives de haut niveau relatives à la mise en œuvre de ladite stratégie, cette annexe fournit des informations sur la gestion des résultats aux trois niveaux de l'Organisation, à savoir la mission, le Centre de services mondial et le Siège, mais aussi des données quantitatives détaillées sur les économies réalisées, les coûts comparés et les gains d'efficacité. Toutes les informations concernant les opérations du Centre de services régional d'Entebbe se trouvent à l'annexe II.

2. Afin de répondre aux demandes que l'Assemblée générale a formulées dans sa résolution 66/264 et à celles que le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a faites dans son rapport intitulé « Observations et recommandations sur les questions concernant l'ensemble des opérations » (A/66/718), le Département de l'appui aux missions va mettre au point au premier trimestre de 2013 un ensemble de plans, de stratégies, de cadres, d'instruments et de concepts. Ce dispositif, qui marque l'aboutissement de travaux approfondis entrepris en 2012, permettra d'avancer plus rapidement vers l'objectif ultime de la stratégie et contribuera à ce que cette dernière se déroule d'une manière globale, intégrée et coordonnée en 2013 et au-delà. Il comportera plus précisément un plan de mise en œuvre de la stratégie, un concept de la chaîne logistique assorti d'un plan de mise en œuvre, un cadre de gouvernance, des stratégies et des plans de gestion du changement et de communication, un cadre de gestion du risque et un cadre de gestion des résultats. Tous prévoiront des indicateurs de résultats pour les quatre volets de la stratégie. Le Département estime que ces documents seront prêts d'ici à mars 2013.

3. Le Département de l'appui aux missions envisage également de faire appel à une aide extérieure pour appuyer la mise au point du plan de valorisation des avantages, qui comprendra notamment une méthode standard d'analyse coûts-avantages. En raison de la complexité technique de ce travail, il prévoit d'achever ce plan d'ici à fin juin 2013.

#### A. Missions

4. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions a permis à ces dernières d'accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources et de rationaliser les procédures et donc de mieux se concentrer sur leur objectif premier, qui est l'exécution des mandats. Pour ce qui est des économies liées à la réduction des dépenses, on a également réalisé d'importants progrès, notamment au niveau du financement initial des missions, comme l'illustrent le recours à des contrats d'affrètement aériens de longue durée et l'application du plan de financement standard.

5. En inaugurant les contrats d'affrètement aériens de longue durée pour transporter les contingents et les effectifs de police des missions de maintien de la paix, on a fait faire d'importantes économies à l'Organisation. Entre le 16 septembre 2012, date de début des vols, et le 15 décembre de la même année, le Secrétariat a économisé 1,9 million de dollars grâce à l'affrètement d'appareils sur une longue durée plutôt que pour de courtes périodes. On estime qu'une économie totale de 8 millions de dollars devrait être dégagée au terme de la première année par rapport au coût total des précédentes relèves des mêmes contingents au moyen d'affrètements au jour le jour. Les 1,9 million de dollars d'économies réalisées sont ventilés dans le tableau A.1, mission par mission.

Tableau A.1

**Économies réalisées en affrétant des appareils sur une longue durée plutôt que pour de courtes périodes (de septembre à décembre 2012)**

(En dollars des États-Unis)

| <i>Mois</i>  | <i>Mission</i> | <i>Coût des affrètements à court terme</i> | <i>Coût des affrètements à long terme</i> | <i>Économies réalisées</i> |
|--------------|----------------|--|---|----------------------------|
| Septembre    | MONUSCO        | 2 037 630                                  | 1 559 993                                 | 477 637                    |
| Octobre      | MONUSCO        | 3 627 200                                  | 2 667 817                                 | 959 383                    |
| Novembre     | MONUSCO        | 1 971 860                                  | 1 956 329                                 | 15 531                     |
| Novembre     | MONUSCO        | 355 487                                    | 244 081                                   | 111 406                    |
| Novembre     | MINUAD         | 358 654                                    | 280 208                                   | 78 446                     |
| Novembre     | FINUL          | 802 000                                    | 691 914                                   | 110 086                    |
| Décembre     | MINUAD         | 893 294                                    | 679 828                                   | 213 466                    |
| <b>Total</b> |                |  |   | <b>1 965 955</b>           |

6. Le plan de financement standard a été inauguré par la MINUSS. Le tableau A.2 montre que grâce à lui, les crédits de cette mission ont été utilisés à 99,9 % pendant l'exercice 2011/12, un taux largement supérieur à ceux obtenus lors du premier exercice budgétaire d'autres missions récentes, qui oscillaient entre 76,9 % et 90,6 %. Pour plus de précisions sur l'exécution du budget de cette mission au cours de sa première année d'activité, on se reportera au tableau A.3.

7. On peut aussi considérer que, si le plan de financement standard a permis d'évaluer correctement les besoins de financement de la MINUSS pour la première année de fonctionnement, les responsables de la Mission ont de leur côté su hiérarchiser les priorités et gérer les dépenses dans la limite des crédits ouverts.

Tableau A.2

**Taux d'exécution et engagements non réglés des différentes missions récemment déployées**

(En millions de dollars des États-Unis)

|                             | <i>MINUSS</i> | <i>MINURCAT</i> | <i>MINUS</i> | <i>MINUAD</i> | <i>UNSOA</i> |
|-----------------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|
| Montant des crédits ouverts | 722,1         | 182,4           | 969,5        | 1 275,7       | 214,6        |
| Dépenses                    | 721,1         | 165,2           | 801,1        | 1 065,5       | 165,2        |

|  | MINUSS | MINURCAT | MINUS | MINUAD | UNSOA |
|--|--------|----------|-------|--------|-------|
| Économies réalisées  | 1,0    | 17,3     | 168,3 | 219,2  | 49,5  |
| Taux d'exécution (pourcentage)                                     | 99,9   | 90,5     | 82,6  | 82,8   | 76,9  |
| Engagements en fin d'exercice                                      | 116,9  | 84,1     | 262,8 | 600,9  | 65,0  |
| Engagements en fin d'exercice exprimés en pourcentage des dépenses | 16,2   | 50,9     | 32,8  | 56,9   | 37,9  |

Tableau A.3  
**Exécution du budget de la MINUSS pour l'exercice 2011/12**

(En milliers de dollars des États-Unis)

| Catégorie  | Montant alloué<br>(1) | Dépenses<br>(2)  | Écarts                     |                              |
|--|-----------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|
|  |                       |                  | Montant<br>(3) = (1) - (2) | Pourcentage<br>(4) = (3)/(1) |
| <b>Militaires et personnel de police</b>           |                       |                  |                            |                              |
| Observateurs militaires                            | 5 456,4               | 9 095,5          | (3 639,1)                  | (66,7)                       |
| Contingents  | 194 574,3             | 158 940,3        | 35 634,0                   | 18,3                         |
| Police des Nations Unies                           | 15 043,6              | 22 148,2         | (7 104,6)                  | (47,2)                       |
| Unités de police constituées                       | 26 535,7              | –                | 26 535,7                   | 100,0                        |
| <b>Total partiel</b>                               | <b>241 610,0</b>      | <b>190 184,0</b> | <b>51 426,0</b>            | <b>21,3</b>                  |
| <b>Personnel civil</b>                             |                       |                  |                            |                              |
| Personnel recruté sur le plan international        | 64 659,3              | 80 346,7         | (15 687,4)                 | (24,3)                       |
| Personnel recruté sur le plan national             | 22 315,8              | 16 032,2         | 6 283,6                    | 28,2                         |
| Volontaires des Nations Unies                      | 2 695,4               | 11 308,1         | (8 612,7)                  | (319,5)                      |
| Personnel temporaire (autre que pour les réunions) | –                     | 74 034,0         | (74 034,0)                 | –                            |
| <b>Total partiel</b>                               | <b>89 670,5</b>       | <b>181 721,0</b> | <b>(92 050,5)</b>          | <b>(102,7)</b>               |
| <b>Dépenses opérationnelles</b>                    |                       |                  |                            |                              |
| Personnel fourni par des gouvernements             | –                     | 1 557,2          | (1 557,2)                  | –                            |
| Observateurs électoraux civils                     | –                     | –                | –                          | –                            |
| Consultants  | 165,0                 | 1 419,1          | (1 254,1)                  | (760,1)                      |
| Voyages  | 1 466,1               | 3 789,7          | (2 323,6)                  | (158,5)                      |
| Installations et infrastructures                   | 120 788,6             | 105 401,4        | 15 387,2                   | 12,7                         |
| Transports terrestres                              | 58 945,5              | 17 409,9         | 41 535,6                   | 70,5                         |
| Transports aériens                                 | 138 897,7             | 132 247,7        | 6 650,0                    | 4,8                          |
| Transports maritimes ou fluviaux                   | –                     | 28,9             | (28,9)                     | –                            |
| Communications                                     | 33 040,8              | 20 491,3         | 12 549,5                   | 38,0                         |
| Informatique                                       | 12 803,5              | 11 289,0         | 1 514,5                    | 11,8                         |
| Santé  | 4 410,5               | 3 808,8          | 601,7                      | 13,6                         |
| Matériel spécial                                   | 2 321,6               | 1 571,5          | 750,1                      | 32,3                         |
| Fournitures, services et matériel divers           | 17 129,5              | 49 175,6         | (32 046,1)                 | (187,1)                      |

| Catégorie   | Montant alloué<br>(1) | Dépenses<br>(2)  | Écarts                     |                              |
|---|-----------------------|------------------|----------------------------|------------------------------|
|   |                       |                  | Montant<br>(3) = (1) - (2) | Pourcentage<br>(4) = (3)/(1) |
| Projets à effet rapide                            | 880,3                 | 995,6            | (115,3)                    | (13,1)                       |
| <b>Total partiel</b>                              | <b>390 849,1</b>      | <b>349 185,7</b> | <b>41 663,4</b>            | <b>10,7</b>                  |
| <b>Total brut</b>                                 | 722 129,6             | 721 090,7        | 1 038,9                    | 0,1                          |
| Recettes provenant des contributions du personnel | 10 076,8              | 15 172,7         | (5 095,9)                  | (50,6)                       |
| <b>Total net</b>                                  | <b>712 052,8</b>      | <b>705 918,0</b> | <b>6 134,8</b>             | <b>0,9</b>                   |

## B. Centre de services mondial

8. Le Centre de services mondial continuera d'appuyer les missions pour ce qui est des technologies de l'information et des communications, de la logistique et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Il continuera également à leur fournir d'autres services et à favoriser la rationalisation et la spécialisation des fonctions, tout en apportant des gains d'efficacité, en améliorant la prestation des services et en diminuant les coûts pour l'Organisation. L'aide dispensée lors de la mise en route de la Mission d'appui des Nations Unies en Libye, la réduction des stocks stratégiques pour déploiement rapide et le transfert de postes du Siège vers le Centre ont permis de faire des économies.

9. L'aide que le Centre a apportée à la MANUL pendant sa première année de fonctionnement a permis aux Nations Unies d'économiser 2,5 millions de dollars. Ces économies ont été réalisées en affectant 15 fonctionnaires chargés d'appuyer la mission dans les domaines du budget, des finances, de la gestion des ressources humaines, des achats, des technologies de l'information et des communications, de la logistique et du génie au Centre de services de Brindisi au lieu de les envoyer en Lybie. On estime que le Centre fournit en outre l'équivalent de 8,63 postes supplémentaires à plein temps en effectuant pour la Mission toute une série de tâches ayant trait aux finances, aux ressources humaines, aux achats, au courrier et à la valise diplomatique, aux technologies de l'information et des communications et à la logistique. Il fournit donc au total à la MANUL l'équivalent de 23,63 postes à plein temps, pour un coût avoisinant les 2 millions de dollars. Si la Mission devait payer sur place le même nombre de fonctionnaires à plein temps pour effectuer les mêmes tâches, cela lui coûterait environ 4,5 millions de dollars par an<sup>a</sup>. La différence représente pour l'Organisation l'équivalent de 2,5 millions de dollars d'économies annuelles.

10. Le Centre de services mondial et les divisions des technologies de l'information et des communications et du soutien logistique du Département de l'appui aux missions se sont en outre penchés sur la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide et cet examen a permis de réduire le niveau des dotations. En effet, des actifs dont la valeur s'élève à 50 millions de dollars

<sup>a</sup> Ce chiffre prend en compte les contrats à durée déterminée mais pas le personnel déployé temporairement. Il se décompose comme suit : traitements de base, indemnités de poste, contributions du personnel, dépenses communes de personnel, dépenses relatives aux congés de détente et de récupération, au logement, à la sécurité et aux transports.

n'ont pas été reconstitués après avoir été livrés aux missions. Cette somme a pu être affectée au fonctionnement de la Base de soutien logistique des Nations Unies pour l'exercice 2012/13, ce qui a réduit d'autant les quotes-parts des États Membres destinées au financement de cette structure. On trouvera dans le tableau A.4 le montant, ventilé par centre de coût, de la diminution des stocks stratégiques pour déploiement rapide.

Tableau A.4

**Diminution des stocks stratégiques pour déploiement rapide  
pour l'exercice 2012/13**

(En dollars des États-Unis)

| <i>Centre de coût</i>                               | <i>Montant</i>    |
|---|-------------------|
| Technologies de l'information et des communications | 10 115 306        |
| Fournitures   | 5 925 653         |
| Transports  | 18 701 921        |
| Génie   | 15 257 119        |
| <b>Diminution totale</b>                            | <b>50 000 000</b> |

11. Le transfert de postes du Siège au Centre de services mondial reste une source très importante d'économies. Dans un premier temps, 8 postes ont été transférés au cours de l'exercice 2011/12. Ils concernaient les domaines suivants : technologies de l'information et des communications, gestion des biens, appui technique aux systèmes financiers; traitement des indemnités pour frais d'études à l'échelle mondiale et gestion des marchés passés pour les missions. L'Assemblée générale a approuvé dans sa résolution 66/265 le transfert, à compter de janvier 2013, de 23 autres postes concernant la gestion des biens et du matériel pour la fourniture de services de génie, le transport de surface et les approvisionnements, le soutien aux opérations, la gestion des stocks stratégiques pour déploiement rapide et la liquidation des missions.

12. Sur la base des 31 transferts effectués entre 2011 et 2013, on estime que sur une période de cinq ans près de 2,9 millions de dollars seront économisés en affectant des fonctionnaires au Centre plutôt qu'au Siège. D'autre part, alors que les transferts approuvés par l'Assemblée générale ont accru d'environ 7 % l'effectif du Centre entre l'exercice 2010/11 et l'exercice 2012/13, il n'a fallu augmenter les ressources financières du Centre que de 0,66 % au cours de la même période. On trouvera dans le tableau A.5 ci-après le calcul détaillé des 4,4 millions de dollars économisés.

Tableau A.5  
**Estimation des dépenses et des économies induites par le transfert de 31 postes vers le Centre de services mondial (exercice 2011-2013)**

(En dollars des États-Unis)

| Nombre de postes ou d'emplois | Classe    | Dépenses annuelles renouvelables au Siège |                           |   | Dépenses annuelles renouvelables au Centre de services mondial |                           |   | Dépenses ponctuelles liées au transfert |   | Économies réalisées grâce à la réinstallation |                  |
|-------------------------------|-----------|---|---------------------------|---|--|---------------------------|---|---|---|---|------------------|
|                               |           | Coûts salariaux                           | Total des coûts salariaux | Dépenses autres que des dépenses de personnel | Coûts salariaux  | Total des coûts salariaux | Dépenses autres que des dépenses de personnel | Voyages                                 | Installations, affectations et cessations d'activités | Première année                                | Après cinq ans   |
| 2                             | P-4       | 218 100                                   | 436 200                   | 33 560  | 195 600  | 391 200                   | 8 400   | –                                       | –   | –   | –                |
| 2                             | P-3       | 178 500                                   | 357 000                   | 33 560  | 160 800  | 321 600                   | 8 400   | –                                       | –   | –   | –                |
| 1                             | P-2       | 143 000                                   | 143 000                   | 16 780  | 134 400  | 134 400                   | 4 200   | –                                       | 45 000  | –   | –                |
| 3                             | G(AC)     | 96 100                                    | 288 300                   | 50 340  | 82 080   | 246 240                   | 12 600  | –                                       | –   | –   | –                |
| <b>Total partiel 2011/12</b>  | <b>8</b>  |   | <b>1 224 500</b>          | <b>134 240</b>                                |  | <b>1 093 440</b>          | <b>33 600</b>                                 | <b>–</b>                                | <b>45 000</b>   | <b>186 700</b>                                | <b>1 113 500</b> |
| 1                             | D-1       | 291 950                                   | 291 950                   | 16 780  | 288 000  | 288 000                   | 10 214  | 21 000                                  | 25 260  | –   | –                |
| 4                             | P-4       | 216 900                                   | 867 600                   | 67 120  | 200 400  | 801 600                   | 40 856  | 84 000                                  | 101 040   | –   | –                |
| 8                             | P-3       | 177 600                                   | 1 420 800                 | 134 240                                       | 166 800  | 1 334 400                 | 81 712  | 168 000                                 | 202 080   | –   | –                |
| 1                             | G(1°C)    | 130 300                                   | 130 300                   | 16 780  | 81 864   | 81 864                    | 10 214  | –                                       | –   | –   | –                |
| 9                             | G(AC)     | 99 700                                    | 897 300                   | 151 020                                       | 81 864   | 736 776                   | 91 926  | –                                       | 200 000   | –   | –                |
| <b>Total partiel 2012/13</b>  | <b>23</b> |   | <b>3 607 950</b>          | <b>385 940</b>                                |  | <b>3 242 640</b>          | <b>234 922</b>                                | <b>273 000</b>                          | <b>528 380</b>  | <b>(285 052)</b>                              | <b>1 780 260</b> |
| <b>Total</b>                  | <b>31</b> |   | <b>4 832 450</b>          | <b>520 180</b>                                |  | <b>4 336 080</b>          | <b>268 522</b>                                | <b>273 000</b>                          | <b>573 380</b>  | <b>(98 352)</b>                               | <b>2 893 760</b> |

13. Le Centre de services mondial permet non seulement de faire des économies, mais encore de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer les services fournis aux opérations sur le terrain. Voici quelques exemples concrets :

a) Le Centre a été en mesure de fournir rapidement à la MANUL, lors de sa phase de démarrage, 36 véhicules, dont 25 blindés, et du matériel de communication. La première livraison a été effectuée le 21 septembre 2011 par un convoi des Nations Unies, cinq jours seulement après l'adoption du mandat, en date du 16 septembre. Il a également pu envoyer 54 techniciens en renfort aux équipes d'appui qui ont apporté dès le début une aide cruciale à la mission;

b) Le Centre a également réussi à déployer un total de 112 véhicules, dont 12 blindés, pour que la MISNUS démarre en temps voulu. Les premiers sont arrivés à Damas quelques heures après que le Conseil de sécurité eut autorisé la mission et les autres ont été acheminés en deux temps : par voie aérienne les 8 et 9 mai 2012 et par mer le 12 mai 2012;

c) Le Centre a achevé la conception des systèmes de modules pour les camps de 50, 200 et 1 000 personnes, ce qui a permis à l'UNSOA de construire à Mogadiscio un camp modulaire de 1 000 personnes et deux de 850 personnes;

d) Dans le Centre, le Conseil central de contrôle pour le personnel des missions a ramené le délai moyen de recrutement de 68 à 35 jours. Non seulement cette efficacité accrue a contribué à améliorer les services du Centre, mais elle a permis à son personnel chargé de la gestion des ressources humaines de mener à bien de nouvelles tâches, comme le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études et la vérification des références;

e) L'année dernière, le Centre a déployé plus de 100 fonctionnaires dans le cadre d'équipes d'appui à la logistique, à l'administration et aux technologies de l'information et des communications, en réponse aux demandes formulées par 12 missions. La durée de ces interventions a varié, en fonction des besoins des intéressées, entre un ou deux jours et trois mois;

f) Le Centre a continué, sans utiliser de ressources supplémentaires pour les services administratifs ou de soutien, de fournir un appui aux trois unités hébergées qu'elle accueille, à savoir la Force de police permanente (40 postes), le Corps permanent de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires (6 postes), et le Service intégré de formation (5 postes).

### **C. Siège**

14. L'un des objectifs de la stratégie globale d'appui aux missions est de renforcer le rôle stratégique de l'administration centrale en allégeant ses activités quotidiennes pour qu'elle se consacre davantage, par exemple, aux relations avec les États Membres et à la prestation de services de planification, d'orientation et de contrôle à l'appui des opérations sur le terrain. Pendant cette période de transition, le Département de l'appui aux missions s'efforcera de rendre la mise en œuvre de la stratégie encore plus efficace et encore moins coûteuse.

15. C'est dans cet esprit que le Département a réussi à éliminer du budget de l'exercice 2012/13 deux postes d'agent des services généraux à la Division du personnel des missions, ce qui a permis de réaliser une économie annuelle de 183 600 dollars (aux taux budgétisés) au titre des coûts salariaux. Compte tenu d'autres gains d'efficacité escomptés, il propose également d'éliminer du budget 2013/14 deux autres postes d'agent des services généraux à la Division du personnel des missions, ce qui se traduira par une nouvelle économie annuelle de 194 400 dollars (aux taux budgétisés). Ces deux mesures permettront à terme de réaliser chaque année 378 000 dollars d'économies au titre des coûts salariaux.

## **II. Gestion des résultats**

16. Une approche globale et normalisée de la gestion des résultats permettra d'évaluer la bonne mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. On élabore actuellement un cadre de gestion des résultats permettant de prendre en compte toutes les initiatives et tous les projets qui font partie de la stratégie et sont corrélés aux niveaux des objectifs, des rôles et des attributions. Ce cadre, qui devrait être achevé d'ici à mars 2013, permettra de connaître et de comprendre les liens de dépendance qui existent entre les différentes initiatives et leurs contributions respectives à la réalisation des grands objectifs stratégiques.

17. Le cadre de gestion des résultats donnera au Département de l'appui aux missions, au Centre de services mondial, au Centre de services régional et aux

missions les outils dont ils auront besoin pour définir les objectifs qui devraient inspirer la conception, l'application et le suivi d'indicateurs de résultats et, à terme, les modifier. Jusqu'à 2015, il sera continuellement réajusté en fonction de la mise en œuvre d'Umoja et de la refonte des modes de fonctionnement que cela implique.

18. L'équipe chargée de la coordination de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions continue de se référer aux indicateurs de résultats actuels, tels que présentés lors de la soixante-sixième session de l'Assemblée générale, qui seront intégrés au cadre de gestion des résultats d'ici à mars 2013. Comme le montre le tableau A.6, divers indicateurs de résultats sont pris en compte pour les différents niveaux de l'Organisation.

Tableau A.6

### Exemples d'objectifs stratégiques et d'indicateurs de résultats de la stratégie globale d'appui aux missions

| <i>Objectif stratégique</i>  | <i>Indicateurs de résultats</i>   |
|--|---|
| Fournir plus rapidement et plus efficacement une aide au personnel du maintien de la paix  | Réalisation intégrale des objectifs énoncés dans le « rapport Brahimi » (A/55/305-S/2008/809) pour les délais de déploiement (30/90 jours)<br><br>Diminution du temps nécessaire pour répondre aux besoins concernant les personnes, les services et les biens<br><br>Réduction du taux de rotation des effectifs et du taux de vacance de postes<br><br>Amélioration du taux de satisfaction des clients et des parties prenantes au sujet des services fournis par le Département de l'appui aux missions               |
| Fournir plus rapidement et plus efficacement une aide à la consolidation de la paix, au rétablissement de la paix, à l'assistance électorale, à l'appui à la médiation et à la prévention des conflits | Services fournis conformément aux accords de prestation de services conclus entre le Département des affaires politiques et le Département de l'appui aux missions<br><br>Aide ciblée aux missions politiques spéciales de petite taille  |
| Renforcer la bonne administration des ressources et la transparence tout en recherchant des gains de productivité et des économies d'échelle   | Réduction des coûts maîtrisables, en pourcentage<br><br>Réduction des présentations de dossiers a posteriori au Comité des marchés du Siège<br><br>Repositionnement des stocks stratégiques pour déploiement rapide de façon à garantir un appui dans toutes les phases des missions<br><br>Réduction du déploiement de biens de valeur élevée<br><br>Progression des économies d'échelle<br><br>Réduction des coûts de transaction récurrents<br><br>Diminution des frais généraux des missions et des services centraux |

| <i>Objectif stratégique</i>  | <i>Indicateurs de résultats</i>   |
|--|---|
| Contribuer à la reconstruction des vies et au rétablissement des moyens de subsistance dans les situations d'après conflit en encourageant les investissements locaux et régionaux | Utilisation accrue des marchés locaux et régionaux<br>Recours accru au personnel recruté localement   |
| Réduire l'empreinte carbone des missions   | Repérage, pour toutes les missions, de sources d'énergie de substitution<br>Effet négatif sur l'environnement local moins important   |
| Améliorer la capacité de prestation de services en harmonisant les ressources avec les capacités et les besoins de l'équipe de pays des Nations Unies dans les pays d'accueil      | Meilleure coordination et meilleure capacité normative et opérationnelle<br>Définition de mécanismes financiers appropriés en vue de faciliter l'appui aux équipes de pays  |
| Améliorer la sécurité et la qualité de vie des fonctionnaires des Nations Unies  | Diminution du nombre d'incidents compromettant la sécurité<br>Accroissement du nombre de relèves, pour le personnel d'appui, vers les lieux d'affectation famille autorisée<br>Diminution des cas de faute professionnelle<br>Amélioration, chez le personnel d'appui, des taux de rétention du personnel civil |

19. On classera les objectifs stratégiques de la stratégie globale d'appui aux missions et les indicateurs de résultats associés de la manière suivante :

- a) Ceux qui s'appliquent au Département de l'appui aux missions;
- b) Ceux qui s'appliquent au Centre de services mondial;
- c) Ceux qui s'appliquent au Centre de services régional;
- d) Ceux qui s'appliquent aux missions.

### **III. Mesure des résultats concernant le pilier Ressources humaines**

20. En ce qui concerne le pilier Ressources humaines de la stratégie globale d'appui aux missions, le Secrétariat a poursuivi l'élaboration d'un système de gestion des résultats, qui a enregistré des avancées. En étroite collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'équipe chargée de la stratégie globale d'appui aux missions, la Division du personnel des missions a, à cet égard, tracé les grandes lignes d'un cadre de suivi des résultats applicable aux fonctions de gestion des effectifs et d'administration des ressources humaines. Les principaux produits prévus pour ce pilier sont, notamment, la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance des indicateurs de résultats fondamentaux, qui doivent être conformes à la structure du projet de stratégie globale d'appui aux missions et aux objectifs stratégiques fixés dans le secteur de la gestion des ressources humaines; l'établissement de principes directeurs concernant l'élaboration d'outils de mesure, notamment en matière d'évaluation des données de référence et de qualité des

données et de définition de normes opérationnelles; l'intégration des activités de collecte et de diffusion de données relatives aux indicateurs de résultats fondamentaux dans une plateforme commune. Comme il est dit ci-après (voir annexe II), des indicateurs de résultats concernant toute une série de mesures de gestion des services d'assistance sont déjà en place au Centre de services régional d'Entebbe, ce qui permet de rendre compte, avec plus de précision, des délais de satisfaction des besoins des clients, de l'allocation des ressources et des possibilités d'amélioration des modes de fonctionnement.

21. Le cadre des indicateurs de résultats du secteur considéré fournira des outils de mesure des résultats aux responsables des ressources humaines et à leurs délégués. Ces indicateurs seront conçus de manière à répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de quatre catégories de personnel : les hauts responsables du Département de l'appui aux missions, les responsables de la Division du personnel des missions, les responsables des centres de services et des missions et les prestataires de services.

22. L'élaboration et l'expérimentation d'indicateurs de résultats opérationnels adaptés à l'échelle du programme mondial de l'Organisation des Nations Unies en matière de ressources humaines prendront du temps, la complexité de la mise en œuvre d'activités d'informatique décisionnelle dans le champ instable des ressources humaines ne pouvant être sous-estimée. Afin d'aboutir à des indicateurs de résultats correctement définis, leur conception se fera en quatre étapes :

- **Étape 1** (deuxième et troisième trimestres 2013) : pouvoirs délégués d'administration des contrats et prestations du personnel recruté sur le plan international;
- **Étape 2** (premier et deuxième trimestres 2014) : pouvoirs déjà délégués, notamment l'établissement de listes de candidats présélectionnés en vue de pourvoir les postes vacants génériques (système de sélection du personnel);
- **Étape 3** (deuxième et troisième trimestres 2014) : système de sélection du personnel, y compris la procédure d'entrée en fonctions;
- **Étape 4** (2014 et 2015) : gestion prévisionnelle des effectifs (alignement horizontal et vertical).

23. Comme le Secrétaire général l'a écrit dans son troisième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633), plusieurs indicateurs opérationnels publiés dans le tableau de bord de la gestion des ressources humaines sont utilisés par les missions à des fins d'autocontrôle. À titre d'exemples, les indicateurs utilisés sont le nombre d'engagements temporaires d'une durée supérieure à 729 jours, le nombre de membres du personnel ayant passé l'âge de la retraite, le nombre de ceux qui perçoivent une indemnité de fonctions pendant plus de deux ans et le nombre de jours de dépassement du délai prescrit pour l'évaluation et la notation des effectifs.

#### **IV. Mesure des résultats concernant le pilier Organisation en modules**

24. En 2011/12, le Département de l'appui aux missions s'est employé à forger un concept innovant de chaîne d'approvisionnement. Comme le Secrétaire général l'a précisé dans son rapport (A/67/633), ce concept, qui comprend l'organisation en

modules mais ne s'y limite pas, définit les moyens qui permettront au Département de surmonter les difficultés qui l'empêchent de fournir un appui opérationnel rapide avec la souplesse voulue. Il a été mis au point par une équipe d'experts multidisciplinaire, qui a utilisé un modèle alliant création de scénarios et conseils stratégiques et qui permet de transformer les idées en concepts opérationnels. Cette stratégie a été validée par le Département et par l'équipe chargée du projet Umoja. Pendant le reste de l'exercice, le Département mettra également au point des indicateurs de résultats adaptés à l'ensemble du concept de chaîne d'approvisionnement, notamment à l'organisation en modules.

Tableau A.7

**Cadre des indicateurs de résultats concernant l'organisation en modules**

| <i>Objectif</i>  | <i>Produit</i>   | <i>Indicateur de résultats</i>   | <i>Avancées enregistrées en 2011/12</i>   |
|--|--|--|---|
| Déploiement rapide des missions et mise en place rapide des installations et de l'infrastructure | Mise en place de gammes de services modulaires   | Nombre de gammes de services et de modules déployés par exercice   | En 2012, 3 camps organisés en modules (1 x 1 000 personnes et 2 x 850 personnes) ont été déployés en Somalie pour appuyer les contingents de l'AMISOM.  |
| Conception des gammes de services  | Gammes de services modulaires conçues conformément aux plans   | 2 gammes de services élaborées ou revues par exercice  | La conception de l'organisation en modules de camps de 1 000, 200 ou 50 personnes a été achevée.  |
| Emploi efficace des ressources des missions pour la mise en place d'installations                | Mise en place de gammes de services par des équipes d'appui aux missions                             | Nombre d'équipes d'appui aux missions employées par an pour la mise en place de gammes de services, pour une ou plusieurs missions | Les équipes d'appui aux missions ont répondu aux demandes de services de 12 missions et ont fourni plus de 100 agents, qui ont rempli diverses fonctions logistiques et administratives et dans le secteur des technologies de l'information et des communications. |
| Réduction de la dépendance vis-à-vis du carburant et diminution de la vulnérabilité              | Utilisation accrue de sources d'énergie de substitution et réduction de la consommation de carburant | Part des énergies de substitution dans la production énergétique; diminution nette de la consommation mensuelle de carburant       | Le Centre de services mondial a acquis des véhicules électriques et utilise des panneaux solaires et des éoliennes.   |
| Rationalisation des stocks stratégiques pour déploiement rapide                                  | Rotation accrue des stocks stratégiques pour déploiement rapide                                      | Rythme de rotation des stocks stratégiques pour déploiement rapide par catégorie de gestion et par an                              | La composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide a été revue et approuvée par le Secrétaire général adjoint   |

| <i>Objectif</i>  | <i>Produit</i>  | <i>Indicateur de résultats</i>   | <i>Avancées enregistrées en 2011/12</i>  |
|--|---|--|--|
|  |   |  | à l'appui aux missions le 31 décembre 2011, ce qui a été la première de plusieurs adaptations au pilier Organisation en modules de la stratégie globale d'appui aux missions.  |
| Adaptation des stocks stratégiques pour déploiement rapide aux fins de l'organisation en modules | Révision de la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide et des contrats-cadres   | Pourcentage des rubriques de stocks stratégiques pour déploiement rapide adaptées aux besoins du projet d'organisation en modules qui sont couvertes par des contrats-cadres | L'examen des stocks stratégiques pour déploiement rapide a conduit à les réduire, ce qui a permis de réaliser une économie de 50 millions de dollars concernant les ressources nécessaires à la Base de soutien logistique des Nations Unies pour 2012/13.   |
| Déploiement rapide des missions et mise en place rapide des installations et de l'infrastructure | Autorisation en temps voulu de la mise à disposition de stocks stratégiques pour déploiement rapide sous la forme de gammes de services ou de modules | Autorisation de mise à disposition émise dans les 72 heures suivant la demande ou l'adoption du mandat   | 12 véhicules blindés et 100 autres véhicules ont été transférés de Brindisi à la MISNUS, le premier véhicule étant arrivé à Damas dans les heures qui ont suivi l'autorisation donnée à la Mission par le Conseil de sécurité; 8,6 millions de dollars ont été prélevés sur les stocks stratégiques pour déploiement rapide afin d'appuyer, en avril 2012, le démarrage rapide de la MISNUS. |

## V. Mesure des résultats concernant le pilier Finances

25. Les principaux avantages du plan de financement normalisé et de la meilleure accessibilité des réserves stratégiques, tels qu'ils sont énoncés dans le rapport du Secrétaire général sur le plan de financement normalisé (A/65/696), peuvent être résumés comme suit :

a) Discipline budgétaire : accent mis sur la discipline budgétaire, de sorte que les fonds disponibles soient affectés aux activités prioritaires;

b) Rationalisation des procédures : mobilisation plus rapide des ressources et simplification des procédures administratives que doivent suivre les agents des missions et du Siège chargés de la planification et de la mise en œuvre opérationnelles; facilitation de la présentation d'un budget complet dans les 90 jours suivant la création d'une mission, en veillant à ne pas compromettre la planification opérationnelle, la gouvernance et le respect du principe de responsabilité, comme il est recommandé dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/305-S/2008/809, par. 91);

c) Souplesse : renforcement de l'intégration et de l'intégrité opérationnelles, en fixant des normes relatives aux ressources et aux effectifs nécessaires;

d) Transparence des travaux de délibération : standardisation et transparence de l'examen des arrangements financiers relatifs au démarrage des missions par les organes délibérants;

e) Accroissement des possibilités de recours au Fonds de réserve pour le maintien de la paix et aux stocks stratégiques pour déploiement rapide, afin de faciliter la création des nouvelles missions et l'élargissement des missions existantes.

#### **Discipline budgétaire**

26. Les indicateurs de résultats ci-après ont été pris en compte pour mesurer l'efficacité du plan de financement normalisé au regard de l'objectif de discipline budgétaire :

- a) Taux d'exécution rapporté au montant alloué;
- b) Engagements enregistrés en fin d'exercice, exprimés en pourcentage des dépenses totales;
- c) Enquête réalisée auprès des principales parties prenantes.

#### **Rationalisation des procédures**

27. Les indicateurs de résultats ci-après ont été pris en compte pour mesurer l'efficacité du plan de financement normalisé au regard de l'objectif de rationalisation des procédures :

- a) Temps nécessaire à l'élaboration du premier budget de la MINUSS, avant qu'il soit présenté;
- b) Observations faites par les principales parties prenantes.

#### **Souplesse du plan**

28. Les indicateurs de résultats ci-après ont été pris en compte pour mesurer l'efficacité du plan de financement normalisé au regard de l'objectif de souplesse :

- a) Nombre de redéploiements de ressources opérés concernant la MINUSS pour l'exercice 2011/12 et le montant qu'elles représentent;
- b) Écarts, par classe, entre les dépenses effectives et les montants alloués;
- c) Observations faites par les principales parties prenantes.

### Transparence des travaux de délibération

29. Les observations faites par les principales parties prenantes ont été le principal indicateur de résultat utilisé pour mesurer l'efficacité du plan de financement normalisé au regard de l'objectif de transparence des travaux de délibération.

30. Dans le cadre de l'examen des enseignements tirés du plan de financement normalisé, plusieurs des principales parties prenantes ayant participé à l'élaboration et à l'examen du projet de budget 2011/12 de la MINUSS ont été interrogées sur ce qu'elles pensaient de l'efficacité du plan. Les personnes interrogées étaient de hauts responsables de la Mission, des membres des équipes de la Mission chargées du budget et des finances, des membres d'organes délibérants et des homologues des départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, travaillant au Siège. L'enquête a été mise au point en partenariat avec la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation des deux départements. Le tableau A.8 présente, pour chaque objectif, une synthèse des résultats obtenus.

Tableau A.8  
Enquête sur le budget de la MINUSS pour 2011/12

| Objectif                                 | <i>Pas d'accord ou pas du tout d'accord</i> |                    | <i>Plutôt d'accord ou d'accord</i> |                    | <i>Sans avis ou ne s'est pas prononcé</i> |                    |
|--|---|--------------------|------------------------------------|--------------------|---|--------------------|
|  | <i>Total</i>                                | <i>Pourcentage</i> | <i>Total</i>                       | <i>Pourcentage</i> | <i>Total</i>                              | <i>Pourcentage</i> |
| Discipline budgétaire                    | 7   | 37                 | 10                                 | 53                 | 2   | 10                 |
| Souplesse                                | 4   | 11                 | 22                                 | 58                 | 12  | 32                 |
| Rationalisation des procédures           | 14  | 25                 | 30                                 | 53                 | 13  | 23                 |
| Transparence des travaux de délibération | 8   | 21                 | 18                                 | 47                 | 12  | 32                 |

31. Depuis que, par sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a facilité l'accès au Fond de réserve pour le maintien de la paix et aux stocks stratégiques pour déploiement rapide, il y a eu plusieurs situations critiques dans lesquelles les nouveaux pouvoirs du Secrétaire général se sont révélés décisifs pour appuyer les décisions du Conseil de sécurité, en particulier :

a) L'engagement d'un montant de 85,3 millions de dollars, autorisé en mars 2011 par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, en vue d'appuyer l'intervention de l'ONUCI faisant suite à la crise ivoirienne consécutive aux élections de décembre 2010; ce montant a notamment servi à financer le déploiement temporaire de 2 500 agents en tenue;

b) L'utilisation des stocks stratégiques pour déploiement rapide, en juin 2012, pour un montant de 8,6 millions de dollars, afin d'aider le démarrage de la MISNUS, notamment au moyen de véhicules, de matériel informatique et de communication et d'équipements de protection individuelle.

Ces exemples montrent que la stratégie globale d'appui aux missions permet de faire face à la taille et à la complexité croissantes des opérations de maintien de la paix.

## **VI. Mesure des résultats concernant le Centre d'appui régional d'Entebbe**

32. L'intégralité des résultats concernant le Centre d'appui régional d'Entebbe figure ci-après, à l'annexe II. Ces données résultent de l'évaluation de quatre projets pilotes : l'enregistrement des arrivées et des départs, le traitement des indemnités pour frais d'études, le Centre régional de formation et de conférences et le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

## **VII. Conclusion**

33. En 2013, dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions continuera d'œuvrer en faveur d'un système intégré et optimisé, en vue d'améliorer l'appui et les services fournis sur le terrain et de répondre aux préoccupations et aux questions des États Membres relatives à la stratégie. La mise au point des différents plans, stratégies, cadres, outils et concepts susmentionnés, qui doit être menée à bien au premier trimestre de 2013, contribuera également à répondre aux questions des États Membres. Conscient que de nombreux défis restent à relever et qu'il faut redoubler d'efforts pour mettre en œuvre la stratégie et répondre aux attentes des États Membres, le Département est pleinement déterminé à faire son possible pour que la stratégie soit intégralement appliquée d'ici au 1<sup>er</sup> juillet 2015.

## Annexe II

### Centre de services régional

#### I. Introduction

1. Dans sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a prié 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 de services régional d'Entebbe par les missions qu'il dessert. On trouvera dans la présente annexe un récapitulatif des ressources financières et humaines nécessaires pour le fonctionnement du Centre durant l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014, des informations détaillées sur la part des ressources devant être fournie par les missions desservies par le Centre telle qu'indiquée dans les projets de budget respectifs (MINUAD, MINUSS, MONUSCO, UNSOA, FISNUA, BINUB, BINUCA et UNPOS), ainsi qu'un exposé des faits nouveaux concernant le Centre.

2. Le Centre de services régional a été créé en juillet 2010 en application de la résolution 64/269 de l'Assemblée générale. Au cours de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012 (phase I), la structure du Centre, telle que décrite dans le rapport du Secrétaire général (A/65/643), comprenait 39 postes approuvés par l'Assemblée pour l'exécution des quatre projets pilotes suivants : le contrôle des arrivées et des départs, le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études, le Centre régional de formation et de conférences et le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements. Dans l'annexe IX de son rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/660), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a répertorié les types de tâches qui peuvent être transférés au Centre. En accordant une attention particulière à ces tâches, le Centre a entamé en 2012/13 la phase II consacrée à l'évaluation, au transfert et à la mise en place des services des finances et des ressources humaines, qui l'a doté de 160 postes supplémentaires (voir A/66/591/Add.1), ce qui porte son effectif total à 199 postes. Quant au montant de ressources financières approuvé pour le Centre, il est passé de 9,3 millions de dollars pour 2011/12 à 28,2 millions de dollars pour 2012/13. D'autres évaluations ont été entreprises, à la suite desquelles il a été proposé de transférer au Centre 133 autres postes des missions clientes, ce qui porterait l'effectif du Centre à 332 postes et ajouterait d'autres services au Centre, notamment les services d'informatique et de logistique administrative, comme expliqué plus en détail au paragraphe 5 ci-après. Le présent rapport décrit la situation du Centre alors que son programme quinquennal prévu jusqu'en juin 2015 en est à mi-parcours.

3. La présente annexe décrit aussi la suite donnée aux recommandations et observations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport (A/66/718) ainsi qu'à la demande du Comité (A/66/718, par. 189 et 191) tendant à ce que le Secrétariat étudie des dispositions de substitution permettant d'améliorer l'établissement des rapports sur la stratégie globale d'appui aux missions. Elle apporte donc un complément au troisième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633), qui présente l'objectif ultime de la stratégie et donne d'autres précisions financières sur sa mise en œuvre. Le présent rapport doit donc être examiné en parallèle avec le troisième rapport du Secrétaire général et les rapports sur le budget des missions desservies par le Centre.

## II. Modèle de prestation de services et objectif ultime

### A. Modèle de prestation de services

4. Comme indiqué dans le troisième rapport du Secrétaire général (A/67/633), le Centre de services régional fournit actuellement des services financiers et des services de gestion des ressources humaines à ses missions clientes tout en poursuivant l'exécution des quatre projets pilotes initiaux. Le Centre continuera d'assurer des services communs aux missions relevant de sa compétence, l'objectif étant de transférer à ce dernier les tâches administratives qui sont actuellement assumées par les missions et qui peuvent être exécutées à distance. Sont actuellement passées en revue les tâches ayant trait à l'informatique et à la logistique administrative. Un examen préliminaire révèle que le dépannage informatique, la gestion du réseau et la facturation des services téléphoniques ainsi que la rédaction des spécifications techniques aux fins d'achat de biens et de services et l'appui à la procédure de demande d'achats dans le cadre des projets de génie, de transport et d'approvisionnement peuvent être assurés à distance et peuvent donc être transférés au Centre. Le tableau B.1 donne une vue d'ensemble des services actuellement assurés par le Centre, ainsi que des services additionnels qui seront assurés par cet organisme, tels qu'ils sont présentés dans l'exposé de l'objectif ultime de la stratégie globale.

Tableau B.1

#### **Présentation générale des services actuellement ou prochainement assurés par le Centre de services régional**

| <i>Catégorie</i>                | <i>Services</i>   |
|---------------------------------|---|
| Gestion financière              | <p>Gestion des traitements de tout le personnel recruté sur les plans international et national en poste à Entebbe</p> <p>Vérification et règlement des factures des fournisseurs</p> <p>Vérification des demandes d'indemnité ou de remboursement présentées par le personnel en tenue et le personnel civil et règlement</p> <p>Aide à l'établissement des états financiers</p> <p>Services bancaires pour le Centre</p> <p>Services bancaires internationaux</p> |
| Gestion des ressources humaines | <p>Recrutement du personnel pour le Centre</p> <p>Accueil des nouveaux arrivés au Centre et des nouvelles recrues des missions</p> <p>Gestion des états de présence et des congés</p> <p>Administration des contrats</p> <p>Administration des prestations et avantages</p> <p>Services de voyage</p>   |

| <i>Catégorie</i>                            | <i>Services</i>   |
|---|---|
| Transports et coordination des déplacements | Contrôle des arrivées et des départs  |
|   | Relève des contingents et autres déplacements   |
|   | Fourniture des moyens de transport par l'organisation de vols groupés ou de vols improvisés |
| Informatique                                | Coordination des déplacements multimodaux   |
|   | Facturation des services téléphoniques  |
|   | Gestion du réseau   |
| Logistique administrative                   | Dépannage   |
|   | Rédaction des spécifications techniques   |
| Autres services d'appui opérationnel        | Évaluations techniques  |
|   | Appui aux processus d'achat   |
|   | Formation et gestion des conférences  |

5. Des plans, des objectifs d'étape et des activités ont été conçus pour réaliser l'objectif ultime de la stratégie globale et sont en cours d'exécution. Les services de logistique administrative ont commencé à être assurés avec la création du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et englobent à présent la rédaction des spécifications techniques aux fins d'achats de biens et services. En 2013, les activités de logistique administrative du Centre de services régional seront évaluées et alignées sur le volet de gestion de la chaîne logistique de la stratégie globale d'appui aux missions. Des plans d'action prévoyant une schématisation des processus, une analyse des tâches, et l'élaboration d'un cadre de gestion de la performance et d'indicateurs de résultats ont été établis.

## **B. Amélioration constante de la gamme de services : refonte des modalités d'exécution des tâches et alignement sur Umoja**

6. Le troisième rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633, par. 18) explique la manière dont les services sont non seulement transférés, mais aussi réorganisés, comme cela a été le cas pour le traitement des primes à verser aux fonctionnaires nouvellement affectés dans la région, ce qui a permis de ramener les délais de traitement de 30 à 5 jours. Durant l'exercice 2012/13, le Centre procède à l'examen de toutes les modalités d'exécution des tâches en vue d'améliorer constamment la prestation de services. Grâce à la méthodologie Lean Six Sigma, chaque gamme de services intéressant plusieurs fonctions différentes est examinée pour repérer les points faibles et les possibilités d'amélioration et pour suivre l'application des solutions.

7. La réorganisation des tâches assurées par le Centre suppose qu'il faut mettre en place des applications informatiques qui facilitent ces tâches. Ces applications permettront non seulement d'uniformiser et d'informatiser les tâches mais aussi de suivre les processus d'exécution dans leur intégralité, ce qui facilitera

l'établissement de rapports sur les indicateurs de résultats et l'amélioration des services. C'est pourquoi le Centre collabore avec la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions pour apporter toutes sortes d'améliorations au logiciel Field Support Suite de manière que la refonte des modalités d'exécution produise des gains d'efficacité. Les améliorations prévues sont récapitulées ci-après :

a) e-F.10 : application en libre service qui améliorera le traitement des demandes de remboursement dans la section des finances. Le formulaire F.10 est utilisé par les fonctionnaires pour demander le remboursement de frais divers comme l'indemnité journalière de subsistance dans le cadre des déplacements officiels ou les frais liés aux mesures de sécurité. Le Centre s'attend à traiter environ 80 000 demandes de remboursement en 2013/14;

b) e-PT.8 : version électronique du formulaire PT.8 utilisé par le personnel pour demander le remboursement des frais pour les déplacements effectués avec des moyens commerciaux; elle doit permettre de réduire les délais de traitement et de mieux contrôler les frais de voyage;

c) e-Attendance : transformé en eLeave, informatise toute la gestion des états de présence qui sera effectuée à distance à Entebbe;

d) e-Accommodation : application qui permet de gérer en temps réel les logements fournis par l'ONU dans les missions et qui doit faciliter la gestion des états de paie et les prélèvements effectués sur le salaire du personnel occupant ces logements;

e) e-Check-in/e-Check-out : application qui permet d'enregistrer les nouveaux fonctionnaires et le personnel militaire et de police dans les divers systèmes des Nations Unies aux fins du versement des prestations;

f) La version II de l'application de traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études, qui comprend des fonctions en libre service destinées à renforcer les gains d'efficacité obtenus grâce à la première version;

g) e-MOP : permet de gérer en temps réel les déplacements du personnel dans la zone d'une mission ou entre les missions effectués au moyen d'appareils des Nations Unies. Conjugué à e-CMR (système électronique de gestion des demandes de transport), à e-Ticketing (billetterie électronique) et à e-FOM (gestion des opérations aériennes), ce système assure la saisie d'informations stratégiques qui permettent de rationaliser la prise des décisions sur la taille, le nombre et le type des appareils à utiliser;

h) e-CMR : permet de gérer en temps réel les transports de marchandises dans la zone d'une mission ou entre les missions effectués au moyen d'appareils des Nations Unies;

i) e-Ticketing : fournit en temps réel des données de manifeste exactes et simplifie les formalités d'embarquement;

j) e-FOM : application de gestion des opérations aériennes qui permet d'obtenir des données sur les coûts d'utilisation et le rendement et qui rationalise l'attribution des tâches et l'établissement de rapports sur l'utilisation des appareils des Nations Unies.

8. Par ailleurs, le Centre coopère étroitement avec l'équipe Umoja et le Bureau de l'informatique et des communications du Département de la gestion, par

l'intermédiaire de la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions, à la mise en service d'Umoja et de iNeed. L'application iNeed permettra au Centre de gérer les demandes de services par le biais de son service d'assistance aux clients et d'en faire rapport ainsi que de suivre et de clore les fiches de demande de services. Elle est configurée de manière à permettre au Centre de suivre d'un bout à l'autre l'exécution de toutes les tâches qui peuvent être et sont exécutées sans l'aide de Field Support Suite avant la mise en service d'Umoja. Le Centre participera à la mise en service, à titre expérimental, d'Umoja à la FINUL durant le premier semestre de 2013, ce qui facilitera la mise en service d'iNeed au Centre durant le dernier trimestre de 2013.

### III. Valorisation des avantages : économies

9. Les activités du Centre de services régional ont permis d'éliminer certaines dépenses et de réaliser des économies et des gains d'efficacité et de productivité, comme le montre le tableau B.2. On trouvera dans le reste de l'annexe des précisions sur le personnel, les dépenses de fonctionnement et le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

Tableau B.2  
**Récapitulatif des économies réalisées**

(En milliers de dollars des États-Unis)

| Source d'économies  | 2010/11         | 2011/12         | 2012/13         | Total            |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Transfert de postes <sup>a</sup>  | –               | 1 836,5         | 9 907,0         | <b>11 743,5</b>  |
| Suppression de 29 postes <sup>b</sup>   | –               | –               | 2 447,8         | <b>2 447,8</b>   |
| Optimisation des opérations du Centre de contrôle   | 75 202,6        | 27 200,0        | –               | <b>102 402,6</b> |
| Économies réalisées sur les postes grâce à l'appui fourni par le Centre de services à la FISNUA | –               | 2 194,4         | 2 194,4         | <b>4 388,8</b>   |
| <b>Total</b>  | <b>75 202,6</b> | <b>31 230,9</b> | <b>14 578,2</b> | <b>121 011,7</b> |

<sup>a</sup> Économies réalisées sur les traitements, l'indemnité de poste et les prestations.

<sup>b</sup> Y compris des gains de productivité résultant du fait qu'il n'y a pas de congé de détente.

10. Comme indiqué dans le troisième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633), la création du Centre de services régional d'Entebbe a permis à l'Organisation de réaliser des gains de productivité et des économies et d'éliminer certaines dépenses puisqu'il a été possible de supprimer des postes et qu'il n'y a pas de congé de détente. Pour les besoins de la présente annexe, les gains de productivité sont exprimés en équivalents plein temps. Durant l'exercice 2012/13, les missions dans la région des Grands Lacs ont transféré 160 postes au Centre de services régional et ont supprimé 29 postes. Pour l'exercice 2013/14, il est proposé que ces missions transfèrent 133 postes supplémentaires au Centre et suppriment 43 postes, soit 43 équivalents plein temps. En fait, depuis sa création, le Centre a créé en tout 72 équivalents plein temps sous forme de gains de productivité. Grâce à l'appui administratif que leur

fournit le Centre, les missions de maintien de la paix en Afrique de l'Est peuvent consacrer toute leur attention et leurs ressources à l'exécution de leur mandat et se concentrer sur des activités concrètes et le renforcement des capacités locales.

11. Les ressources prévues pour le Centre couvriront les dépenses de personnel et de fonctionnement, les dépenses de personnel représentant la plus large proportion. Le tableau B.3 récapitule les ressources du Centre depuis sa création.

Tableau B.3

**Dépenses afférentes au personnel civil et dépenses de fonctionnement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|                            | <i>Montant approuvé<br/>2011/12</i> | <i>Montant approuvé<br/>2012/13</i> | <i>Montant proposé<br/>2013/14</i> |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| Personnel civil            | 3 936,3                             | 18 009,0                            | 26 737,9                           |
| Dépenses de fonctionnement | 5 403,6                             | 10 167,0                            | 11 691,1                           |
| <b>Total brut</b>          | <b>9 339,9</b>                      | <b>28 176,0</b>                     | <b>38 429,0</b>                    |
| <b>Nombre de postes</b>    | <b>39</b>                           | <b>199</b>                          | <b>332</b>                         |

12. Une partie des ressources prévues pour le fonctionnement du Centre est investie dans d'importants projets de construction de bâtiments en dur et d'un centre de données. Le reste est lié au nombre de fonctionnaires et à leur présence à la Base d'appui de la MONUSCO à Entebbe. Les ressources du Centre sont fournies par les missions qu'il dessert dans des montants proportionnels à leurs budgets approuvés. Le coût total du Centre, ventilé par mission cliente, et une analyse des principaux facteurs influant sur son fonctionnement sont exposés à la fin de la présente annexe.

13. Le tableau B.4 présente les économies attendues de la suppression et du transfert de postes en 2013/14.

Tableau B.4

**Économies attendues de la suppression de postes dans les missions et du transfert de postes des missions au Centre de services régional en 2013/14**

(En milliers de dollars des États-Unis)

| <i>Mission</i> | <i>Nombre<br/>de postes devant<br/>être transférés</i> | <i>Traitements<br/>et dépenses<br/>communes<br/>de personnel<br/>correspondant<br/>aux postes<br/>transférés<br/>(1)</i> | <i>Traitements<br/>et dépenses<br/>communes<br/>de personnel<br/>correspondant<br/>aux postes dans la<br/>mission d'origine<br/>(2)</i> | <i>Économies<br/>réalisées grâce<br/>au transfert<br/>(3) = (2) - (1)</i> | <i>Nombre<br/>de postes<br/>devant être<br/>supprimés</i> | <i>Traitements<br/>et dépenses<br/>communes<br/>de personnel<br/>correspondant<br/>aux postes supprimés<br/>(4)</i> | <b>Montant total<br/>des économies<br/>réalisées grâce<br/>au transfert et<br/>à la suppression<br/>de postes<br/>(5) = (3) + (4)</b> |
|----------------|--|--|---|---|---|---|---|
| MINUAD         | 56   | 3 204  | 3 623   | 418   | 16  | 1 047   | <b>1 466</b>  |
| MONUSCO        | 60   | 3 921  | 5 125   | 1 203   | 14  | 880   | <b>2 084</b>  |
| MINUSS         | 9  | 386  | 531   | 145   | 5   | 188   | <b>333</b>  |
| UNSOA          | 8  | 726  | 1 009   | 282   | 2   | 284   | <b>566</b>  |
| BNUB           | –  | –  | –   | –   | 4   | 418   | <b>418</b>  |

| <i>Mission</i> | <i>Nombre de postes devant être transférés</i> | <i>Traitements et dépenses communes de personnel correspondant aux postes transférés (1)</i> | <i>Traitements et dépenses communes de personnel correspondant aux postes dans la mission d'origine (2)</i> | <i>Économies réalisées grâce au transfert (3) = (2) - (1)</i> | <i>Nombre de postes devant être supprimés</i> | <i>Traitements et dépenses communes de personnel correspondant aux postes supprimés (4)</i> | <b>Montant total des économies réalisées grâce au transfert et à la suppression de postes (5) = (3) + (4)</b> |
|----------------|--|--|---|---|---|---|---|
| BINUCA         | –  | –  | –   | –   | 5   | 610   | <b>610</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>133</b>                                     | <b>8 238</b>   | <b>10 287</b>   | <b>2 049</b>  | <b>46</b>                                     | <b>3 426</b>  | <b>5 475</b>  |

*Note* : Ne sont prises en compte que les économies réalisées sur les traitements et les dépenses communes de personnel prévus au budget, abstraction faite des autres types de gains comme la réduction de la périodicité du congé de détente et le fait qu'il n'y a pas de prime de danger à verser.

#### IV. Enseignements tirés

14. Transformer une vision en réalité concrète est une entreprise complexe et difficile. Le deuxième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/591) décrit les six étapes suivies par le Centre de services régional dans l'exécution de la phase II, qui comprend l'évaluation et le transfert de certains services des missions au Centre, comme indiqué dans les annexes IX et X du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/64/660). L'expérience a montré que le transfert de services suppose qu'il faut abandonner les structures de service propres à chaque mission au profit d'une structure de services partagés. Cela signifie que des pouvoirs doivent être délégués et que les modalités d'exécution, les pratiques et les systèmes doivent être réorganisés de manière à obtenir des gains d'efficacité et à améliorer la prestation de services.

15. Chacune des six étapes a posé des difficultés et apporté des enseignements. Les progrès présentés au tableau B.5 peuvent se résumer comme suit :

a) *Étape 1 : évaluation.* Comme indiqué ci-dessus, le Centre de services régional et les missions qu'il dessert ont procédé à l'évaluation des tâches relatives aux finances et aux ressources humaines et de certaines tâches touchant l'informatique et la logistique administrative. Cette évaluation se poursuivra en 2013 et en 2014. Une des grandes difficultés rencontrées est la différence des structures, des modes de fonctionnement et des contraintes liées aux pays. La première évaluation, achevée en octobre 2011, a permis de déterminer un certain nombre d'activités et 160 postes à transférer, comme indiqué dans le deuxième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/591/Add.1). On a considéré que les transferts étaient néanmoins inachevés car des questions pratiques propres à certaines missions n'avaient pas été réglées, comme le traitement à distance des paiements pour le compte de la MINUAD. Une deuxième évaluation a été entreprise en 2012, en se fondant sur la première. Elle a montré qu'il était possible en 2013 de procéder à d'autres transferts et à des adaptations liées à l'application de nouvelles technologies comme Inspira. Il apparaît donc qu'une seule évaluation d'envergure ne suffit pas. La dynamique et la complexité des missions de maintien de la paix font qu'il faut évaluer et réévaluer la situation. Les possibilités offertes par les nouvelles technologies, l'amélioration des

modalités d'exécution des tâches et l'évolution des conditions dans lesquelles les missions opèrent sont autant de raisons pour qu'un autre examen soit entrepris;

b) *Étape 2 : absorption.* Durant cette étape, des groupes sont transférés des missions au Centre sans interruption des opérations. Installés dans des locaux communs, ces groupes continuent de travailler comme ils le faisaient au sein de leur mission. Dans un premier temps, le personnel transféré travaille dans l'équipe qui était la sienne au sein de sa mission. Cela rend les transferts aussi peu complexes que possible et permet aux missions de continuer de recevoir des services d'un personnel compétent et connaissant bien les particularités de chaque mission. Les services de gestion des états de paie et les serveurs hôtes des missions clientes ont été transférés au Centre de cette manière sans interruption d'activités. Cette méthode a permis de limiter les délais de transfert et d'assurer la continuité des services;

c) *Étape 3 : rationalisation.* Il s'agit durant cette étape de fixer des objectifs et des données de référence, d'éliminer les doubles emplois et de réduire les autres sources d'inefficacité et les postes excédentaires. Les données de référence et les indicateurs de résultats sont fixés lorsque de nouvelles activités sont mises en place au Centre. Une des grandes difficultés réside dans l'extraction et la collecte des données relatives aux résultats, étant donné qu'on dispose de peu d'outils pour le faire et qu'il faut recueillir manuellement la plupart des informations. On manque aussi de données comparatives au niveau des missions car les missions n'en collectent pas ou, si elles en ont, les données portent sur des objets différents. En ce qui concerne le Centre de services régional, les opérations ne sont pas suivies de façon suffisamment transparente faute d'outils électroniques permettant de vérifier les résultats avec régularité et précision. La mise en service des applications Field Support Suite et d'Umoja doit permettre de remédier à ce problème et d'obtenir des données utiles pour déterminer les réussites et les insuffisances au niveau de la prestation des services. On a cerné les activités qui peuvent ou ne peuvent pas être menées à distance depuis le Centre pour le compte des missions, ce qui a permis de réduire les doubles emplois dans les missions. Ainsi, les activités de gestion des états de paie des missions ont été regroupées au Centre sous la direction d'un chef, ce qui permet de supprimer le poste de chef de la section des états de paie dans les missions;

d) *Étape 4 : intégration.* Il s'agit de regrouper des cellules de différents services, d'harmoniser les pratiques et les procédures, d'améliorer et de renforcer les capacités et de préparer la reconfiguration. Après avoir, durant l'étape d'absorption, regroupé en équipe les personnes venant d'une même mission, le Centre procède à présent à l'intégration des services. Pour chaque type de services donné, les personnes venant de différentes missions mais exerçant la même fonction travaillent côte à côte sous la direction d'un chef de groupe. La structure organisationnelle intégrée et le cadre régissant l'établissement de rapports sur les résultats obtenus ont été fixés. Les délégations de pouvoir en matière de finances et de ressources humaines ont été accordées dans toutes les missions, ce qui permet au personnel venant de différentes missions d'accomplir des tâches pour le compte de n'importe quelle mission. L'accès aux divers systèmes des missions a été établi. L'harmonisation des pratiques et des procédures a démarré avec des séances de formation combinées. Le personnel travaille ensemble et les capacités sont redistribuées en fonction des besoins. Des réunions sont tenues régulièrement avec le personnel du Centre pour le tenir informé des changements et renforcer leur

sentiment d'appartenance à une seule équipe dont la tâche est d'assurer des services à toutes les missions clientes sans distorsions;

e) *Étape 5 : reconfiguration.* Il s'agit de la refonte des services, des systèmes, des procédures et des pratiques, de la création des principaux indicateurs de résultats et du choix des mesures de réduction des risques. Le Centre de services régional joue un rôle d'avant-garde dans la mise en place d'un cadre de gestion des résultats basé sur le suivi et l'évaluation continus de ses activités et de ses résultats. Pour entreprendre la reconfiguration de tout le Centre, la parfaite compréhension de la part de l'ensemble du personnel et la compétence de ceux appelés à exécuter les projets sont nécessaires. Des séances de formation sur l'amélioration des procédures d'exécution des tâches (méthodologie Lean Six Sigma) et la gestion du changement (méthodologie Prince 2) ont été organisées. Le Centre a également dispensé une formation sur les services à la clientèle pour renforcer le souci du client. La mise en service des applications Field Support Suite et d'Umoja et la mise en œuvre des normes IPSAS en 2013 apporteront d'importants changements au Centre et dans les missions. Ensuite, c'est-à-dire durant toute l'année 2014, il faudra affiner et harmoniser les procédures et les pratiques. Grâce aux séances de perfectionnement des compétences en matière d'amélioration des procédures et de gestion du changement, qui ont lieu actuellement, le personnel sera à même d'aider le Centre à se préparer et à s'adapter à la mise en service de ces applications;

f) *Étape 6 : amélioration constante.* Il s'agit durant cette étape d'élaborer des procédures visant à constamment améliorer les services, les affiner, les rendre plus productifs et les enrichir. Ces activités sont actuellement entreprises pour les procédures reconfigurées et devront s'intensifier après la mise en service des applications Field Support Suite et d'Umoja et l'entrée du programme dans une phase avancée en 2014. Ceci explique la faiblesse des taux d'exécution des étapes 5 et 6 jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2013 (10 % à 40 %, comme indiqué au tableau B.5). Le plan d'exécution de chaque section du Centre de services régional décrit le passage des procédures existantes aux procédures nouvelles, notamment les paramètres et les moyens en matière de veille stratégique.

Tableau B.5

**Taux d'exécution pour le processus en six étapes, jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2013**

(En pourcentage)

|   | <i>Évaluation</i> | <i>Absorption</i> | <i>Rationalisation</i> | <i>Intégration</i> | <i>Reconfiguration</i> | <i>Amélioration constante</i> |
|---|-------------------|-------------------|------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|
| <b>Projets de la phase I</b>                                |                   |                   |                        |                    |                        |                               |
| Contrôle des arrivées et des départs                        | 90                | 90                | 90                     | 90                 | 40                     | 40                            |
| Traitement de l'indemnité pour frais d'études               | 90                | 90                | 90                     | 90                 | 50                     | 10                            |
| Centre régional de formation et de conférence               | 90                | 90                | 90                     | 90                 | 10                     | 10                            |
| Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements | 90                | 90                | 90                     | 90                 | 10                     | 10                            |
| <b>Projets de la phase II</b>                               |                   |                   |                        |                    |                        |                               |
| Ressources humaines   | 90                | 90                | 90                     | 60                 | 30                     | 30                            |
| Finances  | 90                | 90                | 90                     | 60                 | 20                     | 20                            |

|   | <i>Évaluation</i> | <i>Absorption</i> | <i>Rationalisation</i> | <i>Intégration</i> | <i>Reconfiguration</i> | <i>Amélioration<br/>constante</i> |
|---|-------------------|-------------------|------------------------|--------------------|------------------------|-----------------------------------|
| Informatique (facturation des services téléphoniques, gestion du réseau, dépannage) | 90                | 90                | 90                     | 90                 | 30                     | 30                                |
| Logistique administrative, établissement des spécifications techniques              | 90                | 90                | 90                     | 90                 | –                      | –                                 |

*Note* : Ces pourcentages sont estimatifs.

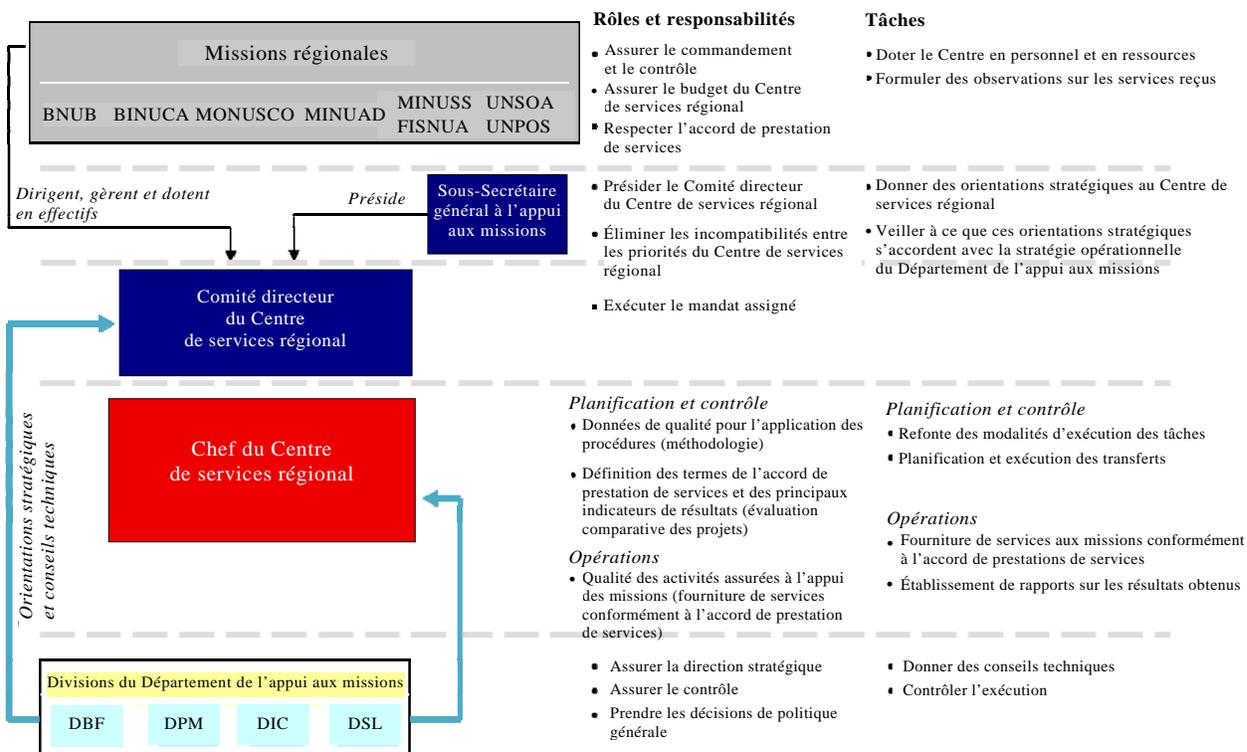
## **V. Gouvernance, cadre opérationnel et gestion des résultats**

### **A. Gouvernance et administration**

16. La présente annexe donne des précisions sur les objectifs d'étape et les principaux indicateurs de résultats du Centre. Le Comité directeur du Centre est l'organe qui prend les décisions au nom de ce dernier. Le Centre et le Comité directeur agissent conformément aux résolutions de l'Assemblée générale, aux règles et règlements du Secrétariat, aux orientations stratégiques du Siège et des organes de contrôle. Le Comité directeur consulte, le cas échéant, l'équipe chargée de coordonner la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions du Département de l'appui aux missions.

17. Comme l'ont approuvé les États Membres, le Centre de services régional est dirigé et doté en effectifs par les missions qu'il dessert. Ce cadre renforce les structures de la chaîne de commandement et les circuits hiérarchiques des missions sans créer de strate intermédiaire entre le Siège et les missions. Il garantit également que le Centre entretient des relations étroites et privilégiées avec les missions desservies.

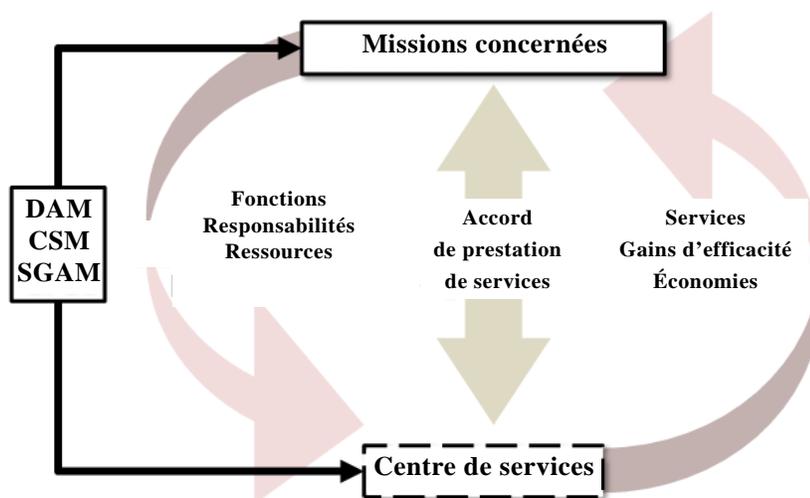
## Organigramme



*Abréviations* : DBF : Division du budget et des finances; DPM : Division du personnel des missions; DIC : Division de l'informatique et des communications; DSL : Division du soutien logistique.

## B. Cadre opérationnel

18. Le transfert de fonctions, de responsabilités et de ressources depuis les missions clientes vers le Centre permet aux missions de bénéficier de services et de réaliser des économies et des gains d'efficacité. Ces échanges sont régis par un accord de prestation de services qui sert de cadre de gestion des résultats. Le Centre dépend, pour fonctionner, des ressources inscrites aux budgets des missions clientes. De ce fait, et compte tenu de sa structure de gouvernance, les missions exercent un contrôle considérable sur lui, comme l'illustre le diagramme ci-dessous.



*Abbreviations* : DAM : Département de l'appui aux missions; CSM : Centre de services mondial; SGAM : Stratégie globale d'appui aux missions.

### C. Outils de responsabilisation : établissement de niveaux de départ, d'objectifs de référence et d'indicateurs permettant de mieux gérer les résultats

19. Le cadre de gestion des résultats du Centre permet de responsabiliser davantage la direction et le personnel. Ce cadre consiste en un ensemble de processus d'analyse et de gestion dont la mise en œuvre est appuyée par des outils technologiques et qui permettent au Centre de définir des objectifs stratégiques et opérationnels et de mesurer et gérer les résultats obtenus. En définissant ses objectifs, le Centre a établi des indicateurs de résultats pour chaque fonction et ligne de services.

20. Le tableau B.6 donne un aperçu du cadre de gestion des résultats du Centre.

Tableau B.6  
Aperçu du cadre de gestion des résultats du Centre de services régional d'Entebbe

| Niveau       | Mesure des résultats  | Cadre                            | Suivi et communication d'informations  | À tous les niveaux                                 |
|--------------|---|----------------------------------|--|--|
| Organisation | Satisfaction du client, efficacité, cohérence et meilleures pratiques | Accord de prestation de services | Tableaux de bord de la direction   | Politiques, procédures et instructions permanentes |
| Section      | Indicateurs de résultats  | Plan de travail de la section    | Tableaux de bord, systèmes d'information et de communications, rapports d'activités, | Systèmes d'appui<br>Formation<br>Communications    |

| <i>Niveau</i> | <i>Mesure des résultats</i>                        | <i>Cadre</i>   | <i>Suivi et communication d'informations</i>                      | <i>À tous les niveaux</i> |
|---------------|--|--|---|---------------------------|
|               |  |  | assistance aux utilisateurs                                       |                           |
| Unité         | Critères de mesure de la performance des processus | Plan de travail de l'unité                                 | Systèmes d'information et de communications, rapports d'activités |                           |
| Fonctionnaire | Critères de mesure de la performance individuelle  | Système de gestion du comportement professionnel (Inspira) | Systèmes d'information et de communications, rapports d'activités |                           |

21. Comme le montre le tableau B.6, le cadre de gestion des résultats du Centre comporte plusieurs volets :

a) En tant que fournisseur de services, le Centre a conclu avec les missions clientes des accords de prestation de services dans lesquels sont décrits le type de services à fournir, les ressources devant être mises à disposition par les missions et les indicateurs de résultats à l'aide desquels celles-ci évalueront la qualité des services reçus. L'accord de prestation de services est donc contraignant pour le Centre et pour les missions en ce qu'il définit non seulement les services que le Centre est tenu de fournir et les exigences auxquelles il doit satisfaire, mais aussi les obligations que les missions ont envers lui. Il permet par ailleurs aux missions clientes d'évaluer la qualité des services reçus au moyen de la liste d'indicateurs de résultats qu'il contient en annexe;

b) Les prestations de chaque section du Centre (finances, gestion des ressources humaines, Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et opérations) sont évaluées dans leur ensemble à partir d'indicateurs de résultats spécifiques. Ces indicateurs sont les principaux critères de mesure des progrès accomplis par le Centre vers la réalisation des objectifs fixés dans l'accord de prestation de services;

c) Les résultats obtenus par les unités fonctionnelles des différentes sections sont mesurés grâce à des critères qui permettent de calculer le temps nécessaire pour mener à bien tel ou tel processus;

d) Le comportement professionnel des fonctionnaires est évalué sur la base de critères de performance individuelle qui sont assortis d'indicateurs de résultats correspondant aux fonctions exercées.

22. Tous les résultats susmentionnés font l'objet d'un suivi régulier. Des informations les concernant sont communiquées au Comité directeur et aux autres parties intéressées chaque mois. On trouvera au tableau B.7 des informations détaillées sur le cadre de gestion des résultats du Centre.

Tableau B.7  
Cadre de gestion des résultats du Centre de services régional

| <i>Unité administrative</i>                                 | <i>Indicateurs de résultats</i>  | <i>Mesure</i>   | <i>Système de gestion</i> |
|---|--|---|---------------------------|
| Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements | Augmentation du nombre de vols régionaux de transport de contingents coordonnés par le Centre  | 700   | GRC                       |
|   | Réduction du délai nécessaire pour fournir aux missions clientes une solution acceptable en matière de transports  | 96 % des solutions fournies sous 5 jours et 100 % sous 14 jours | GRC/FSS                   |
|   | Maintien du niveau de services requis pour assurer le nombre de vols régionaux nécessaires   | 1 500 vols par an   | GRC/FSS                   |
|   | Augmentation du degré de satisfaction des clients  | 88 % des clients interrogés satisfaits ou très satisfaits       | Vovici/GRC                |
| Traitement des demandes d'indemnité pour frais d'étude      | Maintien du niveau de service fourni en continuant de traiter rapidement les demandes d'indemnité pour frais d'études en période de pointe (juillet à octobre) | Plus de 96 % des demandes traitées en moins de 6 semaines       | FSS                       |
|   | Maintien du niveau de service fourni en continuant de traiter rapidement les demandes d'indemnité pour frais d'études en période creuse (novembre à juin)      | Plus de 96 % des demandes traitées en moins de 3 semaines       | FSS/MOS                   |
|   | Réduction du nombre moyen de demandes d'indemnité renvoyées à la mission   | Moins de 12 % des demandes renvoyées                            | FSS/MOS                   |
| Centre régional de formation et de conférences              | Maintien du niveau de service requis pour assurer le bon fonctionnement du Centre  | Effectif de 5 500 personnes                                     | FSS                       |
|   | Maintien du délai de réponse aux demandes de formation reçues par le Centre  | Plus de 98 % des demandes traitées sous 24 heures               | FSS                       |
|   | Augmentation du niveau de satisfaction des participants aux formations   | 99 % des clients satisfaits ou très satisfaits                  | FSS                       |
| Contrôle des arrivées et des départs                        | Réduction du temps nécessaire au contrôle des arrivées   | Plus de 98 % des arrivées contrôlées en 2 jours                 | FSS                       |
|   | Réduction du temps nécessaire au contrôle des départs du personnel recruté sur le plan international   | Plus de 98 % des départs contrôlés en 1 jour                    | FSS                       |

| <i>Unité administrative</i>     | <i>Indicateurs de résultats</i>   | <i>Mesure</i>  | <i>Système de gestion</i> |
|---------------------------------|---|--|---------------------------|
|                                 | Maintien du niveau de services fourni en continuant de contrôler rapidement les départs des agents en tenue   | Plus de 98 % des départs contrôlés en 3 jours            | FSS                       |
| Finances                        | Réduction du délai de traitement des factures des fournisseurs  | 98 % des factures traitées sous 28 jours                 | GRC                       |
|                                 | Réduction du délai de traitement des demandes de remboursement du personnel                                   | 98 % des demandes traitées sous 21 jours                 | FSS                       |
|                                 | Maintien du délai de traitement des virements électroniques   | 97 % des virements effectués sous 3 jours                |                           |
|                                 | Maintien du délai d'exécution des opérations mensuelles concernant la paie et d'autres prestations            | 98 % des opérations exécutées dans les 5 jours ouvrables | FSS/GRC                   |
|                                 | Augmentation du niveau de satisfaction des clients concernant les services financiers                         | 70 % des clients satisfaits ou très satisfaits           | Vovici/GRC                |
| Gestion des ressources humaines | Maintien du délai d'attribution de postes vacants à des candidats présélectionnés                             | 98 % des postes attribués en 90 jours civils             | Inspira                   |
|                                 | Réduction du délai de traitement des demandes d'indemnité et de prestations du personnel                      | 98 % des demandes traitées sous 5 jours ouvrables        | GRC                       |
|                                 | Réduction du délai de traitement des demandes de remboursement de frais de voyage                             | 98 % des demandes traitées sous 14 jours ouvrables       | GRC/FSS                   |
|                                 | Prorogation des engagements dans les délais voulus pour qu'ils soient pris en compte dans les états de paie   | 100 % des engagements prorogés dans les délais           | GRC                       |
|                                 | Réduction du délai de règlement du traitement final au personnel quittant le service                          | 98 % des traitements réglés dans les 30 jours            | GRC                       |
|                                 | Réduction du délai de délivrance de billets pour les voyages  | 98 % des billets délivrés dans les 7 jours               | FSS                       |
|                                 | Augmentation du nombre de billets délivrés 15 jours avant le départ   | 75 %   | FSS                       |
|                                 | Augmentation du niveau de satisfaction des clients concernant les services de gestion des ressources humaines | 70 % des clients satisfaits ou très satisfaits           | Vovici/GRC                |

*Abréviations* : GRC = progiciel de gestion de la relation client; FSS = Field Support Suite; MOS : management operating system.

## **VI. Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements**

23. La mise en service du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements est l'un des quatre premiers projets que le Centre de services régional a entrepris dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. Le Centre de contrôle est chargé de fournir des services intégrés dans le domaine des transports et des mouvements afin d'optimiser les ressources déployées en Afrique centrale et en Afrique de l'Est, et ce, au moyen d'une plateforme lui permettant d'examiner l'ensemble des besoins dans la région. Il est également chargé de coordonner les activités régionales concernant les infrastructures d'aérodrome, y compris le matériel de soutien au sol, afin de garantir la sécurité des opérations et de réduire les délais de réaction. Les rôles respectifs du Siège, du Centre de services mondial, du Centre de services régional et des missions et les rapports qui existent entre ces différentes entités sont définis dans un cadre de gouvernance et d'opérations qui sert de base à la prise de décisions, à l'établissement de rapports, à l'organisation d'ateliers intégrés et à la coordination des activités.

24. Conformément aux principes de la stratégie globale d'appui aux missions, le Centre de contrôle a initialement concentré ses efforts sur deux activités à forte valeur ajoutée : l'optimisation des moyens aériens et la relève des contingents. Il a facilité la restructuration et le partage des moyens aériens des missions clientes et géré la relève de leurs contingents, ce qui a permis de réaliser des économies dans ces deux domaines tout en maintenant la qualité des services fournis.

25. Le Centre de contrôle étant en phase de croissance continue, des objectifs spécifiques ont été définis en ce qui concerne les activités qu'il mène et les services qu'il fournit, notamment l'établissement d'un cadre de gouvernance, l'examen des processus existants en vue de normaliser et d'optimiser l'utilisation des ressources (y compris les infrastructures et les installations d'aérodrome), l'exécution de fonctions d'assurance qualité, la définition d'indicateurs de résultats et la mise en place de systèmes de mesure des résultats et de communication d'informations à leur sujet. Le Centre est également chargé de poursuivre la restructuration des moyens aériens régionaux, d'assurer la mise en service de toutes les unités qui ne sont pas encore opérationnelles, de procéder au recrutement de personnel possédant les compétences requises et de mettre en œuvre les modules du système Field Support Suite.

### **A. Indicateurs de résultats**

26. Les indicateurs de résultats répertoriés dans le tableau B.8 permettront de mesurer les résultats obtenus par le Centre de contrôle en 2012/13, y compris les améliorations réalisées.

Tableau B.8  
Indicateurs de résultats du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements

| <i>Indicateurs de résultats</i>   | <i>Mesure</i>   | <i>Système de gestion</i> |
|---|---|---------------------------|
| Délai de réponse aux demandes des clients   | Il est accusé réception de 98 % des demandes dans les 24 heures.        | iNeed                     |
| Délai de réponse aux demandes urgentes  | Intervention dans un délai raisonnable <sup>a</sup>                     | iNeed                     |
| Délai nécessaire pour fournir aux missions clientes une solution acceptable en matière de transports        | 95 % des solutions sont fournies sous 5 jours civils.                   | iNeed                     |
| Capacité d'organiser les mouvements des contingents des missions clientes en Afrique                        | 90 % de tous les mouvements prévus en Afrique sont organisés.           | iNeed                     |
| Planification rationnelle et intégrée des vols régionaux ordinaires et des vols supplémentaires nécessaires | 95 % des vols prévus sont planifiés de manière rationnelle et intégrée. | Field Support Suite       |
| Taux d'utilisation des heures de vol  | 80 % des heures de vol prévues par les contrats sont utilisées.         | Field Support Suite       |
| Taux d'utilisation de la capacité des appareils destinés au transport des passagers et des marchandises     | 70 % de la capacité des appareils est utilisée.                         | Field Support Suite       |
| Amélioration du taux de satisfaction des missions clientes  | 80 % des réponses fournies dans le cadre de l'enquête sont positives.   | iNeed                     |

*Note* : Avant la mise en service des systèmes iNeed et Field Support Suite, la gestion se fera manuellement.

<sup>a</sup> Compte étant tenu de contraintes pratiques telles que la disponibilité des moyens aériens et les autorisations diplomatiques.

## B. Rationalisation et réduction des coûts

27. Grâce à la restructuration de la flotte aérienne des missions de la région, effectuée sur la base de l'analyse des projections concernant les mouvements, et aux activités de coordination du Centre de contrôle, les missions clientes ont utilisé 21 appareils de moins, ce qui a permis de réaliser en 2010/11 des économies d'un montant total de 75,2 millions de dollars (soit 57,8 millions de dollars au titre de la location des appareils et 17,4 millions de dollars au titre des dépenses en carburant), alors que le Secrétaire général avait annoncé des économies de 61,3 millions de dollars (carburant exclu) dans son deuxième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie (A/66/591) (voir A/67/5 (Vol. II), annexe X).

28. Ainsi qu'il ressort du tableau B.9, le montant estimatif des économies réalisées pour l'exercice 2011/12 est de 27,2 millions de dollars.

29. Grâce à un examen plus approfondi des besoins régionaux concernant les avions cargo lourds, effectué sur la base de l'analyse des demandes réalisée par le Centre, et aux activités de coordination menés par celui-ci, la flotte aérienne des missions a été restructurée et on a davantage recouru à des arrangements régionaux, ce qui a permis de supprimer les appareils suivants :

- a) À la MINUAD : 1 hélicoptère cargo lourd de type MI-26 (économies de 9,2 millions de dollars, carburant compris);
- b) À la MINUAD : 1 hélicoptère cargo lourd de type IL-76 (économies de 11,7 millions de dollars, carburant compris);
- c) À la MONUSCO : 1 avion cargo de moyenne capacité de type L382/C130 (économies de 6,3 millions de dollars).

Tableau B.9

**Économies réalisées par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012**

| Mission      | Économies effectives (hors carburant) |       |                   |   |                     |                |                   |                      |         |             |                                  |                     | Total des économies (carburant compris) |
|--------------|---------------------------------------|-------|-------------------|---|---------------------|----------------|-------------------|----------------------|---------|-------------|----------------------------------|---------------------|---|
|              | Économies annoncées (A/66/591)        |       |                   | Coûts afférents à l'exploitation et à la location des appareils |                     |                |                   |                      | Écart   |             | Économies relatives au carburant |                     |   |
|              | Nombre d'appareils                    | Type  | Montant           | Nombre d'appareils  | Exercice budgétaire | Nombre de mois | Coût annuel       | Économies effectives | Montant | Pourcentage | Dépenses prévues                 | Dépenses effectives |   |
| MINUAD       | 1                                     | MI-26 | 9 200 000         | 1   | 2011/12             | 6              | 7 200 000         | –                    | –       | –           | 3 594 663                        | 2 000 000           | <b>9 200 000</b>                        |
|              | 1                                     | IL-76 | 11 700 000        | 1   | 2011/12             | 8              | 4 231 467         | –                    | –       | –           | 11 812 772                       | 7 468 533           | <b>11 700 000</b>                       |
| MONUSCO      | 1                                     | L-100 | 6 300 000         | 1   | 2011/12             | 7              | 3 589 474         | –                    | –       | –           | 5 657 090                        | 2 710 526           | <b>6 300 000</b>                        |
| <b>Total</b> | <b>3</b>                              |       | <b>27 200 000</b> | <b>3</b>  | 2011/12             |                | <b>15 020 941</b> | –                    | –       | –           |                                  | <b>12 179 059</b>   | <b>27 200 000</b>                       |

Note : Le montant des économies réalisées pourrait être réexaminé par le Comité des commissaires aux comptes à l'occasion du prochain audit.

30. Le montant total des économies réalisées entre la création du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et la fin de juin 2012, qui concernent 24 appareils, s'élève donc à 102,4 millions de dollars (voir par. 27 et tableau B.9).

## VII. Centre de services régional d'Entebbe : exécution du budget 2011/12 et informations synthétiques sur les ressources financières et humaines nécessaires pour 2013/14

31. On trouvera ci-après un aperçu de l'exécution du budget du Centre de services régional d'Entebbe pour l'exercice 2011/12 ainsi que des informations sur les ressources financières et humaines qui devront être mises à la disposition du Centre afin d'assurer son fonctionnement en 2013/14, y compris la part des dépenses qui reviendra à chacune des missions clientes. Les montants correspondants sont inscrits aux projets de budget 2013/14 des cinq missions de maintien de la paix auquel le Centre fournit des services, à savoir la FISNUA, MINUAD, la MINUSS, la MONUSCO et l'UNSOA. Les trois missions politiques spéciales qui bénéficient des services du Centre (le BINUCA, le BNUB et l'UNPOS) contribueront également à financer les activités de celui-ci (voir A/67/346/Add.3). Les informations concernant

les ressources présentées ici doivent donc être lues à la lumière des rapports sur le financement des missions concernées.

## A. Services fournis

32. En 2011/12, la FISNUA, la MINUAD, la MINUSS, la MONUSCO et l'UNSOA ont été les principales bénéficiaires des services logistiques et administratifs fournis par le Centre dans le cadre de l'exécution de ses quatre projets initiaux (contrôle des arrivées et des départs du personnel, traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études et gestion d'un centre régional de formation et de conférences et du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements).

33. Bien qu'il n'en ait été qu'à sa première année de fonctionnement, le Centre a enregistré un niveau de prestation de services plus élevé que prévu pour ses quatre projets pilotes, ce qui s'explique par le fait que les missions clientes se sont continuellement efforcées de modifier leurs attentes afin de faciliter la fourniture d'un appui partagé dans une perspective régionale. Elles ont notamment revu les contrats, davantage utilisé les structures de formation communes situées au Centre et fait en sorte qu'Entebbe soit le point d'entrée pour différentes zones de mission. Les informations sur les produits exécutés par le Centre en 2011/12 remplacent celles qui figurent dans les rapports sur l'exécution du budget des différentes missions.

---

### *Indicateurs de succès prévus*

### *Indicateurs de succès effectifs*

1.1.1 Réduction du temps nécessaire pour effectuer le contrôle des arrivées et des départs (2010/11 : 12 jours; 2011/12 : 2 jours)

2 jours. La procédure de contrôle des arrivées des membres du personnel de toutes les catégories arrivant au Centre de services régional d'Entebbe avant d'être déployés dans leur lieu d'affectation respectif s'est effectuée sur 2 jours ouvrables (exception faite des réunions d'information et des stages d'orientation coordonnés par le Centre régional de formation et de conférences, le service de la sécurité et le service médical).

1.1.2 Réduction du délai de traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études (2010/11 : 5 mois; 2011/12 : 7 semaines)

Le délai moyen de traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études a été de 7 semaines : 4 à 6 semaines en période creuse (janvier à juin) et 8 à 10 semaines en période de pointe (juillet à décembre).

1.1.3 Augmentation du nombre de participants régionaux aux activités organisées par le Centre régional de formation et de conférences (2010/11 : 2 000 membres du personnel; 2011/12 : 3 000 membres du personnel)

4 385 participants (1 295 de la MONUSCO, 584 de la MINUAD, 1 408 de la MINUSS, 113 de la FISNUA et 985 d'autres entités des Nations Unies). Ce chiffre supérieur aux prévisions s'explique en partie par le fait que les cours d'orientation et de formation de la MINUSS ont été dispensés à Entebbe.

1.1.4 Augmentation du nombre de vols régionaux coordonnés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (2010/11 : 50 vols; 2011/12 : 100 vols)

292 vols (164 pour la MONUSCO et 128 pour la MINUAD). Ce chiffre supérieur aux prévisions s'explique par le fait que, suite à l'accident survenu à Kinshasa, la MONUSCO a annulé le contrat portant sur le B-737 qu'elle avait conclu avec le transporteur. Le Centre de contrôle a donc augmenté la fréquence des vols régionaux entre Entebbe, Al-Fasher et Nyala

| <i>Produits prévus</i>  | <i>Produit(s)<br/>exécuté(s) :<br/>oui/non<br/>ou nombre</i> | <i>Observations</i>   |
|---|--|---|
| Contrôle de l'arrivée et du départ de 400 membres du personnel  | Oui  | Le Centre de contrôle a contrôlé l'arrivée et le départ de 2 130 membres du personnel (797 déployés à la MONUSCO, 70 déployés à la MINUAD, 1 066 déployés à la MINUSS et 97 déployés à la FISNUA), dont 850 agents recrutés sur le plan international ou national et Volontaires des Nations Unies et 1 280 observateurs militaires et membres de la Police des Nations Unies. Ce chiffre supérieur aux prévisions s'explique par le fait que le contrôle de l'arrivée et du départ de l'ensemble du personnel de la MINUSS et de tous les Volontaires de la MONUSCO s'est effectué à Entebbe. Le contrôle de l'arrivée des militaires et du personnel de police se fait désormais aussi à Entebbe. |
| Traitement de 4 500 demandes d'indemnité pour frais d'études  | Oui  | 5 956 demandes ont été traitées (1 416 émanant du personnel la MONUSCO, 1 619 du personnel de la MINUAD, 946 du personnel de la MINUSS, 194 du personnel de l'UNSOA, 5 du personnel de la FISNUA, 72 du personnel du BNUB, 21 du personnel du BINUCA, 66 du personnel de l'UNPOS et 1 587 du personnel des 12 autres missions déployées en Afrique). Ce chiffre supérieur aux prévisions s'explique par l'augmentation du nombre de fonctionnaires ayant droit au versement d'une indemnité pour frais d'études du fait de l'harmonisation des conditions d'emploi.   |
| Organisation de 80 stages de formation et conférences à l'intention de 3 000 membres du personnel des missions de la région | Oui  | 236 stages de formation et conférences ont été organisés au niveau régional, dont 53 stages d'orientation (7 à la MONUSCO, 36 à la MINUSS, 5 à la FISNUA et 5 à l'UNSOA), dont ont bénéficié 4 385 membres du personnel. Ce chiffre supérieur aux prévisions s'explique par le fait que tous les cours de formation et d'orientation de la MINUSS ont été dispensés à Entebbe.  |

Coordination, par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, de 100 vols régionaux

Oui 292 vols ont été coordonnés (128 pour le compte de la MINUAD et 164 pour le compte de la MONUSCO). Ce chiffre supérieur aux prévisions s'explique par le fait que la MONUSCO a annulé le contrat portant sur le B-737 qu'elle avait conclu avec le transporteur. Le Centre de contrôle a donc augmenté la fréquence des vols régionaux entre Entebbe, Al-Fasher et Nyala. En outre, un autre secteur a été ajouté au plan de vol régional de la MONUSCO, qui est géré par le Centre de contrôle.

## B. Exécution du budget : ressources financières

34. Le montant des ressources approuvées pour l'exercice 2011/12, qui s'est élevé à 9 339 900 dollars, devait servir à financer 39 postes. Durant l'exercice considéré, les dépenses du Centre de services régional d'Entebbe ont été de 6 119 800 dollars, soit 34,5 % de moins que le montant prévu au budget. Le Centre étant un fournisseur de services, 42,1 % des crédits dont il était doté pour 2011/12 étaient inscrits à la rubrique du personnel civil, contre 22 % dans une mission de maintien de la paix classique. On trouvera au tableau B.10 des informations détaillées ventilées par catégorie de personnel.

Tableau B.10

### Récapitulatif de l'exécution du budget pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012

(En milliers de dollars des États-Unis)

| Catégorie                                   | Écart                 |                 |                |                    |
|---|-----------------------|-----------------|----------------|--------------------|
|   | Montant alloué<br>(2) | Dépenses<br>(3) | Montant<br>(4) | Pourcentage<br>(5) |
| <b>Personnel civil</b>                      |                       |                 |                |                    |
| Personnel recruté sur le plan international | 3 603,0               | 2 504,3         | 1 098,7        | 30,5               |
| Personnel recruté sur le plan national      | 278,7                 | 75,9            | 202,8          | 72,8               |
| Volontaires des Nations Unies               | 54,6                  | 46,6            | 8,0            | 14,7               |
| <b>Total partiel</b>                        | <b>3 936,3</b>        | <b>2 626,8</b>  | <b>1 309,5</b> | <b>33,3</b>        |
| <b>Dépenses opérationnelles</b>             |                       |                 |                |                    |
| Voyages                                     | 50,0                  | 133,0           | (83,0)         | (166,0)            |
| Installations et infrastructures            | 5 148,7               | 3 074,1         | 2 074,6        | 40,3               |
| Transports terrestres                       | 87,1                  | 108,2           | (21,1)         | (24,2)             |
| Communications                              | 61,1                  | 18,1            | 43,0           | 70,4               |
| Informatique                                | 41,6                  | 60,0            | (18,4)         | (44,2)             |
| Services médicaux                           | 6,4                   | 24,5            | (18,1)         | (282,8)            |

| Catégorie   | Écart                 |                 |                |                    |
|---|-----------------------|-----------------|----------------|--------------------|
|   | Montant alloué<br>(2) | Dépenses<br>(3) | Montant<br>(4) | Pourcentage<br>(5) |
| Matériel spécial                                  | –                     | –               | –              | –                  |
| Fournitures, services et matériel divers          | 8,7                   | 75,1            | (66,4)         | (763,2)            |
| <b>Total partiel</b>                              | <b>5 403,6</b>        | <b>3 493,0</b>  | <b>1 910,6</b> | <b>35,4</b>        |
| <b>Total brut</b>                                 | <b>9 339,9</b>        | <b>6 119,8</b>  | <b>3 220,1</b> | <b>34,5</b>        |
| Recettes provenant des contributions du personnel | 937,7                 | 260,1           | 677,6          | 72,3               |
| <b>Total net</b>                                  | <b>8 402,2</b>        | <b>5 859,7</b>  | <b>3 112,8</b> | <b>37,0</b>        |
| Contributions volontaires en nature (budgétisées) | –                     | –               | –              | –                  |
| <b>Total</b>                                      | <b>8 402,2</b>        | <b>5 859,7</b>  | <b>3 112,8</b> | <b>37,0</b>        |

35. On trouvera sous chaque catégorie de dépenses une explication des écarts constatés pour l'exercice 2011/12 (les montants étant exprimés en dollars des États-Unis).

|  | Écart   |        |
|--|---------|--------|
| <b>Personnel recruté sur le plan international</b> | 1 098,7 | 30,5 % |

36. L'écart est principalement imputable à un taux moyen de vacance de postes supérieur aux prévisions (54 %, au lieu des 25 % prévus), qui s'explique à son tour par des retards intervenus dans le recrutement du personnel, certains postes venant juste d'être pourvus.

|   | Écart |        |
|---|-------|--------|
| <b>Personnel recruté sur le plan national</b> | 202,8 | 72,8 % |

37. L'écart s'explique surtout par un taux moyen de vacance de postes qui s'est élevé à 71 % sur l'ensemble de l'exercice, contre un taux prévu de 5 %. Le problème devrait être réglé grâce à une vaste opération de recrutement de candidats locaux qui sera organisée en février 2013.

|                                      | Écart |        |
|--------------------------------------|-------|--------|
| <b>Volontaires des Nations Unies</b> | 8,0   | 14,7 % |

38. Le crédit ouvert pour un poste de Volontaire des Nations Unies n'a pas été entièrement utilisé en raison du rapatriement imprévu du titulaire. Ce dernier a fini par être remplacé mais, dans l'intervalle, le poste est resté vacant plusieurs mois.

|                | Écart  |           |
|----------------|--------|-----------|
| <b>Voyages</b> | (83,0) | (166,0 %) |

39. Le dépassement de crédit est principalement imputable à des dépenses supplémentaires engagées par le Centre au titre de l'appui qu'il fournit dans des

domaines administratifs (assistance administrative générale, aide à l'établissement de budgets, planification de l'affectation des locaux en prévision de l'arrivée de nouveaux fonctionnaires, voyages effectués par des membres du personnel pour fournir des services d'appui).

|   | <i>Écart</i> |        |
|---|--------------|--------|
| <b>Installations et infrastructures</b> | 2 074,6      | 40,3 % |

40. L'écart s'explique avant tout par les délais survenus dans l'établissement de contrats pour divers projets concernant notamment un bâtiment à usage de bureaux, un centre de données et des services de conception.

|                              | <i>Écart</i> |          |
|------------------------------|--------------|----------|
| <b>Transports terrestres</b> | (21,1)       | (24,2 %) |

41. L'écart s'explique par le fait que le Centre a eu besoin de davantage de véhicules que les 11 prévus.

|                       | <i>Écart</i> |        |
|-----------------------|--------------|--------|
| <b>Communications</b> | 43,0         | 70,4 % |

42. L'écart est principalement dû à des effectifs inférieurs aux prévisions ainsi qu'à une meilleure gestion des services de la valise diplomatique.

|                     | <i>Écart</i> |          |
|---------------------|--------------|----------|
| <b>Informatique</b> | (18,4)       | (44,2 %) |

43. L'écart est dû à la participation du Centre à des activités de formation supplémentaires, qui a entraîné un dépassement des crédits prévus au titre des fournitures consommables (notamment les cartouches d'encre), lequel a été en partie compensé par une sous-utilisation des crédits inscrits à la rubrique des licences et des achats.

|                          | <i>Écart</i> |           |
|--------------------------|--------------|-----------|
| <b>Services médicaux</b> | (18,1)       | (282,8 %) |

44. Le dépassement de crédits s'explique par le fait que les montants fixés dans l'accord de prestation de services ont été plus élevés que prévu.

|   | <i>Écart</i> |           |
|---|--------------|-----------|
| <b>Fournitures, services et matériel divers</b> | (66,4)       | (763,2 %) |

45. Le dépassement de crédits est principalement dû aux coûts afférents à la publication d'avis de vacance pour des emplois pourvus sur le plan national, qui n'était pas inscrite au budget, et au fait que le Centre a eu besoin d'un appui temporaire en raison de l'augmentation du nombre de formations qu'il a dispensées.

46. Le tableau B.11 donne le détail des dépenses pour chaque mission cliente. 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 2011/12 la part des dépenses qui lui revient, telle qu'elle est calculée en fonction d'un modèle de répartition convenu.

Tableau B.11  
Répartition des dépenses, par mission

(En dollars des États-Unis)

|   | Montant<br>alloué<br>(2011/12) | Dépenses (2011/12) |                  |               |                |               |              |              | Total            | Solde<br>inutilisé |
|---|--------------------------------|--------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|--------------|------------------|--------------------|
|   |                                | MONUSCO            | MINUAD           | FISNUA        | MINUSS         | UNSOA         | BINUCA       | BNUB         |                  |                    |
| Personnel recruté sur le plan international | 3 603 000                      | 767 818            | 1 204 133        | –             | 532 345        | –             | –            | –            | <b>2 504 295</b> | 1 098 705          |
| Personnel recruté sur le plan national      | 278 700                        | 75 939             | –                | –             | –              | –             | –            | –            | <b>75 939</b>    | 202 761            |
| Volontaires des Nations Unies               | 54 600                         | 46 611             | –                | –             | –              | –             | –            | –            | <b>46 611</b>    | 7 989              |
| Consultants                                 | –                              | –                  | –                | –             | –              | –             | –            | –            | –                | –                  |
| Voyages                                     | 50 000                         | 42 471             | 49 532           | 2 350         | 31 024         | 7 107         | 355          | 136          | <b>132 975</b>   | (82 975)           |
| Installations et infrastructures            | 5 148 700                      | 2 592 794          | 211 023          | 14 456        | 231 753        | 21 223        | 1 414        | 1 401        | <b>3 074 065</b> | 2 074 635          |
| Transports terrestres                       | 87 100                         | 29 295             | 45 576           | 1 391         | 25 382         | 5 964         | 478          | 139          | <b>108 225</b>   | (21 125)           |
| Communications                              | 61 100                         | 3 724              | 5 251            | 107           | 8 157          | 816           | 20           | 8            | <b>18 083</b>    | 43 017             |
| Informatique                                | 41 600                         | 12 712             | 21 686           | 1 310         | 21 339         | 2 923         | –            | 23           | <b>59 993</b>    | (18 393)           |
| Services médicaux                           | 6 400                          | 1 519              | 7 114            | 81            | 15 373         | 348           | 17           | 7            | <b>24 459</b>    | (18 059)           |
| Fournitures, services et matériel divers    | 8 700                          | 16 093             | 33 153           | 1 358         | 20 866         | 3 289         | 271          | 95           | <b>75 125</b>    | (66 425)           |
| <b>Total</b>                                | <b>9 339 900</b>               | <b>3 588 976</b>   | <b>1 577 468</b> | <b>21 053</b> | <b>886 239</b> | <b>41 670</b> | <b>2 555</b> | <b>1 809</b> | <b>6 119 770</b> | <b>3 220 130</b>   |

### C. Exécution du budget : ressources humaines

47. Les 39 postes approuvés pour le Centre au titre de l'exercice 2011/12 ont été financés par la MINUAD, la MINUSS et la MONUSCO et figurent toujours sur les tableaux d'effectifs de ces trois missions.

48. Étant donné que le Centre venait d'être mis en service, il a affiché un taux de vacance de postes plus élevé que prévu, ce qui s'explique principalement par la réévaluation des postes à laquelle il a dû procéder à mesure qu'il a établi son cadre de gouvernance et défini plus précisément son rôle. Sur les 39 postes approuvés, 24 étaient des postes à pourvoir sur le plan international, pour lesquels le taux moyen de vacance a été de 54 %. Le taux de vacance pour les 14 postes à pourvoir sur le plan national a été de 71 %. Un poste de Volontaire des Nations Unies est resté longtemps vacant en raison du rapatriement imprévu de son titulaire.

49. Le problème des postes vacants va être réglé car, au cours de la période considérée, les postes soumis à recrutement international seront transférés avec leurs titulaires. Le Centre prévoit par ailleurs de pourvoir les postes soumis à recrutement national grâce à une opération de recrutement au niveau local.

## VIII. Récapitulation des ressources demandées pour 2013/14

### A. Hypothèses budgétaires

50. En 2013/14, le plus gros des ressources du Centre servira à financer l'augmentation des effectifs qu'il est proposé de déployer à Entebbe dans le cadre de la vaste opération d'intégration des services financiers et des services des ressources humaines des huit missions clientes. Le projet de budget se fonde sur la continuation du plan lancé en 2012/13 avec le transfert à Entebbe d'un certain nombre de postes des services des finances et des ressources humaines, dont l'objectif avait été de commencer à mettre en commun certaines fonctions au sein de services centralisés dans ces deux domaines. En 2013/14, le Centre passera à l'étape suivante de son plan, qui vise à faire de lui le premier fournisseur de services financiers et de services de ressources humaines des missions clientes.

51. À mesure qu'il se développera, le Centre s'efforcera de rationaliser ses modalités de fonctionnement, de relever les nouveaux défis que représentent la mise en œuvre des normes IPSAS et d'Umoja, ainsi que le déploiement d'Inspira, et d'atteindre les objectifs d'efficacité fixés dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions. Pour y parvenir, il faudra que les missions clientes et le Siège fournissent un appui informatique. Par ailleurs, des efforts supplémentaires sont faits pour améliorer le suivi des dépenses liées aux activités du Centre.

52. Afin de faciliter cette expansion, le Centre et les sections des finances et des ressources humaines des missions, avec la coopération du Département de l'appui aux missions, ont défini l'objectif final du modèle de prestation de services du Centre en 2013/14, en arrêtant notamment les principes clefs utilisés pour déterminer les besoins en effectifs pour 2013/14. Le Centre a par ailleurs mis en place une structure administrative répondant à ses besoins de fournisseur de services, qui s'appuie sur le transfert de postes depuis les diverses missions clientes. Des effectifs ont aussi été affectés à l'appui des missions clientes et du Centre pour la mise en œuvre des normes IPSAS et d'Umoja, activité importante du Centre en 2013/14. Des feuilles de route complètes permettront une bonne planification dès le début de l'exercice 2013/14.

53. Le nouveau modèle de services financiers des missions clientes du Centre se fonde sur l'exécution, depuis Entebbe, d'activités pouvant être effectuées à distance, le but étant d'éviter les doubles emplois. Un seul chef des finances, basé à Entebbe, serait chargé de l'ensemble des services financiers des huit missions, sans chevauchement entre ses fonctions et celles d'un autre responsable similaire au sein de ces missions. Les missions conserveraient dans leur région des bureaux des finances rattachés à la section des finances du Centre qui, réduits à leur plus simple expression, ne leur serviraient qu'à l'exécution des activités ne pouvant être effectuées ailleurs que sur place – principalement les paiements en espèces ou les fonctions d'intermédiaire pour les activités financières plus générales. Le rôle de conseiller financier assumé auparavant par les directeurs financiers au sein des missions serait confié aux chefs du budget de ces missions. Ce modèle serait plus efficace en ce qu'il éviterait les doubles emplois et qu'il réduirait les dépenses de personnel de l'exercice 2013/14, tout en améliorant la normalisation des pratiques et procédures dans l'ensemble des missions clientes. Le déploiement d'Umoja et la mise en œuvre des normes IPSAS, imminents, sont deux facteurs qui ont largement incité les responsables à regrouper rapidement les services financiers, regroupement

devant limiter le risque que ce déploiement et cette mise en œuvre ne s'effectuent de façon hétérogène.

54. Le modèle prévu pour les services de ressources humaines se fonde lui aussi sur l'exécution d'activités pouvant être effectuées à distance et sur la volonté d'éviter les doubles emplois. Comme les chefs et directeurs des fonctions d'appui aux missions trouvent un intérêt à pouvoir consulter des hauts responsables pour les questions de ressources humaines, les missions clientes conserveraient toutes un chef de la section des ressources humaines. Il est aussi proposé de créer un poste de chef de la Section des ressources humaines (P-5) à Entebbe, dont le titulaire prendrait la tête du personnel des ressources humaines du Centre. Les niveaux d'effectifs ont été révisés en fonction des activités qui ne peuvent être menées ailleurs que sur place, dans les zones de mission.

55. En outre, le Centre a mené un examen préliminaire de l'éventuel transfert au Centre de services informatiques et de services de logistique administrative actuellement assurés par les missions clientes. Les premières conclusions indiquent que seul un nombre limité de fonctions exécutables à distance pourraient être assumées par le Centre. Les fonctions et la dotation en personnel du Centre pour 2013/14 ont été proposées sur la base de cette hypothèse en attendant un examen plus approfondi.

56. Le Centre continue d'opérer en conjonction avec la MONUSCO à la Base d'appui d'Entebbe, où un cadre de gestion opérationnel a été défini. Ce cadre, qui donne à la MONUSCO un rôle de propriétaire, se fonde principalement sur l'accord conclu au niveau opérationnel entre la MONUSCO et les missions clientes du Centre concernant la gestion du Centre à Entebbe.

57. Les effectifs de la Base ont fortement augmenté avec la demande croissante. Afin de pouvoir les accueillir, ainsi que le personnel supplémentaire qui sera affecté aux finances et aux ressources humaines, le Centre a commencé à construire deux immeubles de deux étages en novembre 2012. Les travaux devraient être terminés en décembre 2013. En attendant la fin des travaux, le Centre fait installer, avec le soutien de la MONUSCO, des préfabriqués qui abriteront 150 personnes.

## **B. Performance concernant les prestations et le cadre d'appui**

58. Jusqu'à présent, les services fournis en matière de finances et de ressources humaines ne concernaient que la MINUAD, la MINUSS, la MONUSCO et la FISNUA. En 2013/14, ces services seront proposés pour l'ensemble des huit missions (tout en sachant que l'appui à l'UNPOS sera fourni par l'UNSOA). Le cadre d'appui du Centre pour 2013/14 sera lui aussi élargi. Il permettra au Centre d'assurer les services qui sont attendus de lui et d'accroître la transparence, un lien étant établi entre les prestations et chacune des missions clientes. Le cadre de responsabilisation s'en trouvera amélioré, ce qui jettera les bases d'une éventuelle amélioration du plan de financement du Centre. Ce cadre définit par ailleurs les différentes attributions pour la gestion du Centre au nom des missions clientes.

59. La responsabilité opérationnelle incombe toujours au Chef du Centre, qui est chargé de la gestion du Centre, d'atteindre les objectifs opérationnels fixés par le Comité directeur, de superviser les projets et d'offrir des conseils stratégiques et un appui technique.

60. Le cadre de budgétisation axée sur les résultats du Centre pour 2013/14 est présenté ci-après.

---

*Réalisations escomptées*
*Indicateurs de succès*


---

1.1 Fonctionnement complet du Centre de services régional à Entebbe conformément à la stratégie globale d'appui aux missions

1.1.1 Conclusion des six phases de transition – évaluation, absorption, rationalisation, intégration, refonte des procédés et amélioration constante des fonctions approuvées par le Comité directeur qui auront été transférées des missions clientes

1.1.2 Lancement de la reconfiguration des fonctions d'informatique et de logistique administrative du Centre de services régional

1.1.3 Gestion efficace des 7 accords de prestation de services

---

*Produits*

- Conclusion de 10 projets d'amélioration continue des services de soutien dans les domaines des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la logistique
  - Mise en œuvre de 10 modules Field Support Suite (eFOM, eTicketing, eMOP, eCMR, eF10, ePT8, eAttendance, eAccommodation, eCheck-in/eCheck-out, Education Grant II, progiciel iNeed (y compris en libre service), Umoja (phase Démarrage) et tableaux de bord à l'usage de la direction
  - Fourniture d'un appui intersectoriel pour la mise en œuvre des normes IPSAS
  - Établissement d'un plan de continuité des opérations et mise en œuvre du mécanisme correspondant
- 

*Réalisations escomptées*
*Indicateurs de succès*


---

1.2 Fourniture d'un appui efficace et rationnel au contrôle des arrivées et des départs

1.2.1 Réduction des délais de contrôle des arrivées (2011/12 : plus de 95 % des formalités accomplies en 2 jours; 2012/13 : plus de 98 % des formalités accomplies en 2 jours; 2013/14 : plus de 98 % des formalités accomplies en 2 jours et 100 % des formalités accomplies en 7 jours)

1.2.2 Réduction des délais de contrôle des départs du personnel recruté sur le plan international (2011/12 : plus de 95 % des formalités accomplies en 1 journée; 2012/13 : plus de 98 % des formalités accomplies en 1 journée; 2013/14 : plus de 98 % des formalités accomplies en 1 journée et 100 % des formalités accomplies en 5 jours)

1.2.3 Niveau soutenu des services de contrôle grâce au maintien de courts délais pour les départs du personnel en uniforme (2011/12 : plus de 98 % du contrôle effectué en 3 jours; 2012/13 : plus de 98 % du contrôle effectué en 3 jours; 2013/14 : plus de 98 % du contrôle effectué en 3 jours et 100 % du contrôle effectué en 7 jours)

*Produits*

- Contrôle des arrivées et des départs de 1500 agents civils dont le personnel recruté sur le plan international et les Volontaires des Nations Unies
- Contrôle des arrivées et des départs de 3500 membres du personnel en uniforme

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

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

1.3.1 Niveau soutenu de services grâce au maintien de courts délais de règlement des demandes d'indemnité pour frais d'études en période de pointe (juillet-octobre) (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; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 6 semaines)

1.3.2 Niveau soutenu de services grâce au maintien de courts délais de règlement des demandes d'indemnité pour frais d'études en période creuse (novembre-juin) (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; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 3 semaines)

1.3.3 Réduction du nombre moyen de demandes d'indemnité pour frais d'études renvoyées à la mission (2011/12 : 20 %; 2012/13 : moins de 15 %; 2013/14 : moins de 12 %)

*Produits*

- Traitement de 6 000 demandes d'indemnité pour frais d'études

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

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

1.4.1 Niveau soutenu de services assurés par le Centre régional de formation et de conférences (2011/12 : 3 000 bénéficiaires; 2012/13 : 3 000; 2013/14 : 6 000)

1.4.2 Niveau soutenu du délai de réponse aux demandes de formation reçues par le Centre régional de formation et de conférences (2011/12 : 98 % dans les 24 heures; 2012/13 : 98 % dans les 24 heures; 2013/14 : 98 % dans les 24 heures)

1.4.3 Augmentation du niveau de satisfaction des participants aux formations (2011/12 : 98,8 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2012/13 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2013/14 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits)

*Produits*

- Organisation de 250 stages de formation et conférences, avec la participation de 6 000 membres du personnel des missions régionales

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.5 Fourniture d'un appui efficace et rationnel pour faciliter les mouvements des contingents au niveau régional

1.5.1 Augmentation du nombre de vols régionaux pour le transport des contingents coordonnés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (2011/12 : 100 vols; 2012/13 : 600; 2013/14 : 1 179)

1.5.2 Réduction des délais de transport des contingents (2011/12 : 95 % des vols pour le transport des contingents sont effectués dans un délai de 5 jours; 2012/13 : 95 % dans un délai de 5 jours ; 2013/14 : 96 % dans un délai de 5 jours et 100 % dans un délai de 14 jours)

*Produits*

- Coordination de 1 179 vols pour le transport des contingents à bord d'appareils de l'ONU affrétés pour de longues durées

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.6 Organisation efficace et rationnelle des vols régionaux

1.6.1 Maintien du niveau des services de transport aérien pour satisfaire les besoins régionaux (2011/12 : 292 vols par an; 2012/13 : 596; 2013/14 : 1 500)

*Produits*

- 1 500 vols par an à l'appui de la MINUSS, de la MONUSCO et de la MINUAD

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.7 Appui efficace et rationnel pendant les périodes de pointe pour le transport aérien

1.7.1 Augmentation du niveau de satisfaction des clients (2011/12 : 70 % des utilisateurs; 2012/13 : 80 % des utilisateurs; 2013/14 : 88 % des utilisateurs)

*Produits*

- 80 vols effectués

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

1.8 Fourniture d'un appui efficace et rationnel en matière de services financiers

1.8.1 Réduction du temps nécessaire au règlement des factures de fournisseurs (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 98 % dans les 28 jours; 2013/14 : 98 % dans les 27 jours)

1.8.2 Réduction des délais de traitement des demandes de remboursement du personnel (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 98 % des demandes dans les 28 jours; 2013/14 : 98 % des demandes dans les 21 jours)

1.8.3 Maintien du niveau atteint pour les délais de traitement des virements électroniques (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 97 % dans les 3 jours; 2013/14 : 97 % dans les 3 jours)

1.8.4 Maintien du niveau atteint pour les délais d'exécution des opérations mensuelles concernant la paie et autres prestations (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 95 % dans les 5 jours; 2013/14 : 98 % dans les 5 jours)

1.8.5 Augmentation du niveau de satisfaction des clients concernant les services financiers (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 70 %; 2013/14 : 80 %)

### *Produits*

- Établissement des huit états financiers mensuels de la MINUSS, de la MONUSCO, de la FISNUA, de l'UNSOA, du BINUCA, du BNUB et de l'UNPOS conformément aux normes IPSAS
- Règlement de 80 000 demandes de remboursement du personnel
- Paiement des traitements de 3 940 fonctionnaires recrutés sur le plan international par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie
- Paiement des traitements de 8 500 fonctionnaires recrutés sur le plan local par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie
- Paiement des traitements de 13 000 membres du personnel en uniforme par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie
- Paiement des traitements de 1 800 Volontaires des Nations Unies par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie
- Paiement des traitements de 6 000 vacataires installés à Entebbe par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie
- Règlement des factures de 4 500 fournisseurs

### *Réalisations escomptées*

### *Indicateurs de succès*

1.9 Fourniture de services de gestion des ressources humaines efficaces et rationnels

1.9.1 Maintien du niveau atteint pour l'attribution des postes à pourvoir aux candidats inscrits dans les fichiers du Conseil central de contrôle pour le personnel des missions (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 98 % dans les 90 jours; 2013/14 : 98 % dans les 90 jours)

1.9.2 Réduction des délais d'approbation des prestations et avantages du personnel (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % dans les 14 jours)

1.9.3 Réduction des délais de traitement des demandes de remboursement des frais de voyage (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % dans les 14 jours)

1.9.4 Réduction des délais de traitement des primes d'affectation (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % dans les 5 jours)

1.9.5 Prorogation des engagements dans les délais voulus, pour qu'ils soient pris en compte dans les états de paie (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 100 %)

1.9.6 Réduction des délais de règlement du traitement final à la cessation de service (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % dans les 30 jours)

1.9.7 Réduction des délais de délivrance des billets pour les voyages (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % dans les 7 jours)

1.9.8 Augmentation du nombre de billets délivrés 15 jours avant le départ (2011/12 : s.o.; 2012/13 : s.o.; 2013/14 : 75 %)

1.9.9 Augmentation du niveau de satisfaction des clients concernant les services de gestion des ressources humaines (2011/12 : s.o.; 2012/13 : 70 %; 2013/14 : 90 %)

---

### *Produits*

- Publication de 1 300 offres d'emplois à pourvoir au plan international
- Prorogation de 12 000 engagements d'agents recrutés sur les plans national et international
- Versement de 750 primes d'affectation
- Approbation de 40 000 droits et prestations
- Délivrance de 15 000 billets d'avion au personnel civil et au personnel en uniforme

---

### *Réalisations escomptées*

### *Indicateurs de succès*

1.10 Appui efficace et rationnel au Centre de services régional d'Entebbe

1.10.1 Gestion efficace et rationnelle des 332 membres du personnel

1.10.2 Gestion financière et gestion des postes efficaces et rationnelles dans les 8 missions, y compris en ce qui concerne le recouvrement des coûts

1.10.3 Gestion efficace et rationnelle de tous les avoirs du Centre

1.10.4 Amélioration permanente du contrat conclu avec la MONUSCO au niveau opérationnel

1.10.5 Répartition optimale de l'espace pour les 332 membres du personnel

---

### *Produits*

- Conception des plans et construction de 2 immeubles de bureau et de 1 centre de conférence
- 12 états financiers mensuels du Centre reflétant précisément la contribution de chaque mission
- 12 rapports mensuels sur l'occupation des postes
- Mise en place et gestion d'une base de données spécifiques pour la gestion des avoirs du Centre financés par les 8 missions
- 4 examens trimestriels du cadre opérationnel défini dans l'accord conclu avec la MONUSCO

---

*Facteurs externes*

- Retard des missions participantes dans le déploiement des fonctions et du personnel
  - Résolutions du Conseil de sécurité et changements dans les mandats des missions clientes
  - Mise en œuvre de 6 modules Field Support Suite et du progiciel iNeed
- 

### **C. Plan de financement**

61. Le Centre ne fait pas l'objet d'un financement par des quotes-parts distinctes. Chaque mission cliente lui verse une contribution au prorata de son budget pour couvrir ses dépenses opérationnelles, et ses dépenses de personnel sont entièrement absorbées par les différentes missions concernées. Si ce plan laisse une certaine flexibilité quant aux exigences relatives aux services fournis, il pourrait devenir obsolète. À mesure que le Centre gagnera en ampleur et en expérience concrète, et à mesure qu'il rassemblera des données plus nombreuses et détaillées sur le coût des opérations, un meilleur plan de financement, reposant par exemple sur un modèle de facturation à l'acte, s'imposera peut-être.

62. Les besoins de financement du Centre pour 2013/14 seront pourvus par deux voies :

a) Les dépenses de personnel seront prises en charge au titre des dépenses prévues pour ce poste dans les projets de budget de la MINUAD, de la MONUSCO, de la MINUSS et de l'UNSOA 2013/14 (c'est-à-dire que les dépenses de personnel civil continueront d'être financées par les missions clientes respectives pour chaque fonctionnaire envoyé). La FISNUA fait toujours partie intégrante du Centre et a été constituée en partant du principe que lorsque ce serait possible, l'appui nécessaire serait fourni par le Centre. Le tableau présentant ses effectifs a donc été réduit en conséquence. Le BNUB et le BINUCA ont proposé la suppression de certains postes mais n'en transféreront aucun au Centre. Les incidences sur le plan du personnel des modalités prévues pour le Centre ont déjà été répercutées dans les projets de budget du BNUB et du BINUCA pour 2013 (voir A/67/343/Add.3);

b) Les dépenses opérationnelles sont réparties entre toutes les missions clientes au prorata du budget proposé pour chacune d'elles.

### **D. Montant et répartition des crédits demandés**

63. Le montant des crédits demandés par le Centre de services régional pour l'exercice 2013/14 s'élève à 38,2 millions de dollars pour 332 postes, ce qui représente une augmentation de 10 millions de dollars, soit 35,6 %, par rapport à l'exercice 2012/13. Au cours de l'exercice 2013/14, le Centre continuera d'apporter un appui à huit missions, à savoir la MONUSCO, la MINUAD, la MINUSS, la FISNUA, l'UNSOA, le BNUB, le BINUCA et l'UNPOS. Cette variation est principalement imputable aux facteurs ci-après :

a) L'augmentation des effectifs du Centre, portés à 332 postes proposés pour l'exercice 2013/14 contre 199 postes approuvés pour 2012/13, soit une hausse de 67 %. Cette augmentation tient compte du transfert de 69 postes supplémentaires dans le domaine des services financiers, de 55 postes dans le domaine des ressources humaines, ainsi que de 7 postes dans le domaine informatique et de

2 postes dans le domaine logistique. Par conséquent, les dépenses prévues au titre des ressources en personnel augmenteront de 47 % sur l'année. Les dépenses de personnel représentent encore une part importante des crédits demandés, à savoir 69 % du budget total (contre 64 % pour l'exercice 2012/13);

b) La réalisation de projets qui devaient initialement avoir lieu pendant l'exercice financier 2012/13, comme la construction de deux immeubles de bureaux et d'un centre de formation en dur, et autres améliorations devant être apportées à la Base. Le montant des crédits demandés pour l'exercice 2013/14 au titre de la construction des immeubles de bureaux et du centre de formation en dur s'élève à 6 millions de dollars. En outre, le Centre participera à hauteur de 1,6 million de dollars aux dépenses engagées pour améliorer le système d'assainissement et d'évacuation des eaux et les portails de sécurité de la Base d'appui d'Entebbe. Après ces dépenses d'équipement, le Centre ne prévoit aucune dépense majeure pour des projets de construction, en dehors de ceux réalisés dans le cadre de l'entretien normal des infrastructures;

c) Le montant total des crédits demandés par le Centre au titre des services de consultant, nécessaires pour poursuivre l'amélioration des processus et assurer la continuité des opérations, s'élève à 395 500 dollars. L'amélioration des processus métier est essentielle pour le Centre et la bonne prestation de ses services. Il est ainsi prévu que certaines gammes de services soient examinées en suivant la méthodologie Lean Six Sigma. Les consultants auront pour tâche de former et de diriger des équipes chargées d'examiner des processus spécifiques pour certaines gammes de services afin de les rendre plus efficaces et de trouver des solutions à court terme. En plus de l'amélioration des processus, le Centre réalise actuellement une analyse des risques qui débouchera sur l'élaboration d'une politique de continuité des opérations et d'un plan de mise en œuvre. Un tel savoir-faire n'est pas disponible en interne et il faut donc faire appel à des consultants, qui interviendront à court terme uniquement. Par la suite, des spécialistes en gestion des processus métier seront nécessaires pour poursuivre les efforts entamés pendant l'exercice considéré;

d) Les ressources nécessaires au titre des communications et de l'informatique pour financer l'hébergement des serveurs à Entebbe, compte tenu de ce que le Centre sera chargé de fonctions dans le domaine des finances et des ressources humaines, lesquelles demandent une utilisation intensive des ressources informatiques. Dans le but d'assurer la continuité des opérations et de faire face aux coupures de courant qui touchent régulièrement Entebbe, le Centre a également besoin d'acquies un générateur de secours afin de limiter les temps d'immobilisation et l'interruption des services.

64. Le montant des crédits demandés par le Centre pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014 s'élève à 39,0 millions de dollars, contre 28,2 millions de dollars approuvés pour 2012/13. Le tableau B.12 indique la répartition des dépenses prévues pour chacune des missions clientes.

Tableau B.12  
**Dépenses prévues par mission pour l'exercice 2013/14**

(En milliers de dollars des États-Unis)

|   | Centre de<br>services<br>régional | MONUSCO         | MINUAD          | MINUSS          | UNSOA          | FISNUA       | BNUB        | BINUCA      | UNPOS       |
|---|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Budget (millions de dollars É.-U.)</b>   |                                   | <b>1 359,4</b>  | <b>1 352,8</b>  | <b>936,5</b>    | <b>448,4</b>   | <b>305,4</b> | <b>17,5</b> | <b>20,5</b> | <b>20,4</b> |
| <b>Financement (pourcentage)</b>            |                                   | <b>33,17</b>    | <b>33,31</b>    | <b>26,36</b>    | <b>4,99</b>    | <b>1,77</b>  | <b>0,12</b> | <b>0,14</b> | <b>0,14</b> |
| <b>Dépenses de personnel civil</b>          |                                   |                 |                 |                 |                |              |             |             |             |
| Personnel recruté sur le plan international | 24 311,7                          | 8 264,4         | 8 428,7         | 6 882,3         | 736,3          | –            | –           | –           | –           |
| Personnel recruté sur le plan national      | 2 068,4                           | 519,9           | 688,5           | 817,9           | 42,1           | –            | –           | –           | –           |
| Volontaires des Nations Unies               | 889,6                             | 558,6           | –               | 331,0           | –              | –            | –           | –           | –           |
| <b>Total partiel</b>                        | <b>27 269,7</b>                   | <b>9 342,9</b>  | <b>9 117,2</b>  | <b>8 031,2</b>  | <b>778,4</b>   | <b>–</b>     | <b>–</b>    | <b>–</b>    | <b>–</b>    |
| <b>Dépenses opérationnelles</b>             |                                   |                 |                 |                 |                |              |             |             |             |
| Consultants                                 | 395,5                             | 121,2           | 130,6           | 75,7            | 39,4           | 23,3         | 1,6         | 1,9         | 1,8         |
| Voyages                                     | 223,3                             | 68,4            | 73,8            | 42,8            | 22,3           | 13,1         | 0,9         | 1,0         | 1,0         |
| Installations et infrastructures            | 7 903,3                           | 2 421,7         | 2 610,9         | 1 513,1         | 787,4          | 464,9        | 31,5        | 37,0        | 36,8        |
| Transports terrestres                       | 179,5                             | 55,0            | 59,3            | 34,4            | 17,9           | 10,6         | 0,7         | 0,8         | 0,8         |
| Communications                              | 1 340,9                           | 410,9           | 443,0           | 256,7           | 133,6          | 78,9         | 5,3         | 6,3         | 6,2         |
| Informatique                                | 1 424,1                           | 436,3           | 470,5           | 272,6           | 141,9          | 83,8         | 5,7         | 6,7         | 6,6         |
| Santé                                       | 91,4                              | 28,0            | 30,2            | 17,5            | 9,1            | 5,4          | 0,4         | 0,4         | 0,4         |
| Fournitures et services divers              | 133,1                             | 40,8            | 44,0            | 25,5            | 13,3           | 7,8          | 0,5         | 0,6         | 0,6         |
| <b>Total partiel</b>                        | <b>11 691,1</b>                   | <b>3 582,3</b>  | <b>3 862,3</b>  | <b>2 238,3</b>  | <b>1 164,9</b> | <b>687,8</b> | <b>46,6</b> | <b>54,7</b> | <b>54,2</b> |
| <b>Total</b>                                | <b>38 960,8</b>                   | <b>12 925,2</b> | <b>12 979,5</b> | <b>10 269,5</b> | <b>1 943,3</b> | <b>687,8</b> | <b>46,6</b> | <b>54,7</b> | <b>54,2</b> |

Note : Pour les missions de maintien de la paix, la répartition s'appuie sur le budget approuvé pour 2012/13. Pour les missions politiques spéciales, elle s'appuie sur le budget approuvé pour 2012.

## E. Besoins en ressources humaines et répartition du personnel

65. Le transfert de 160 postes (70 postes dans le domaine des services financiers et 90 postes dans celui des ressources humaines) au Centre en 2012/13 a permis de perfectionner le modèle de prestation de services. Au cours de l'exercice 2013/14, le Centre verra donc son effectif augmenter, passant de 199 à 332 postes. Sa structure sera en outre modifiée pour tenir compte des nouvelles fonctions qui lui sont attribuées et absorber les nouvelles recrues. Cette nouvelle structure définit clairement les différents rôles et attributions, permettant ainsi de renforcer la mise en jeu de la responsabilité pour chaque fonction et gamme de services, d'appuyer les fonctions d'établissement des rapports et de gestion de la performance, de définir les rôles et les attributions touchant aux questions générales de gestion intersectorielle et de renforcer l'orientation stratégique fixée par le Chef du Centre.

66. Selon la nouvelle structure, le Centre est divisé en cinq sections : Section de la planification et du contrôle, Section des opérations et de l'administration, Section des services financiers, Section des ressources humaines et Centre de contrôle

intégré des transports et des mouvements. Chaque section relève du Chef du Centre et est composée d'unités spécialisées qui participent à son bon fonctionnement.

67. Le Chef du Centre (D-1) est chargé d'en assurer la gestion, de réaliser les objectifs opérationnels définis par le Comité directeur, de superviser les projets et d'apporter des orientations stratégiques et un appui technique.

## Bureau du Chef

| <i>Personnel civil</i>   | <i>Personnel recruté sur le plan international</i> |                |                |                |   | <i>Service mobile</i> | <b>Total partiel</b> | <i>Personnel recruté sur le plan national</i> | <i>Volontaires des Nations Unies</i> | <b>Total</b> |
|--------------------------|--|----------------|----------------|----------------|---|-----------------------|----------------------|---|--------------------------------------|--------------|
|                          | <i>SGA/SSG</i>                                     | <i>D-2/D-1</i> | <i>P-5/P-4</i> | <i>P-3/P-2</i> |   |                       |                      |   |                                      |              |
| Postes approuvés 2012/13 | –  | 1              | 2              | –              | – | –                     | <b>3</b>             | –   | –                                    | <b>3</b>     |
| Postes proposés 2013/14  | –  | 1              | –              | 1              | – | –                     | <b>2</b>             | 1   | –                                    | <b>3</b>     |
| <b>Variation nette</b>   | –  | –              | <b>-2</b>      | <b>1</b>       | – | –                     | <b>-1</b>            | <b>1</b>                                      | –                                    | <b>0</b>     |

68. À mesure que le Centre évolue et se développe, il est nécessaire de revoir sa structure pour l'adapter au mieux à son plan stratégique. C'est ce qui a été fait avec la création de deux nouvelles sections chargées de l'amélioration continue des processus métier, de la gestion des résultats et des missions clientes et de l'élaboration d'une stratégie de communication.

69. La nouvelle Section de la planification et du contrôle sera chargée de mettre en place le cadre nécessaire à l'administration des services de gestion du changement fournis par le Centre. Le chef de cette section (P-5) est responsable de la gestion du changement, de la continuité des opérations, de l'assurance qualité et de l'informatique décisionnelle et fait la liaison entre le Centre et Umoja et IPSAS. Une des principales tâches de la section est de fournir un ensemble de services de planification, de gestion de projets et de communications afin de faciliter le passage d'une approche compartimentée par mission à des services partagés, mesurables et optimisés. En outre, elle encourage les changements visant à améliorer directement les processus et à renforcer les capacités internes pour répondre aux futurs besoins. Enfin, elle sera également chargée de superviser la mise en place de la Field Support Suite et des autres systèmes internes que le Département de l'appui aux missions met actuellement au point pour appuyer les opérations du Centre.

## Section de la planification et du contrôle

|                          | <i>Personnel recruté sur le plan international</i> |                |                |                |          | <i>Service mobile</i> | <b>Total partiel</b> | <i>Personnel recruté sur le plan national</i> | <i>Volontaires des Nations Unies</i> | <b>Total</b> |
|--------------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------|-----------------------|----------------------|---|--------------------------------------|--------------|
|                          | <i>SGA/SSG</i>                                     | <i>D-2/D-1</i> | <i>P-5/P-4</i> | <i>P-3/P-2</i> |          |                       |                      |   |                                      |              |
| Postes approuvés 2012/13 | –  | –              | –              | –              | –        | –                     | –                    | –   | –                                    | –            |
| Postes proposés 2013/14  | –  | –              | 4              | 3              | 7        | –                     | <b>14</b>            | 4   | 3                                    | <b>21</b>    |
| <b>Variation nette</b>   | –  | –              | <b>4</b>       | <b>3</b>       | <b>7</b> | –                     | <b>14</b>            | <b>4</b>                                      | <b>3</b>                             | <b>21</b>    |

70. La Section des opérations et de l'administration, qui vient elle aussi d'être créée, est dirigée par un chef de classe P-5 et chargée de l'administration générale du Centre, y compris la gestion du personnel ainsi que celle des finances et des avoirs. Dans ce contexte, elle a pour tâche d'élaborer des rapports consolidés de présentation et d'exécution du budget et des comptes rendus mensuels sur la situation des finances, de contrôler les dépenses du Centre en examinant et en approuvant les relevés mensuels des dépenses engagées par la MONUSCO pour le compte du Centre et de vérifier que la part des dépenses engagées par chaque mission est correctement comptabilisée. Cette section est également responsable du service d'assistance aux missions clientes, de la rédaction de spécifications, de la gestion du Centre régional de formation et de conférences et du contrôle des arrivées et des départs.

### Section des opérations et de l'administration

| <i>Personnel civil</i>   | <i>Personnel recruté sur le plan international</i> |                |                |                |          | <i>Service mobile</i> | <b>Total partiel</b> | <i>Personnel recruté sur le plan national</i> | <i>Volontaires des Nations Unies</i> | <b>Total</b> |
|--------------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------|-----------------------|----------------------|---|--------------------------------------|--------------|
|                          | <i>SGA/SSG</i>                                     | <i>D-2/D-1</i> | <i>P-5/P-4</i> | <i>P-3/P-2</i> |          |                       |                      |   |                                      |              |
| Postes approuvés 2012/13 | –  | –              | 0              | –              | 9        | <b>9</b>              | 10                   | 1   | <b>20</b>                            |              |
| Postes proposés 2013/14  | –  | –              | 3              | 2              | 16       | <b>21</b>             | 12                   | 1   | <b>34</b>                            |              |
| <b>Variation nette</b>   | –  | –              | <b>3</b>       | <b>2</b>       | <b>7</b> | <b>12</b>             | <b>2</b>             | –   | <b>14</b>                            |              |

71. La Section des services financiers est chargée de fournir, depuis Entebbe, des services financiers à toutes les missions clientes dans les domaines suivants : comptabilité générale, paiement des fournisseurs, traitement des demandes, traitement de la paie et services de trésorerie. Les missions ont conservé quelques postes financiers pour compléter ceux du Centre, conformément au modèle de prestation de services de la section. Afin d'éviter tout double emploi, seul le poste de chef de la section des finances du Centre, de classe P-5, a été conservé et les autres postes semblables dans les missions ont été supprimés. Si cela est nécessaire au bon déroulement des opérations, la fourniture de services de décaissement et une présence minimum ont été maintenues sur place dans les principaux bureaux. Ces antennes feront également office d'extension de la Section des services financiers du Centre et serviront à s'assurer que toutes les missions clientes bénéficient des mêmes services, à éviter les doubles emplois et à tirer le meilleur profit des économies d'échelle.

### Section des services financiers

| <i>Personnel civil</i>   | <i>Personnel recruté sur le plan international</i> |                |                |                |           | <i>Service mobile</i> | <b>Total partiel</b> | <i>Personnel recruté sur le plan national</i> | <i>Volontaires des Nations Unies</i> | <b>Total</b> |
|--------------------------|--|----------------|----------------|----------------|-----------|-----------------------|----------------------|---|--------------------------------------|--------------|
|                          | <i>SGA/SSG</i>                                     | <i>D-2/D-1</i> | <i>P-5/P-4</i> | <i>P-3/P-2</i> |           |                       |                      |   |                                      |              |
| Postes approuvés 2012/13 | –  | –              | 6              | 3              | 33        | <b>42</b>             | 26                   | 2   | <b>70</b>                            |              |
| Postes proposés 2013/14  | –  | –              | 6              | 7              | 43        | <b>56</b>             | 58                   | 9   | <b>123</b>                           |              |
| <b>Variation nette</b>   | –  | –              | –              | <b>4</b>       | <b>10</b> | <b>14</b>             | <b>32</b>            | <b>7</b>                                      | <b>53</b>                            |              |

72. Les groupes du budget des missions clientes continuent de relever de la structure des missions, et non pas de la compétence du Centre, compte tenu de ce que les services fournis par les chefs de ces groupes sont avant tout stratégiques et requièrent une collaboration étroite avec les responsables des services d'appui aux missions.

73. La Section des ressources humaines du Centre sera chargée d'apporter aux missions des services administratifs dans le domaine des ressources humaines, à savoir l'administration des indemnités et prestations du personnel recruté sur le plan national et international, l'intégration du personnel recruté sur le plan international, le contrôle du temps de travail et de la présence du personnel national et international et la gestion des voyages du personnel international ainsi que des militaires, des policiers et des membres n'ayant pas la qualité de fonctionnaire. L'effectif de cette section, qui sera dirigée par un chef de classe P-5, a été revu et ajusté en tenant compte des services ne pouvant être fournis à distance, qui devraient être maintenus en place dans les zones des missions. Selon le cadre intégré de gestion des ressources humaines de la stratégie globale d'appui aux missions, les sections des ressources humaines des missions clientes du Centre doivent se recentrer sur leurs responsabilités stratégiques, conformément à la nouvelle orientation qui a été donnée aux fonctions confiées aux missions en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, la section sera chargée d'apporter des services de conseils stratégiques aux responsables des missions, de fixer des orientations, d'établir des rapports, d'assurer la préparation des missions et la gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'examiner les aspects du budget des missions relatifs à la dotation en effectifs, ainsi que de la gestion de la performance, de la formation du personnel, de l'administration de la justice, du renforcement des capacités, des relations entre le personnel et l'Administration, de la coordination des opérations avec l'Équipe de pays des Nations Unies, de la communication avec le personnel, du recrutement et de l'intégration du personnel recruté sur le plan national, de la gestion des tableaux d'effectifs et des postes, de la gestion du processus de sélection du personnel recruté sur le plan international, de l'initiation du personnel et de l'obtention des visas, de l'appui administratif aux observateurs militaires et à la police civile, des questions liées à l'assurance maladie et de l'enregistrement. Elle doit également s'assurer que les missions disposent de suffisamment de ressources humaines pour veiller au bon déroulement de la mise en service d'Inspira sur place en 2013 et fournir les moyens nécessaires à l'application des autres initiatives visant à réformer la gestion des ressources humaines. Par conséquent, les missions devront conserver pendant un certain temps plusieurs postes dans le domaine des ressources humaines.

## Section des ressources humaines

| Personnel civil          | <i>Personnel recruté sur le plan international</i> |         |           |           |          | Service<br>mobile | Total<br>partiel | Personnel<br>recruté sur le<br>plan national | Volontaires<br>des Nations<br>Unies | Total |
|--------------------------|--|---------|-----------|-----------|----------|-------------------|------------------|--|-------------------------------------|-------|
|                          | SGA/SSG  | D-2/D-1 | P-5/P-4   | P-3/P-2   |          |                   |                  |  |                                     |       |
| Postes approuvés 2012/13 | –  | –       | 4         | 8         | 46       | <b>58</b>         | 26               | 6  | <b>90</b>                           |       |
| Postes proposés 2013/14  | –  | –       | 3         | 6         | 55       | <b>64</b>         | 63               | 8  | <b>135</b>                          |       |
| <b>Variation nette</b>   | –  | –       | <b>-1</b> | <b>-2</b> | <b>9</b> | <b>6</b>          | <b>37</b>        | <b>2</b>                                     | <b>45</b>                           |       |

74. Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, dont l'effectif et la composition devraient rester inchangés, continue de fournir des services au Centre. Il est chargé de l'analyse et de la planification intégrées des déplacements et de l'optimisation des moyens de transport régionaux, ce qu'il effectue en regroupant les demandes et en appliquant un principe de planification et d'exécution intégrées.

### Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements

| <i>Personnel civil</i>   | <i>Personnel recruté sur le plan international</i> |                |                |                |   | <i>Service mobile</i> | <b>Total partiel</b> | <i>Personnel recruté sur le plan national</i> | <i>Volontaires des Nations Unies</i> | <b>Total</b> |
|--------------------------|--|----------------|----------------|----------------|---|-----------------------|----------------------|---|--------------------------------------|--------------|
|                          | <i>SGA/SSG</i>                                     | <i>D-2/D-1</i> | <i>P-5/P-4</i> | <i>P-3/P-2</i> |   |                       |                      |   |                                      |              |
| Postes approuvés 2012/13 | –  | –              | 4              | 2              | 6 | <b>12</b>             | 4                    | –   | <b>16</b>                            |              |
| Postes proposés 2013/14  | –  | –              | 4              | 2              | 6 | <b>12</b>             | 4                    | –   | <b>16</b>                            |              |
| <b>Variation nette</b>   | –  | –              | –              | –              | – | –                     | –                    | –   | –                                    |              |

75. Un premier examen a déterminé que le regroupement au Centre de certaines fonctions d'informatique et de logistique pouvant être réalisées à distance permettrait de gagner en efficacité. C'est pourquoi il est proposé que 9 postes (7 dans le domaine informatique et 2 dans celui de la logistique administrative) soient transférés à la Section des opérations et de l'administration, comme le montre le tableau B.13 ci-après. De nouveaux examens seront réalisés à ce sujet et les résultats seront pris en compte dans les futures prévisions de dépenses du Centre.

Tableau B.13

#### Centre de services régional d'Entebbe : transferts de postes proposés

| <i>Mission</i> | <i>Transferts proposés dans le domaine informatique</i> |                | <i>Transferts proposés dans le domaine logistique</i> |                |
|----------------|---|----------------|---|----------------|
|                | <i>2012/13</i>  | <i>2013/14</i> | <i>2012/13</i>  | <i>2013/14</i> |
| MINUAD         | –   | 4              | –   | 1              |
| MONUSCO        | –   | 2              | –   | –              |
| MINUSS         | –   | –              | –   | 1              |
| UNSOA          | –   | 1              | –   | –              |
| <b>Total</b>   | –   | <b>7</b>       | –   | <b>2</b>       |

76. Le tableau B.14 ci-après correspond aux effectifs des différentes unités fonctionnelles du Centre, compte tenu des transferts supplémentaires proposés pour 2013/14. Les effectifs seront portés à 169 agents recrutés sur le plan international, 142 agents recrutés sur le plan national et 21 Volontaires des Nations Unies, contre 124 agents recrutés sur le plan international, 66 agents recrutés sur le plan national et 9 Volontaires des Nations Unies pour l'exercice 2012/13.

Tableau B.14

**Répartition des effectifs proposés pour les différentes unités fonctionnelles du Centre de services régional d'Entebbe au titre de l'exercice 2013/14**

|   | 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         |  |           |            |
| <b>Transferts de postes en 2011/12 : total</b>              | <b>1</b>                                    | <b>3</b> | <b>3</b>  | <b>2</b>  | <b>-</b> | <b>15</b>  | <b>24</b>   | <b>-</b>                               | <b>14</b>  | <b>14</b>  | <b>1</b>  | <b>39</b>  |
| Équipe chargée de la gestion                                | -   | 2        | -         | -         | -        | -          | 3   | -                                      | -          | -  | -         | 3          |
| Contrôle des arrivées/départs                               | -   | -        | -         | -         | -        | 2          | 2   | -                                      | 2          | 2  | -         | 4          |
| Indemnités pour frais d'études                              | -   | -        | -         | -         | -        | 4          | 4   | -                                      | 4          | 4  | 1         | 9          |
| Centre régional de formation et de conférences              | -   | -        | -         | -         | -        | 3          | 3   | -                                      | 4          | 4  | -         | 7          |
| Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements | -   | 1        | 3         | 2         | -        | 6          | 12  | -                                      | 4          | 4  | -         | 16         |
| <b>Transferts de postes en 2012/13 : total</b>              | <b>-</b>                                    | <b>-</b> | <b>10</b> | <b>8</b>  | <b>3</b> | <b>79</b>  | <b>100</b>  | <b>5</b>                               | <b>47</b>  | <b>52</b>  | <b>8</b>  | <b>160</b> |
| Finances  | -   | -        | 6         | 1         | 2        | 33         | 42  | 2                                      | 24         | 26   | 2         | 70         |
| Ressources humaines   | -   | -        | 4         | 7         | 1        | 46         | 58  | 3                                      | 23         | 26   | 6         | 90         |
| <b>Transferts de postes en 2013/14 : total</b>              | <b>-</b>                                    | <b>2</b> | <b>2</b>  | <b>7</b>  | <b>1</b> | <b>33</b>  | <b>45</b>   | <b>-3</b>                              | <b>79</b>  | <b>76</b>  | <b>12</b> | <b>133</b> |
| Finances  | -   | 1        | 2         | 5         | -        | 19         | 27  | -                                      | 35         | 35   | 7         | 69         |
| Ressources humaines   | -   | 1        | -1        | 2         | 1        | 12         | 15  | -3                                     | 39         | 36   | 4         | 55         |
| Informatique  | -   | -        | -         | -         | -        | 2          | 2   | -                                      | 4          | 4  | 1         | 7          |
| Logistique  | -   | -        | 1         | -         | -        | -          | 1   | -                                      | 1          | 1  | -         | 2          |
| <b>Nombre total de postes au Centre pour 2013/14</b>        | <b>1</b>                                    | <b>5</b> | <b>15</b> | <b>17</b> | <b>4</b> | <b>127</b> | <b>169</b>  | <b>2</b>                               | <b>140</b> | <b>142</b>   | <b>21</b> | <b>332</b> |

*Abréviations* : AN : administrateur recruté sur le plan national; GN : agent des services généraux recruté sur le plan national; SM : agent du service mobile; VNU : Volontaire des Nations Unies.

## F. Gains d'efficacité issus des dotations en personnel

77. Grâce aux transferts de postes au Centre de services régional d'Entebbe et à la rationalisation des prestations de services, il est proposé de supprimer 31 postes dans les sections des finances et 15 dans celles des ressources humaines. Avec les postes déjà supprimés pendant l'exercice 2012/13, le nombre total de postes supprimés s'élève à 75 dont 47 dans les finances et 28 dans les ressources humaines. Par rapport au nombre total de postes dont disposait le Centre lors de son premier exercice, en 2011/12, ces suppressions représentent 18 % des postes des sections des finances et 8 % de ceux des sections des ressources humaines.

78. En tout, les réductions d'effectifs représentent 12 % des 608 postes que comptaient les sections des finances et des ressources humaines en 2011/12. Le Centre, dont la politique consiste à faire des économies en limitant le nombre total de postes approuvés plutôt qu'en jouant sur les transferts, s'inscrit dans la logique qui veut que ses services ne fassent pas double emploi avec les fonctions assurées par les missions. Il démontre ainsi que les centres de services communs tels que lui

sont à même de fournir les prestations voulues tout en réalisant des gains d'efficacité quantifiables.

Tableau B.15

**Finances et ressources humaines – Vue d'ensemble des postes qui auront été maintenus dans les missions, supprimés ou transférés le 30 juin 2014**

| <i>Fonction</i>     | <i>Nombre de postes approuvés en 2011/12</i> | <i>Nombre de transferts de postes au Centre de services régional en 2013/14</i> | <i>Nombre de suppressions de postes</i> | <i>Effectifs maintenus dans les missions pour 2013/14</i> | <i>Économies réalisées (en pourcentage)</i> |
|---------------------|--|---|---|---|---|
| Finances            | 268  | 139   | 47                                      | 82  | 18  |
| Ressources humaines | 340  | 145   | 28                                      | 167   | 8   |

79. Le nombre total de postes qu'il est proposé de supprimer en 2013/14 dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales est de 46, dont 11 agents recrutés sur le plan international, 30 agents recrutés sur le plan national et 5 Volontaires des Nations Unies, et concerne six missions clientes. Du point de vue de leur répartition comme des fonctions auxquelles ils sont attachés au sein des missions, les postes concernés sont des postes devenus superflus au regard des prestations de services assurées à la fois par les missions et par le Centre.

Tableau B.16

**Finances et ressources humaines – Détail des postes qui seront supprimés pendant l'exercice 2013/14**

| <i>Mission</i>       | <i>Finances</i>            |               |                         | <i>Ressources humaines</i>               |               |                         | <b>Total</b> |
|----------------------|----------------------------|---------------|-------------------------|--|---------------|-------------------------|--------------|
|                      | <i>Intitulé</i>            | <i>Classe</i> | <i>Nombre de postes</i> | <i>Intitulé</i>                          | <i>Classe</i> | <i>Nombre de postes</i> |              |
| MONUSCO              | Fonctionnaire des finances | P-4           | 2                       | Assistant chargé des ressources humaines | PN            | 5                       |              |
|                      | Assistant financier        | PN            | 5                       |  |               |                         |              |
|                      |                            | VNU           | 2                       |  |               |                         |              |
| <b>Total partiel</b> |                            |               | <b>9</b>                |  |               | <b>5</b>                | <b>14</b>    |
| MINUAD               | Fonctionnaire des finances | P-5           | 1                       | Assistant chargé des ressources humaines | PN            | 4                       |              |
|                      | Fonctionnaire des finances | P-4           | 2                       |  |               |                         |              |
|                      | Assistant financier        | PN            | 9                       |  |               |                         |              |
| <b>Total partiel</b> |                            |               | <b>12</b>               |  |               | <b>4</b>                | <b>16</b>    |
| MINUSS               | Assistant financier        | VNU           | 3                       | Assistant chargé des ressources humaines | PN            | 2                       |              |
| <b>Total partiel</b> |                            |               | <b>3</b>                |  |               | <b>2</b>                | <b>5</b>     |

| Mission              | Finances                   |        |                  | Ressources humaines                      |        |                  | Total     |
|----------------------|----------------------------|--------|------------------|--|--------|------------------|-----------|
|                      | Intitulé                   | Classe | Nombre de postes | Intitulé                                 | Classe | Nombre de postes |           |
| UNSOA                | Fonctionnaire des finances | P-4    | 1                |  |        |                  |           |
|                      | Assistant financier        | PN     | 1                |  |        |                  |           |
| <b>Total partiel</b> |                            |        | <b>2</b>         |  |        |                  | <b>2</b>  |
| BNUB                 | Assistant financier        | SM     | 1                | Assistant chargé des ressources humaines | SM     | 1                |           |
|                      | Assistant financier        | PN     | 1                | Assistant chargé des ressources humaines | PN     | 1                |           |
| <b>Total partiel</b> |                            |        | <b>2</b>         |  |        | <b>2</b>         | <b>4</b>  |
| BINUCA               | Assistant financier        | SM     | 2                | Assistant chargé des ressources humaines | SM     | 1                |           |
|                      | Assistant financier        | PN     | 1                | Assistant chargé des ressources humaines | PN     | 1                |           |
| <b>Total partiel</b> |                            |        | <b>3</b>         |  |        | <b>2</b>         | <b>5</b>  |
| <b>Total</b>         |                            |        | <b>31</b>        |  |        | <b>15</b>        | <b>46</b> |

*Abréviations* : PN : Personnel recruté sur le plan national; VNU : Volontaire des Nations Unies; SM : agent du Service mobile.

80. Après le transfert de certains postes et la suppression d'autres, les missions clientes conserveront un certain nombre de postes dans les services de gestion des finances et des ressources humaines. D'après le modèle de prestation de services retenu pour chacune des fonctions, les fonctionnaires maintenus dans les missions doivent, en principe, être suffisamment nombreux et qualifiés pour offrir l'appui nécessaire dans les deux domaines.

81. Pour ce qui est des prestations de services financiers, on s'attend à d'importantes difficultés en 2013/14, le modèle d'exécution les concernant ayant été restructuré de manière assez radicale. Alors que précédemment, tous les services financiers ordinaires étaient assurés localement, certains vont désormais l'être suivant les nouvelles méthodes définies dans le modèle de fonctionnement du Centre. Pendant l'exercice 2013/14, année de l'entrée en application d'Umoja et des normes IPSAS, les missions connaîtront encore des problèmes de gestion des finances, même si le Centre s'y attaque en offrant des services standardisés et centralisés. Il est prévu que les missions clientes conservent provisoirement dans leur effectif des personnes possédant des compétences financières suffisantes pour concourir à l'atténuation des risques. C'est pourquoi il a été proposé de créer, pour les cinq missions de maintien de la paix (MONUSCO, MINUAD, MINUSS, UNSOA et FISNUA) plutôt qu'à Entebbe et exclusivement pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014, 11 postes temporaires d'administrateur P-4 et P-3 et postes d'agent du Service mobile.

82. Les effectifs qui seront fournis au Centre de services régional par chacune des missions le 30 juin 2014 sont récapitulés dans le tableau B.17 ci-après.

Tableau B.17

**État des transferts de chacune des missions vers le Centre de services régional d'Entebbe au 30 juin 2014**

|  | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2/I | Total partiel | SM | Total partiel (personnel recruté sur le plan international) | Personnel recruté sur le plan national |                              | Total partiel (personnel recruté sur le plan national) | Volontaires des Nations Unies | Total |
|--|-----|-----|-----|-----|-------|---------------|----|---|--|------------------------------|--|-------------------------------|-------|
|  |     |     |     |     |       |               |    |   | Adminis-trateurs                       | Agents des services généraux |  |                               |       |
| <b>MONUSCO</b>                           |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| <b>Transferts approuvés pour 2011/12</b> | -   | 1   | -   | 1   | -     | 2             | 5  | 7   | -                                      | 6                            | 6  | 1                             | 14    |
| <b>Transferts approuvés pour 2012/13</b> |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| Finances                                 | -   | -   | -   | 1   | 2     | 3             | 11 | 14  | -                                      | 3                            | 3  | 2                             | 19    |
| Ressources humaines                      | -   | -   | 1   | 3   | -     | 4             | 12 | 16  | -                                      | -                            | -  | 3                             | 19    |
| <b>Transferts proposés pour 2013/14</b>  |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| Finances                                 | -   | -   | -   | 1   | -     | 1             | 13 | 14  | -                                      | 12                           | 12   | 6                             | 32    |
| Ressources humaines                      | -   | -   | -   | -   | -     | -             | 8  | 8   | -                                      | 16                           | 16   | 2                             | 26    |
| Informatique et communications           | -   | -   | -   | -   | -     | -             | 1  | 1   | -                                      | -                            | -  | 1                             | 2     |
| <b>Total – Transferts de la MONUSCO</b>  | -   | 1   | 1   | 6   | 2     | 10            | 50 | 60  | -                                      | 37                           | 37   | 15                            | 112   |
| <b>MINUAD</b>                            |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| <b>Transferts approuvés pour 2011/12</b> | 1   | 1   | 2   | -   | -     | 4             | 4  | 8   | -                                      | 3                            | 3  | -                             | 11    |
| <b>Transferts approuvés pour 2012/13</b> |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| Finances                                 | -   | -   | 2   | -   | -     | 2             | 10 | 12  | -                                      | 1                            | 1  | -                             | 13    |
| Ressources humaines                      | -   | -   | -   | 3   | -     | 3             | 17 | 20  | -                                      | 6                            | 6  | -                             | 26    |
| <b>Transferts proposés pour 2013/14</b>  |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| Finances                                 | -   | -   | 1   | 3   | -     | 4             | 2  | 6   | -                                      | 22                           | 22   | -                             | 28    |
| Ressources humaines                      | -   | 1   | 1   | 1   | -     | 3             | 7  | 10  | -                                      | 13                           | 13   | -                             | 23    |
| Informatique et communications           | -   | -   | -   | -   | -     | -             | -  | -   | -                                      | 4                            | 4  | -                             | 4     |
| Logistique                               | -   | -   | 1   | -   | -     | 1             | -  | 1   | -                                      | -                            | -  | -                             | 1     |
| <b>Total – Transferts de la MINUAD</b>   | 1   | 2   | 7   | 7   | -     | 17            | 40 | 57  | -                                      | 49                           | 49   | -                             | 106   |
| <b>MINUSS</b>                            |     |     |     |     |       |               |    |   |  |                              |  |                               |       |
| <b>Transferts approuvés pour 2011/12</b> | -   | 1   | 1   | 1   | -     | 3             | 6  | 9   | -                                      | 5                            | 5  | -                             | 14    |

|  | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-2/I | Total<br>partiel | SM  | Total<br>partiel<br>(personnel<br>recruté<br>sur le plan<br>international) | Personnel recruté<br>sur le plan national |                                       | Total<br>partiel<br>(personnel<br>recruté<br>sur le plan<br>national) | Volontaires<br>des Nations<br>Unies | Total |
|--|-----|-----|-----|-----|-------|------------------|-----|--|---|---------------------------------------|---|-------------------------------------|-------|
|  |     |     |     |     |       |                  |     |  | Adminis-<br>trateurs                      | Agents<br>des<br>services<br>généraux |   |                                     |       |
| <b>Transferts approuvés pour 2012/13</b>                   |     |     |     |     |       |                  |     |  |   |                                       |   |                                     |       |
| Finances   | -   | -   | 4   | -   | -     | 4                | 12  | 16   | 2   | 20                                    | 22  | -                                   | 38    |
| Ressources humaines  | -   | -   | 3   | 1   | 1     | 5                | 17  | 22   | 3   | 17                                    | 20  | 3                                   | 45    |
| <b>Transferts proposés pour 2013/14</b>                    |     |     |     |     |       |                  |     |  |   |                                       |   |                                     |       |
| Finances   | -   | 1   | 1   | 1   | -     | 3                | -   | 3  | -   | -                                     | -   | 1                                   | 4     |
| Ressources humaines  | -   | -   | -   | 1   | 1     | 2                | -   | 2  | -   | 8                                     | 8   | 2                                   | 12    |
| Ressources humaines : transferts du Centre vers la mission | -   | -   | -2  | -   | -     | -2               | -3  | -5   | -3  | -                                     | -3  | -                                   | -8    |
| Logistique   | -   | -   | -   | -   | -     | -                | -   | -  | -   | 1                                     | 1   | -                                   | 1     |
| <b>Total – Transferts de la MINUSS</b>                     | -   | 2   | 7   | 4   | 2     | 15               | 32  | 47   | 2   | 51                                    | 53  | 6                                   | 106   |
| <b>UNSOA</b>   |     |     |     |     |       |                  |     |  |   |                                       |   |                                     |       |
| <b>Transferts proposés pour 2013/14</b>                    |     |     |     |     |       |                  |     |  |   |                                       |   |                                     |       |
| Finances   | -   | -   | -   | -   | -     | -                | 4   | 4  | -   | 1                                     | 1   | -                                   | 5     |
| Ressources humaines  | -   | -   | -   | -   | -     | -                | -   | -  | -   | 2                                     | 2   | -                                   | 2     |
| Informatique et communications                             | -   | -   | -   | -   | -     | -                | 1   | 1  | -   | -                                     | -   | -                                   | 1     |
| <b>Total – Transferts de l'UNSOA</b>                       | -   | -   | -   | -   | -     | -                | 5   | 5  | -   | 3                                     | 3   | -                                   | 8     |
| <b>Total – Transferts vers le Centre</b>                   | 1   | 5   | 15  | 17  | 4     | 42               | 127 | 169  | 2   | 140                                   | 142   | 21                                  | 332   |

83. Une fois les mouvements de postes achevés (transferts, suppressions et maintiens), les missions disposeront des effectifs figurant dans les tableaux B.18 et B.19 pour assurer la gestion des finances et des ressources humaines.

## IX. Conclusion

84. Le regroupement des fonctions de gestion des finances et des ressources humaines au Centre constitue une avancée considérable pour ce qui est des prestations de services au sein du Département de l'appui aux missions. Le Centre va continuer d'inscrire ses activités dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions afin de fournir aux missions clientes des services constituant une structure d'appui intégré. C'est en concevant et en construisant une telle structure que le Département a identifié les économies que le regroupement des services au Centre permettait d'envisager. Il ne faut pas sous-estimer les difficultés que posera la mise en place du modèle de prestation de services, qui coïncidera avec l'entrée en application des normes IPSAS et d'Umoja. Dans le proche avenir, l'administration du Centre et son personnel travailleront en ayant constamment à l'esprit la nécessité

d'atténuer les risques inhérents à l'adoption de nouvelles méthodes et, parallèlement, d'améliorer progressivement les prestations dont bénéficient les missions clientes.

Tableau B.18

**Finances – Répartition des postes entre le Centre de services régional d'Entebbe et les missions, telle que prévue au 1<sup>er</sup> juillet 2013**

|   | Personnel recruté sur le plan international |     |     |            |     |            |       | Personnel recruté sur le plan national |                  |     |    | Total<br>2013/14 |                  |     |            |
|---|---|-----|-----|------------|-----|------------|-------|--|------------------|-----|----|------------------|------------------|-----|------------|
|   | D-1   | P-5 | P-4 | P-4        |     | P-3        |       | SM                                     | Total<br>partiel | AN  | GN |                  | Total<br>partiel | VNU |            |
|   |   |     |     | temporaire | P-3 | temporaire | P-2/1 |  |                  |     |    |                  |                  |     | temporaire |
| <b>Gestion des finances au Centre</b>         | –   | 1   | 8   | –          | 6   | –          | 2     | 52                                     | –                | 69  | 2  | 59               | 61               | 9   | 139        |
| <b>Gestion des finances dans les missions</b> | –   | –   | –   | 4          | 7   | 4          | –     | 26                                     | 3                | 44  | 7  | 41               | 48               | –   | 92         |
| MINUAD  | –   | –   | –   | 1          | 1   | 1          | –     | 7                                      | 1                | 11  | 1  | 9                | 10               | –   | 21         |
| MONUSCO                                       | –   | –   | –   | 1          | 1   | 1          | –     | 4                                      | 1                | 8   | 4  | 12               | 16               | –   | 24         |
| MINUSS  | –   | –   | –   | 1          | 1   | 1          | –     | 8                                      | 1                | 12  | 1  | 10               | 11               | –   | 23         |
| FISNUA  | –   | –   | –   | –          | 1   | 1          | –     | 2                                      | –                | 4   | –  | 2                | 2                | –   | 6          |
| UNSOA   | –   | –   | –   | 1          | 1   | –          | –     | 3                                      | –                | 5   | –  | 5                | 5                | –   | 10         |
| BNUB  | –   | –   | –   | –          | 1   | –          | –     | 1                                      | –                | 2   | 1  | 1                | 2                | –   | 4          |
| BINUCA  | –   | –   | –   | –          | 1   | –          | –     | 1                                      | –                | 2   | –  | 2                | 2                | –   | 4          |
| <b>Total</b>                                  | –   | 1   | 8   | 4          | 13  | 4          | 2     | 78                                     | 3                | 113 | 9  | 100              | 109              | 9   | 231        |

*Note* : Sur les 139 postes transférés au Centre, 16 (3 P-4, 1 P-3, 8 SM, 3 GN et 1 VNU) ont été redéfinis pour satisfaire aux exigences de polyvalence du Centre.

*Abréviations* : 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.

Tableau B.19

**Ressources humaines – Répartition des postes entre le Centre de services régional et les missions, telle que prévue au 1<sup>er</sup> juillet 2013**

|  | Personnel recruté sur le plan international |     |     |     |       |       |    | Personnel recruté sur le plan national |    |    |                  | Total<br>2013/14 |     |
|--|---|-----|-----|-----|-------|-------|----|--|----|----|------------------|------------------|-----|
|  | D-1   | P-5 | P-4 | P-3 |       | P-2/1 | SM | Total<br>partiel                       | AN | GN | Total<br>partiel |                  | VNU |
|  |   |     |     | P-3 | P-2/1 |       |    |  |    |    |                  |                  |     |
| <b>Gestion des ressources humaines au Centre</b>         | –   | 1   | 3   | 9   | 2     | 58    | 73 | –                                      | 62 | 62 | 10               | 145              |     |
| <b>Gestion des ressources humaines dans les missions</b> | –   | 3   | 8   | 10  | –     | 56    | 77 | 10                                     | 81 | 91 | –                | 168              |     |
| MINUAD   | –   | 1   | 2   | 3   | –     | 22    | 28 | 2                                      | 34 | 36 | –                | 64               |     |
| MONUSCO  | –   | 1   | 2   | 3   | –     | 8     | 14 | 1                                      | 24 | 25 | –                | 39               |     |
| MINUSS   | –   | 1   | 2   | 2   | –     | 15    | 20 | 5                                      | 14 | 19 | –                | 39               |     |

|              | Personnel recruté sur le plan international |     |     |     |       |     | Total<br>partiel | Personnel recruté sur le plan national |     | Total<br>partiel | VNU | Total<br>2013/14 |
|--------------|---|-----|-----|-----|-------|-----|------------------|--|-----|------------------|-----|------------------|
|              | D-1   | P-5 | P-4 | P-3 | P-2/1 | SM  |                  | AN                                     | GN  |                  |     |                  |
|              | FISNUA                                      | -   | -   | 1   | 1     | -   |                  | 2                                      | 4   |                  |     |                  |
| UNSOA        | -   | -   | 1   | -   | -     | 6   | 7                | 1                                      | 4   | 5                | -   | 12               |
| BNUB         | -   | -   | -   | 1   | -     | 1   | 2                | -                                      | 2   | 2                | -   | 4                |
| BINUCA       | -   | -   | -   | -   | -     | 2   | 2                | 1                                      | 1   | 2                | -   | 4                |
| <b>Total</b> | -   | 4   | 11  | 19  | 2     | 114 | 150              | 10                                     | 143 | 153              | 10  | 313              |

*Abréviations* : 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.

### Explications relatives aux ressources financières

85. Le tableau B.20 présente les prévisions de dépenses du Centre pour 2013/14 et la variation des montants alloués par rapport à l'exercice précédent; il est suivi d'explications sur les prévisions de dépenses du Centre pour l'exercice 2013/14, par type de dépense (les montants sont exprimés en milliers de dollars des États-Unis).

Tableau B.20

### Ressources financières – Récapitulatif

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

| Catégorie de dépenses                       | 1 <sup>er</sup> juillet 2011-<br>30 juin 2012 | 1 <sup>er</sup> juillet 2012-<br>30 juin 2013 | 1 <sup>er</sup> juillet 2013-<br>30 juin 2014 | Variation                  |                              |
|---|---|---|---|----------------------------|------------------------------|
|   | Dépenses<br>(1)                               | Montant alloué<br>(2)                         | Dépenses prévues<br>(3)                       | Montant<br>(4) = (3) - (2) | Pourcentage<br>(5) = (4)/(2) |
| <b>Personnel civil</b>                      |   |   |   |                            |                              |
| Personnel recruté sur le plan international | 2 504,3                                       | 16 425,2                                      | 24 311,7                                      | 7 886,5                    | 48,0                         |
| Personnel recruté sur le plan national      | 75,9  | 1 065,2                                       | 2 068,4                                       | 1 003,2                    | 94,2                         |
| Volontaires des Nations Unies               | 46,6  | 518,6   | 889,6   | 371,0                      | 71,5                         |
| <b>Total partiel</b>                        | <b>2 626,8</b>                                | <b>18 009,0</b>                               | <b>27 269,7</b>                               | <b>9 260,7</b>             | <b>51,4</b>                  |
| <b>Dépenses opérationnelles</b>             |   |   |   |                            |                              |
| Consultants                                 | -   | 219,3   | 395,5   | 176,2                      | 80,3                         |
| Voyages                                     | 133,0   | 194,0   | 223,3   | 29,3                       | 15,1                         |
| Installations et infrastructures            | 3 074,1                                       | 7 176,7                                       | 7 903,3                                       | 726,6                      | 10,1                         |
| Transports terrestres                       | 108,2   | 123,4   | 179,5   | 56,1                       | 45,5                         |
| Communications                              | 18,1  | 619,0   | 1 340,9                                       | 721,9                      | 116,6                        |
| Informatique                                | 60,0  | 1 663,5                                       | 1 424,1                                       | (239,4)                    | (14,4)                       |

| Catégorie de dépenses                                | 1 <sup>er</sup> juillet 2011-<br>30 juin 2012 | 1 <sup>er</sup> juillet 2012-<br>30 juin 2013 | 1 <sup>er</sup> juillet 2013-<br>30 juin 2014 | Variation                  |                              |
|--|---|---|---|----------------------------|------------------------------|
|  | Dépenses<br>(1)                               | Montant alloué<br>(2)                         | Dépenses prévues<br>(3)                       | Montant<br>(4) = (3) - (2) | Pourcentage<br>(5) = (4)/(2) |
| Santé  | 24,5  | 71,6  | 91,4  | 19,8                       | 27,7                         |
| Fournitures, services et matériel divers             | 75,1  | 99,5  | 133,1   | 33,6                       | 33,8                         |
| <b>Total partiel</b>                                 | <b>3 493,0</b>                                | <b>10 167,0</b>                               | <b>11 691,1</b>                               | <b>1 524,1</b>             | <b>15,0</b>                  |
| <b>Montant brut</b>                                  | <b>6 119,8</b>                                | <b>28 176,0</b>                               | <b>38 960,8</b>                               | <b>10 784,8</b>            | <b>38,3</b>                  |
| Recettes provenant des contributions<br>du personnel | 260,1   | 1 726,3                                       | 2 355,1                                       | 628,8                      | 36,4                         |
| <b>Montant net</b>                                   | <b>5 859,7</b>                                | <b>26 449,7</b>                               | <b>36 605,7</b>                               | <b>10 156,0</b>            | <b>38,4</b>                  |
| <b>Total</b>   | <b>6 119,8</b>                                | <b>28 176,0</b>                               | <b>38 960,8</b>                               | <b>10 784,8</b>            | <b>38,3</b>                  |

|  |                   |
|--|-------------------|
|  | <i>Ressources</i> |
| <b>Personnel recruté sur le plan international</b> | <u>24 311,7</u>   |

86. Le montant prévu couvre les traitements et dépenses connexes correspondant à 169 postes à pourvoir par du personnel recruté sur le plan international. Il a été calculé en appliquant un taux de vacance de postes de 5 % alors que le taux effectif était de 6,5 % en novembre 2012. Ce taux de vacance a connu une amélioration, les postes étant désormais largement pourvus par des candidats transférés ou présélectionnés. L'augmentation du montant demandé s'explique essentiellement par le transfert prévu de 45 postes.

|   |                   |
|---|-------------------|
|   | <i>Ressources</i> |
| <b>Personnel recruté sur le plan national</b> | <u>2 068,4</u>    |

87. Le montant prévu couvre les traitements et dépenses connexes correspondant à 142 postes à pourvoir par du personnel recruté sur le plan national. Il a été calculé en appliquant un taux de vacance de postes de 15 % alors que le taux effectif était de 30 % en novembre 2012, mais le Centre prévoit de réduire le nombre élevé de postes vacants en organisant, en février 2013, une grande opération de recrutement. L'augmentation du montant demandé s'explique essentiellement par le transfert prévu de 76 postes.

|                                      |                   |
|--------------------------------------|-------------------|
|                                      | <i>Ressources</i> |
| <b>Volontaires des Nations Unies</b> | <u>889,6</u>      |

88. Le montant prévu couvre les indemnités et dépenses connexes correspondant à 21 postes de Volontaire des Nations Unies. Il a été calculé en appliquant un taux de vacance de postes de 10 % alors que le taux effectif était de 11 % en novembre 2012. L'augmentation du montant demandé s'explique par les 12 postes supplémentaires qu'il est proposé de transférer au Centre.

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
|                    | <i>Ressources</i> |
| <b>Consultants</b> | 395,5             |

89. Outre le consultant actuellement requis pour les besoins du projet relatif à la continuité des opérations, il est proposé de faire appel, pendant une période de six mois, à trois autres consultants qui seront chargés de l'amélioration continue des processus au moyen de la méthode Lean Six Sigma.

|                |                   |
|----------------|-------------------|
|                | <i>Ressources</i> |
| <b>Voyages</b> | 223,3             |

90. Le montant prévu tient compte de l'augmentation des effectifs du Centre et couvre les voyages effectués à l'occasion d'ateliers, de réunions et de quelques activités de formation et de consultation concernant l'administration du Centre.

|   |                   |
|---|-------------------|
|   | <i>Ressources</i> |
| <b>Installations et infrastructures</b> | 7 903,3           |

91. Le montant prévu couvre les besoins inhérents à la poursuite des travaux de construction, en particulier de deux immeubles de bureaux en dur et d'un centre de formation. Le Centre devra en outre participer aux travaux d'amélioration de la base à la hauteur prévue dans l'accord conclu avec la MONUSCO en ce qui concerne le partage des coûts et la répartition des espaces de bureau. La participation du Centre portera sur l'amélioration des installations de distribution d'eau, les systèmes d'évacuation des eaux et d'assainissement, les projets d'aménagement de voies de circulation pour les piétons et les véhicules et l'amélioration des mesures de sécurité.

|                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
|                              | <i>Ressources</i> |
| <b>Transports terrestres</b> | 179,5             |

92. Le montant prévu correspond à un parc de 33 véhicules, soit 18 de plus que pendant l'exercice précédent. Compte tenu de l'augmentation des effectifs du Centre, cette hausse permet de maintenir le ratio de 1 véhicule pour 10 fonctionnaires civils. Vu la nature de ses activités, le Centre compte maintenir à un faible niveau ses besoins en la matière.

|                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
|                       | <i>Ressources</i> |
| <b>Communications</b> | 1 340,9           |

93. Le montant prévu couvre l'achat de quatre dispositifs d'alimentation sans interruption dont le Centre a besoin pour assurer la continuité de ses opérations. En effet, il convient de prévenir le risque qui perdure à mesure que le Centre intensifie ses activités et devient plus dépendant de l'équipement et de l'alimentation électrique. Le montant demandé résulte également de l'augmentation du nombre de fonctions stratégiques dont s'acquitte le Centre d'Entebbe pour le compte de sept missions différentes (l'UNPOS étant appuyé par l'UNSOA), ce qui nécessite un système de communication adapté.

---

|                     |                   |
|---------------------|-------------------|
|                     | <i>Ressources</i> |
| <b>Informatique</b> | <u>1 424,1</u>    |

94. Le montant prévu couvre les besoins en personnel, soit six informaticiens recrutés sur le plan international, ainsi que plusieurs activités centralisées (stockage de données, services et prise en charge des suites logicielles utilisées au Centre).

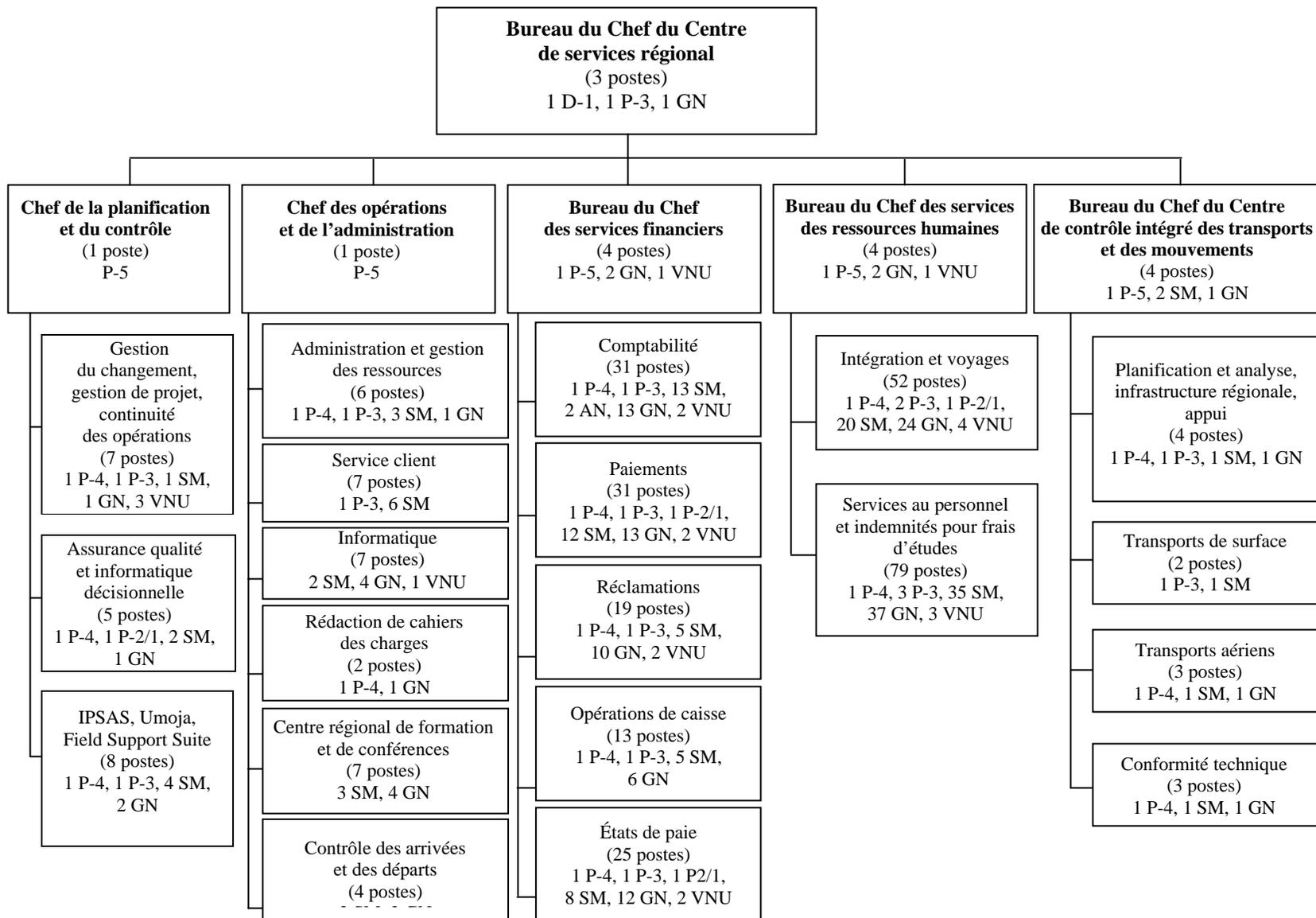
|              |                   |
|--------------|-------------------|
|              | <i>Ressources</i> |
| <b>Santé</b> | <u>91,4</u>       |

95. Le montant prévu couvre le fonctionnement des services médicaux nécessaires pour les 332 fonctionnaires du Centre.

|   |                   |
|---|-------------------|
|   | <i>Ressources</i> |
| <b>Fournitures, services et matériel divers</b> | <u>133,1</u>      |

96. Le montant prévu couvre les abonnements et les services et fournitures correspondant aux besoins de 332 fonctionnaires en matière d'impression et de reproduction de documents.

## Organigramme du Centre de services régional et répartition des postes en 2013/14



*Abréviations* : 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.