



Assemblée générale

Distr. générale
23 février 2016
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Point 148 de l'ordre du jour

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

Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 et budgets pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017

Rapport du Secrétaire général

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations.	5
I. Historique.	7
II. Regard sur l'avenir	12
III. Exécution de mandats adaptés et renforcement des capacités	14
IV. Un appui aux missions plus rapide, plus efficace, plus rationnel et plus responsable	22
V. Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et autres comportements répréhensibles	28
VI. Sûreté et sécurité sur le terrain	29
VII. Amélioration des normes et des capacités médicales sur le terrain	31
VIII. Ressources demandées pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017	32
IX. Initiatives transversales prises dans les missions de maintien de la paix et ayant une incidence sur les ressources financières pour l'exercice 2016/17	47
X. Suite donnée aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307 et aux initiatives de gestion	52
A. Questions relatives au personnel	52



B.	Dépenses opérationnelles	54
C.	Dispositifs de modulation des ressources	57
XI.	Exécution des budgets de l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015	58
XII.	Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	60
Annexes		
I.	Décisions prises et demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307 du 25 juin 2015 relative aux aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : questions transversales	62
II.	Analyse des prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017	66
III.	Analyse de l'exécution des budgets de l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015	82
IV.	État du Fonds de réserve pour le maintien de la paix au 30 juin 2015	96
V.	Gestion du matériel appartenant aux contingents et sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées	97
VI.	Indemnisation en cas de décès ou d'invalidité	99
VII.	Activités de lutte antimines : dépenses prévues et dépenses effectives 2011/12 à 2016/17	102
VIII.	Exécution du budget du Centre de services régional d'Entebbe pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015	103
IX.	Résultats et avantages de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions de 2010 à 2015	129

Résumé

Conformément à la résolution 59/296 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre un aperçu général des aspects budgétaires et administratifs du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. On y trouve un récapitulatif de l'exécution des budgets de ces opérations pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015, des projets de budget pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017 et de l'état du Fonds de réserve pour le maintien de la paix (voir annexe IV). Le rapport contient également des informations sur la suite donnée aux décisions et demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307 concernant des questions transversales, y compris les demandes et recommandations qui figurent dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/69/839) et ont été approuvées par l'Assemblée générale.

Conformément à la recommandation du Comité consultatif, que l'Assemblée générale a approuvée, le présent rapport a été établi de manière plus synthétique, tant sur la forme que sur le fond, et axé sur les nouvelles évolutions, les changements de politiques et les problèmes de gestion auxquels sont confrontées les différentes opérations de maintien de la paix. Il fait également suite à la décision prise par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307 d'examiner le rapport du Secrétaire général sur les recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix.

Pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015, le montant total des dépenses s'est établi à 8 291,0 millions de dollars, alors que le montant approuvé était de 8 570,1 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)

Composante	1 ^{er} juillet 2014-30 juin 2015		Écart	
	Montant alloué	Dépenses	Montant	Pourcentage
Missions	8 173,7	7 900,3	273,4	3,3
Centre de services mondial ^a	70,3	66,5	3,9	5,5
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ^b	326,0	324,2	1,9	0,6
Total partiel	8 570,1	8 291,0	279,1	3,3
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4,6	4,3	0,3	6,6
Total	8 574,7	8 295,3	279,4	3,3

^a Le montant alloué est établi sur la base des ressources approuvées.

^b Comprend les dépenses afférentes au progiciel de gestion intégré d'un montant de 20,1 millions de dollars.

Les ressources financières nécessaires pour les opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2016/17 sont estimées à 8 248,6 millions de dollars, alors que le montant approuvé pour l'exercice 2015/16 était de 8 271,0 millions de dollars, comme indiqué ci-après.

Pour l'exercice 2015/16, les ressources liées au Centre de services régional d'Entebbe (35,6 millions de dollars) étaient indiquées dans les budgets approuvés des missions et des opérations d'appui qu'il desservait, conformément à la résolution 64/269 de l'Assemblée générale. Pour l'exercice 2016/17, elles figurent dans le projet de budget pour le Centre de services régional, conformément à la résolution 69/307 de l'Assemblée générale. L'exécution du budget du Centre de services régional pour 2014/15 est présentée à l'annexe VIII.

Ressources nécessaires

(En millions de dollars des États-Unis)

Composante	1 ^{er} juillet 2015- 30 juin 2016	1 ^{er} juillet 2016- 30 juin 2017	Variation	
	(montant alloué)	(dépenses prévues) ^b	Montant	Pourcentage
Missions	7 867,3	7 788,9	(78,3)	(1,0)
Centre de services régional d'Entebbe	—	42,0	42,0	—
Centre de services mondial	67,2	85,5	18,4	27,4
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ^a	336,5	332,1	(4,4)	(1,3)
Total partiel	8 271,0	8 248,6^b	(22,3)	(0,3)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4,6	4,8	0,2	3,5
Total	8 275,6	8 253,4	(22,2)	(0,3)

^a Comprend les ressources afférentes au progiciel de gestion intégré d'un montant de 31,3 millions de dollars pour 2015/16 et de 16,8 millions de dollars pour 2016/17.

^b Les différences sont dues à l'arrondi.

Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au chapitre XII du présent rapport.

Abréviations

AMISOM	Mission de l'Union africaine en Somalie
BANUS	Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie
BINUCA	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
BINUCSIL	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone
BINUGBIS	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau
BNUB	Bureau des Nations Unies au Burundi
BNUUA	Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine
BRENUAC	Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale
BRSAO	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CMCN	Commission mixte Cameroun-Nigéria
FINUL	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
FISNUA	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei
FNUOD	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MANUI	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq
MANUL	Mission d'appui des Nations Unies en Libye
MENUB	Mission électorale des Nations Unies au Burundi
MINUAD	Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour
MINUAUCE	Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
MINURCAT	Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad
MINURSO	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUS	Mission des Nations Unies au Soudan
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud

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
OIAC-ONU	Mission conjointe de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et de l'Organisation des Nations Unies chargée du démantèlement du programme d'armes chimiques de la République arabe syrienne
ONUB	Opération des Nations Unies au Burundi
ONUCI	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNPOS	Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie
UNSCO	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient
UNSCOL	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban
UNSOA	Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie
UNYOM	Mission d'observation des Nations Unies au Yémen

I. Historique

1. Au total, 17 missions de maintien de la paix et opérations d'appui (16 missions de maintien de la paix en comptant l'UNMOGIP et l'ONUST, qui sont financés au titre du budget-programme) et 1 opération d'appui (le BANUS) sont organisées avec le soutien de l'ONU. Plus de 119 000 membres du personnel en tenue, près de 22 000 militaires déployés par l'Union africaine en Somalie et plus de 22 000 membres du personnel civil composent les effectifs de ces opérations actives, qui mènent des activités traditionnelles et multidimensionnelles diverses en vue d'apporter une solution politique durable aux conflits. Le tableau 1 offre une vue d'ensemble des ressources des opérations de maintien de la paix de 2010/11 à 2016/17.

Tableau 1

Vue d'ensemble des ressources financières et humaines des opérations de maintien de la paix de 2010/11 à 2016/17

Composante	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
	Nombres/montants effectifs						Nombre/ montant approuvé
Nombre de missions et d'opérations d'appui en cours							
Missions financées au titre des budgets des opérations de maintien de la paix	14	14	14	13	14	14	14
UNSOA/BANUS	1	1	1	1	1	1	1
UNMOGIP et ONUST (financés au titre du budget-programme)	2	2	2	2	2	2	2
Total (nombre de missions et d'opérations d'appui en cours)	17	17	17	16	17	17	17
Ressources financières (montants bruts, en millions de dollars É.-U.)							
Missions de maintien de la paix et UNSOA/BANUS	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 136,8	7 900,3	7 867,3	7 788,9
Centre de services régional d'Entebbe	–	–	–	–	–	–	42,0
Centre de services mondial	68,1	64,3	68,6	68,5	66,5	67,2	85,5
Compte d'appui (progiciel de gestion intégré inclus)	341,4	344,8	329,7	315,0	324,2	336,5	332,1
Total partiel (budgets des opérations de maintien de la paix)	7 585,3	7 562,0	7 287,6	7 520,3	8 291,0	8 271,0	8 248,6
UNMOGIP et ONUST	40,0	48,9	43,6	46,6	41,5	46,4	44,6
Total (ressources financières)	7 625,3	7 610,9	7 331,2	7 566,9	8 332,5	8 317,4	8 293,2
Effectifs approuvés							
Personnel en tenue							
Personnel des Nations Unies en tenue ^a	111 537	112 554	110 098	113 326	127 138	119 423	115 733
Personnel de l'AMISOM en tenue ^a	12 270	17 731	17 731	22 126	22 126	22 126	22 126
Total partiel (budgets des opérations de maintien de la paix)	123 807	130 285	127 829	135 452	149 264	141 549	137 859

Composante	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
	Nombres/montants effectifs						Nombre/ montant approuvé
UNMOGIP et ONUST	197	197	197	197	197	197	197
Total (personnel en tenue)	124 004	130 482	128 026	135 649	149 461	141 746	138 056
Personnel civil							
Personnel civil des missions et de l'UNSOA/ BANUS ^b	26 391	24 291	23 694	22 808	22 542	20 917	20 029
Personnel civil du Centre de services régional d'Entebbe	–	–	–	–	–	–	422
Personnel civil d'appui aux missions ^c	1 919	1 859	1 852	1 855	1 882	1 913	1 924
Total partiel (budgets des opérations de maintien de la paix)	28 310	26 150	25 546	24 663	24 424	22 830	22 375
UNMOGIP et ONUST	340	342	342	340	323	323	318
Total (personnel civil)	28 650	26 492	25 888	25 003	24 747	23 153	22 693

^a Effectif maximum autorisé.

^b Ne tient pas compte des ressources liées au Centre de services mondial, au compte d'appui et, pour l'exercice 2016/17, au Centre de services régional d'Entebbe. Les ressources humaines et financières pour le Centre de services régional d'Entebbe étaient indiquées dans les budgets des missions clientes de 2011/12 à 2015/16, conformément à la résolution 64/269 de l'Assemblée générale.

^c Postes et emplois de temporaire au titre du compte d'appui et du Centre de services mondial.

2. Le nombre de membres du personnel en tenue autorisé a atteint son maximum en 2014/15 avec près de 150 000 agents déployés, financés par l'ONU pour un montant d'environ 8,3 milliards de dollars. L'effectif a été réduit de 7715 agents pour l'exercice 2015/16, puis à nouveau de 3 690 agents pour l'exercice 2016/17. Cette dernière réduction s'explique principalement par la diminution progressive des effectifs de la MINUL (4 728 agents), en partie contrebalancée par l'augmentation des effectifs autorisés pour la MINUSCA (1 030 agents).

3. Le nombre de membres du personnel civil des missions a diminué d'année en année, tombant de plus de 26 000 en 2010/11 à environ 20 900 en 2015/16, soit une réduction de 21 % due au retrait progressif de certaines missions ainsi qu'aux efforts déployés pour ramener les effectifs civils à la taille idéale. De manière générale, le nombre de membres du personnel civil des missions proposé pour 2016/17 est inférieur à l'exercice précédent.

4. Des coûts liés à 422 membres du personnel ainsi que des dépenses autres que les dépenses de personnel sont prévus dans le projet de budget pour le Centre de services régional d'Entebbe pour l'exercice 2016/17 établi conformément à la résolution 69/307 de l'Assemblée générale. Le Centre entame la deuxième phase de son programme de transformation de postes de fonctionnaire international en postes d'agent recruté sur le plan national, laquelle prévoit la transformation de 34 postes d'agent du Service mobile en postes d'administrateur et devrait être appliquée au cours de la période 2016/17, conformément à la résolution 69/307 de l'Assemblée générale. Le nombre de membres du personnel civil d'appui aux missions prévus au

titre du compte d'appui et du Centre de services mondial a varié au fil des ans. La légère augmentation prévue pour l'exercice 2016/17 tient principalement au renforcement ciblé des capacités au titre du compte d'appui, comme suite aux recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix.

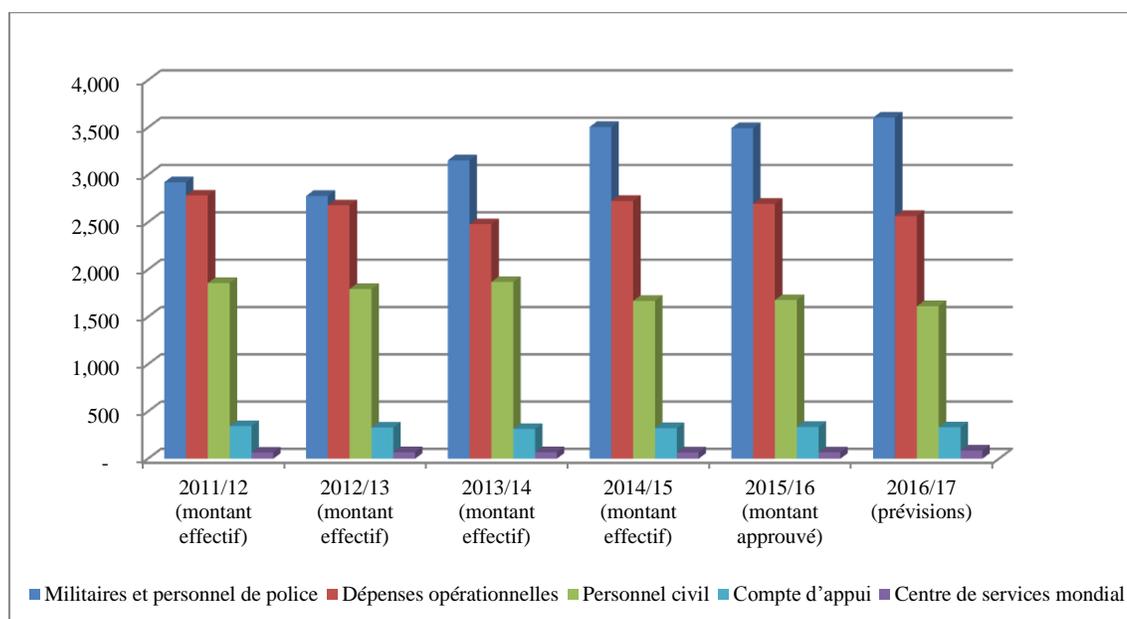
5. Les ressources financières des opérations de maintien de la paix servent à couvrir les coûts afférents au personnel en tenue ainsi que les dépenses opérationnelles nécessaires au maintien d'une structure d'appui, notamment par des opérations aériennes, des services d'approvisionnement en combustibles et carburants et des activités de maintenance de l'infrastructure informatique et des communications. Les ressources proposées pour l'exercice 2016/17 tiennent compte d'une forte diminution des dépenses opérationnelles et des coûts liés au personnel civil, en raison de la reconfiguration et de la rationalisation des opérations, de la réduction progressive des effectifs de certaines missions (dont la MINUSTAH, la MINUL et l'ONUCI) et de la transition prévue pour d'autres (dont la MINUAD et la MONUSCO).

6. La figure I ci-après présente les ressources financières par catégorie de dépense et par composante d'appui pour les cinq derniers exercices ainsi que les prévisions pour 2016/17.

Figure I

Ressources financières par catégorie de dépense et par composante d'appui de 2011/12 à 2016/17^a

(En millions de dollars des États-Unis)



^a À des fins de comparaison, les montants relatifs au personnel civil et aux dépenses opérationnelles du Centre de services régional d'Entebbe n'ont pas été pris en compte.

Appui aux opérations de maintien de la paix

7. Les ressources proposées au titre du compte d'appui et du Centre de services mondial, ainsi que du Centre de services régional d'Entebbe (voir chap. VIII), continuent d'être revues régulièrement en fonction du nombre d'opérations de maintien de la paix, de leur taille et de la complexité de leur mandat.

8. En moyenne, l'appui fourni aux missions par le Siège, au titre du compte d'appui, et par le Centre de services mondial représente environ 5 % des ressources totales des opérations de maintien de la paix. À l'avenir, le transfert d'une part accrue des activités d'appui aux centres de services (mondial et régional) dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, l'harmonisation et la rationalisation des processus attendues de la mise en service progressive d'Umoja (notamment d'Umoja-Extension 2) et la mise en œuvre du dispositif de prestation de services centralisée influenceront fortement le contexte et la forme des activités d'appui aux opérations de maintien de la paix. Celles-ci pourront être menées à l'échelle de l'Organisation ou au niveau local, voire au cas par cas, pour des missions particulières.

9. Le tableau 2 compare les ressources financières au titre du compte d'appui et du Centre de services mondial aux ressources inscrites dans les budgets des opérations de maintien de la paix depuis l'exercice 2010/11, montrant ainsi la part que représentent les services d'appui dans le budget des opérations (voir fig. II).

Tableau 2

Comparaison des ressources financières au titre du compte d'appui et du Centre de services mondial et des ressources inscrites aux budgets des opérations de maintien de la paix, de 2010/11 à 2016/17

(En millions de dollars des États-Unis)

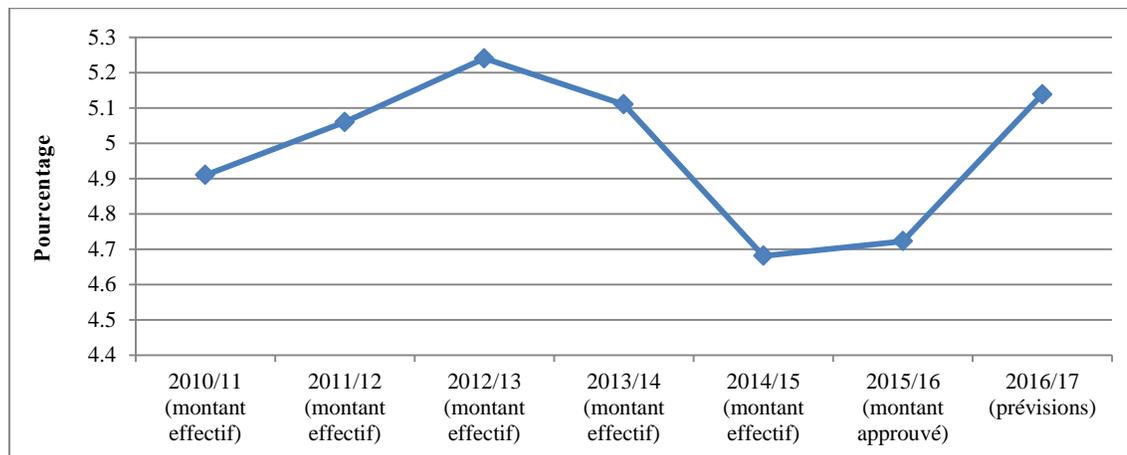
<i>Composante</i>	<i>2010/11 (montant effectif)</i>	<i>2011/12 (montant effectif)</i>	<i>2012/13 (montant effectif)</i>	<i>2013/14 (montant effectif)</i>	<i>2014/15 (montant effectif)</i>	<i>2015/16 (montant approuvé)</i>	<i>2016/17 (prévisions)</i>
Missions de maintien de la paix et BANUS	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 136,8	7 900,3	7 867,3	7 788,9 ^b
Centre de services mondial	68,1	64,3	68,6	68,5	66,5	67,2	85,5
Compte d'appui ^a	284,4	297,6	292,3	296,3	303,3	304,4	314,5
Part des services d'appui (pourcentage)	4,91	5,06	5,24	5,11	4,68	4,72	5,14

^a Ne tient pas compte des montants liés au progiciel de gestion intégré.

^b Ne tient pas compte des ressources nécessaires pour le Centre de service régional d'Entebbe estimées à 42,0 millions de dollars pour l'exercice 2016/17.

Figure II
**Part du compte d'appui et du Centre de services mondial dans le budget
 des opérations de maintien de la paix, de 2010/11 à 2016/17**

(En pourcentage des budgets des opérations de maintien de la paix)



10. Le tableau d'effectifs proposé au titre du compte d'appui pour l'exercice 2016/17 tient compte des avantages attendus de la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 au Siège, d'où la suppression proposée de six postes et emplois de temporaire. Cette diminution est contrebalancée par l'augmentation et la réorganisation du personnel proposées en vue de renforcer les capacités dans des domaines particuliers, conformément au plan d'action du Secrétaire général relatif à l'application des recommandations du Groupe de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix. Dans l'ensemble, une augmentation nette de 20 postes et emplois de temporaire est proposée au titre du compte d'appui, dont le transfert de 9 postes du Centre de services mondial, afin de renforcer les capacités du compte d'appui dans des domaines prioritaires comme la communication stratégique, la constitution des forces, la consolidation de la paix, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, la responsabilité environnementale, la sécurité du personnel et la fourniture de services médicaux sur le terrain. Il est également proposé d'augmenter les effectifs chargés de l'appui aux initiatives relatives aux droits de l'homme, du traitement des aspects juridiques du mandat des nouvelles missions et de l'administration de la justice pour le personnel sur le terrain.

11. Le projet de budget pour le Centre de services mondial pour l'exercice 2016/17 reflète le rôle essentiel que le Centre joue en fournissant un appui aux missions sur le terrain, notamment en offrant des services liés à la gestion de l'information géospatiale à l'échelle mondiale et aux télécommunications, en contribuant à la gestion opérationnelle des aspects logistiques et de la chaîne d'approvisionnement et en facilitant l'approvisionnement des missions tout au long de leur mandat. Le tableau d'effectifs proposé montre une diminution nette de neuf postes due au transfert de certaines fonctions au Siège et à la Base d'appui d'Entebbe (utilisation des locaux). L'augmentation des ressources proposées pour l'exercice 2016/17 par rapport à l'exercice 2015/16 est principalement due aux coûts d'exploitation et de maintenance d'Umoja et des infrastructures de

télécommunication mondiale nécessaires aux opérations de maintien de la paix, lesquels étaient auparavant considérés comme des coûts indirects liés à Umoja et inscrits dans le budget des opérations de maintien de la paix mais sont maintenant comptabilisés comme des coûts opérationnels récurrents des missions sur le terrain.

II. Regard sur l'avenir

Contexte mondial

12. En 2014, le Secrétaire général a créé le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix et, en 2015, le rapport du Groupe ([A/70/95-S/2015/446](#)) et le rapport du Secrétaire général sur l'avenir des opérations de paix et l'application des recommandations du Groupe ([A/70/357-S/2015/682](#)) ont tous deux été soumis à l'Assemblée générale. La dernière étude approfondie des opérations de paix a été réalisée il y a 15 ans par le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies dirigé par Lakhdar Brahimi ([A/55/305-S/2000/809](#)). Depuis lors, la complexité et l'étendue des conflits ont beaucoup changé. Plusieurs réformes doivent être effectuées pour s'assurer que les opérations de paix des Nations Unies, y compris les opérations de maintien de la paix, sont correctement préparées pour faire face aux défis à venir et disposent des capacités requises pour atteindre les objectifs fixés dans un monde en pleine évolution.

13. Les conditions dans lesquelles sont menées les opérations de maintien de la paix ont fortement évolué et sont devenues plus fragiles et complexes. À la fin de l'année 2015, environ 43 % des opérations étaient menées dans un environnement jugé dangereux, très dangereux ou extrêmement dangereux, contre 25 % en 2011. Les attaques ciblées et asymétriques persistent et ont été à l'origine de 28 % des 121 pertes en vie humaine enregistrées en 2015, ce qui représente une très forte hausse par rapport au début de la décennie. De plus, les missions se déploient maintenant dans des zones plus reculées, et près de 60 % du personnel autorisé pour l'exercice 2015/16 était en poste dans des zones enclavées ou difficiles d'accès. Les lignes de ravitaillement pour la plupart des grandes missions s'étendent à des distances allant de 1 500 à plus de 2 100 kilomètres, du port au quartier général. Les marchés et infrastructures dans les zones de mission sont également précaires. Plus de 70 % du personnel autorisé doit être ravitaillé dans des pays classés parmi les plus pauvres sur la base d'indicateurs économiques tels que les échanges commerciaux transfrontière, l'octroi de permis de construire, le raccordement à l'électricité et l'exécution des contrats¹. En outre, les missions actuelles doivent être approvisionnées plus longtemps : la durée moyenne des missions créées en 2000 ou après est actuellement d'environ 5,5 ans, contre 3,4 ans pour les missions créées au XX^e siècle. Au cours de l'exercice 2016/17, plusieurs grandes missions continueront de réduire progressivement leurs effectifs (notamment la MINUSTAH, l'ONUCI et la MINUL) tandis que d'autres devront être renforcées de manière substantielle mais ciblée afin qu'elles soient à même d'atteindre l'objectif visé. Dans l'ensemble, le nombre d'opérations de maintien de la paix reste élevé, leurs mandats complexes et leur environnement volatile.

¹ Banque mondiale, *Doing Business 2016 : Mesure de la qualité et de l'efficacité du cadre réglementaire* (Washington, 2016). Correspond au personnel autorisé en poste dans les pays figurant aux 30 dernières places du classement « Ease of Doing Business » de la Banque mondiale (sur un total de 189).

14. Ces dernières années, les Nations Unies ont nettement progressé dans la réforme des opérations d'appui sur le terrain. Grâce, en grande partie, à l'application de la stratégie globale d'appui aux missions, les opérations de maintien de la paix sont devenues plus rationnelles, allégées, intégrées et rapides. Le nombre de membres du personnel d'appui pour 1 000 membres du personnel des missions a fortement diminué, et plus de 70 % des effectifs des missions sont maintenant concernés par un ou plusieurs accords de services partagés. Plusieurs nouveaux outils et approches ont contribué à améliorer les opérations et des efforts continuent d'être déployés pour améliorer les résultats et les réponses aux demandes émanant des missions. Notamment, un programme d'action exhaustif et rigoureux sera mis en œuvre par les Nations Unies pour lutter contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, qui continuent de détruire de nombreuses vies et de ternir les efforts de dizaines de milliers de personnes. La réforme et le renforcement des activités de planification, d'organisation et d'appui des opérations de maintien de la paix restent plus que jamais l'objectif prioritaire des Nations Unies pour l'exercice 2016/17.

Suite donnée par le Secrétaire général aux recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix et au programme pour l'avenir des Nations Unies

15. Le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix a formulé un large éventail de recommandations visant à adapter et à moderniser la manière d'aborder les opérations de paix. Il a engagé l'Organisation à se lancer dans quatre réformes de fond, à savoir à s'employer davantage à trouver une solution politique aux conflits, à faire un usage plus souple de la panoplie des opérations de paix, à établir des partenariats plus solides et plus ouverts et à donner davantage la priorité aux opérations sur le terrain en faveur des populations.

16. Dans son rapport sur l'avenir des opérations de paix des Nations Unies, le Secrétaire général a présenté un plan d'action pour l'application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, lequel s'articule autour de trois piliers :

- a) Un nouvel élan donné à la politique, à la prévention et à la médiation;
- b) Des partenariats plus solides entre acteurs régionaux et mondiaux;
- c) La recherche de nouveaux moyens de préparer et de conduire des opérations de paix des Nations Unies afin de les rendre plus rapides, plus réactives et plus responsables vis-à-vis des besoins des pays et des personnes en situation de conflit.

17. Les activités menées par l'ONU en matière de paix et de sécurité seront largement gouvernées par le plan d'action du Secrétaire général, l'objectif étant d'exploiter et de renforcer les outils existants et d'en mettre au point de nouveaux pour améliorer les opérations de maintien de la paix. Au cours de l'exercice 2016/17, l'Organisation tiendra également compte, dans les efforts qu'elle déploie pour faire face aux nouveaux défis, des recommandations figurant dans le rapport du Groupe consultatif d'experts sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix (A/69/968-S/2015/490) et de celles issues de l'étude mondiale et de l'examen consacrés à l'application de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité, que le

Secrétaire général a présentées dans son rapport sur les femmes et la paix et la sécurité (S/2015/716).

18. Le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix a reconnu que l'appui aux élections et l'appui en matière de médiation fournis à des pays accueillant des missions de maintien de la paix des Nations Unies ne disposaient pas d'un financement prévisible, et il a recommandé que le Département des affaires politiques puisse bénéficier du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour soutenir ses activités en la matière (voir A/70/95-S/2015/446, par. 71). Dans son rapport sur l'application des recommandations du Groupe, le Secrétaire général a affirmé que, pour adapter les opérations de paix aux besoins et veiller à leur cohérence, il faudrait surmonter les obstacles qui entravent la fourniture de l'appui spécialisé nécessaire aux missions sur le terrain, notamment en matière de médiation et d'assistance électorale (voir A/70/357-S/2015/682, par. 74). À cette fin, pendant l'exercice 2016/17, on assurera le suivi des services fournis par le Département des affaires politiques aux missions de maintien de la paix afin de veiller à ce que les activités d'appui aux élections et d'appui en matière de médiation directement liées au maintien de la paix disposent d'un financement adéquat. Le Secrétaire général reviendra sur la question lors de l'élaboration des projets de budget pour les opérations de maintien de la paix, y compris le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, pour l'exercice 2017/18.

III. Exécution de mandats adaptés et renforcement des capacités

19. L'ONU s'efforce de répondre aux différents besoins des opérations de maintien de la paix pour veiller à ce qu'elles continuent à s'acquitter de leurs mandats respectifs. Les missions de maintien de la paix jouent un rôle essentiellement politique en faisant avancer les processus politiques et en appuyant l'application des accords de paix. Elles contribuent à faciliter un redressement plus durable et un passage rapide du conflit à la paix, notamment en assurant l'appui voulu en matière de sécurité, sur le plan politique et pour la consolidation de la paix, tout en protégeant dans bien des cas la population civile contre la menace de la violence. Le présent chapitre passe en revue les domaines intersectoriels prioritaires pour la bonne exécution des mandats.

Évaluation et planification

20. Une planification stratégique et opérationnelle rigoureuse au niveau de l'ensemble du système et de chaque mission est une condition essentielle pour le déroulement efficace et efficient des opérations de maintien de la paix. La politique d'évaluation et de planification intégrées de l'ONU offre une base solide pour chercher des solutions à l'échelle du système, mais elle reste difficile à appliquer pleinement et systématiquement. Même lorsque la planification est coordonnée sur la base d'une analyse et d'une évaluation communes, les structures institutionnelles, et les dispositifs de gestion financière et d'application du principe de responsabilité qui les régissent, peuvent faire obstacle à une action intégrée. Pour améliorer la mise en œuvre de l'évaluation et de la planification intégrées des opérations de maintien de la paix, la formation en matière d'analyse des conflits et d'évaluation stratégique, ainsi que celle relative à la planification stratégique, sera affinée et

renforcée de manière à améliorer l'analyse, l'évaluation et la planification à l'échelle du système.

21. Dans le cadre des efforts déployés à l'échelle du système, les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions examinent et valident désormais conjointement les concepts stratégiques des opérations afin d'assurer une planification plus cohérente. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont pris des mesures pour renforcer la coordination entre leurs services en matière de planification des opérations de maintien de la paix. En outre, une nouvelle stratégie sera élaborée afin de renforcer les capacités d'analyse, d'adopter un processus de planification concerté et normalisé qui définit les principes à respecter, les décisions clés à prendre et les structures et procédures à mettre en place, et d'améliorer la communication et la cohérence entre tous les services du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en matière de planification des opérations de maintien de la paix. La stratégie et la formation dispensée à ce sujet viseront également à garantir que les opérations de maintien de la paix sont adaptées, hiérarchisées et programmées sur la base d'une analyse globale et approfondie qui permet d'apprécier la situation.

22. L'ONU a aussi l'intention d'examiner les moyens d'améliorer sa capacité d'évaluer les résultats des missions, comme par exemple des études d'impact, des évaluations indépendantes et le renforcement des cadres de budgétisation axée sur les résultats.

Protection

23. La protection des civils, notamment les femmes et les enfants, la prévention des violences sexuelles liées aux conflits et la lutte contre ces violences, et le traitement des questions relatives aux droits de l'homme resteront au cœur des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, de même que l'appui aux transitions politiques, l'instauration de l'état de droit et l'appui à la réforme, à la réorganisation ou au développement des institutions chargées de la sécurité. Une action efficace exige une approche intégrée et globale au sein de l'Organisation. L'initiative Les droits de l'homme avant tout, la politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme dans le contexte d'un appui de l'ONU à des forces de sécurité non onusiennes et la politique relative à la protection des civils dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies approuvée en mars 2015 par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, continueront d'être intégrées dans les opérations de maintien de la paix, parallèlement aux autres politiques et directives pertinentes, notamment les directives relatives à la protection des civils à l'usage des composantes militaires des missions de maintien de la paix des Nations Unies approuvées en février 2015, afin de poursuivre les progrès accomplis dans les domaines de la stratégie et de la formation, avec un appui renforcé du Siège.

24. Les opérations doivent être dotées des moyens et des structures de commandement nécessaires pour identifier et prévenir les menaces qui pèsent sur les civils ou y répondre efficacement. En outre, les réserves émises par les pays contributeurs, autres que celles expressément approuvées par l'ONU, ne peuvent être acceptées après le déploiement. Le Secrétaire général a officiellement indiqué aux missions qu'elles devaient signaler ces réserves afin qu'il puisse en faire part au

Conseil de sécurité deux fois par an. Par ailleurs, il est important de rappeler que la protection des civils est une responsabilité qui incombe à l'ensemble du personnel – militaire et civil – des missions. L'importance des stratégies de protection non armée et des outils non militaires doit être comprise par tous les membres des missions de maintien de la paix. Les missions chargées d'assurer la protection des civils doivent désormais être dotées d'un poste de conseiller principal pour la protection des civils, rattaché au Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général, afin de coordonner l'élaboration de stratégies de protection des civils pour toutes les composantes de la mission et de conseiller l'équipe de direction. Il faut également renforcer les capacités du Siège afin de continuer d'améliorer les moyens dont disposent les missions pour s'acquitter de leur mandat.

25. Les moyens spécialement axés sur certaines fonctions de protection ayant trait aux violences sexuelles et au sort des enfants en temps de conflit demeurent essentiels et seront progressivement regroupés dans les composantes droits de l'homme des missions afin de renforcer leurs effets conjugués.

Autonomisation des femmes et prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes

26. La participation des femmes aux processus de paix et la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans tous les aspects des opérations, notamment en intégrant la question de l'égalité des sexes dans les analyses stratégiques et opérationnelles, accroîtront l'efficacité des opérations de maintien de la paix, la capacité d'intervention aux fins de protection des populations locales, la rapidité de la reprise économique dans les situations d'après conflit et la pérennité des accords de paix.

27. L'année 2015 a marqué le vingtième anniversaire du Programme d'action de Beijing et le quinzième anniversaire de la résolution [1325 \(2000\)](#) du Conseil de sécurité sur les femmes et la paix et la sécurité. Compte tenu de ces étapes, le rapport du Groupe consultatif d'experts chargé de l'examen du dispositif de consolidation de la paix et l'étude mondiale sur l'application de la résolution [1325 \(2000\)](#) du Conseil de sécurité, présentée par le Secrétaire général dans son rapport sur les femmes et la paix et la sécurité, ont mis en exergue la nécessité de renforcer la mise en œuvre des politiques relatives aux femmes et à la paix et la sécurité, d'améliorer l'application du principe de responsabilité et de restructurer le dispositif relatif à la problématique hommes-femmes actuellement en place. Il convient donc de revoir en profondeur ce dispositif, dans les missions et au Siège. Dans les missions, les conseillers principaux pour la problématique hommes-femmes rendront compte directement au Représentant spécial du Secrétaire général, en fournissant des conseils stratégiques et techniques dans ce domaine à toutes les composantes organiques. Dans sa résolution [2242 \(2015\)](#), adoptée le 13 octobre 2015, le Conseil de sécurité s'est félicité de la création de postes de conseiller principal pour la problématique hommes-femmes dans les bureaux des Représentants spéciaux du Secrétaire général. En outre, des postes de conseiller militaire pour la problématique hommes-femmes seront créés en 2016 dans toutes les missions afin que cette question soit prise en compte dans toutes les activités militaires. Le nombre d'observatrices militaires sera accru afin de faciliter les contacts avec les femmes locales pendant les patrouilles militaires. Des efforts concertés sont déployés pour faire une plus grande place aux femmes dans les contingents affectés au quartier général de chaque mission et on recense

actuellement les postes qui gagneraient à être pourvus par des femmes militaires, par exemple dans les services de la planification et de la coordination civilo-militaire.

28. Afin d'améliorer l'application du principe de responsabilité, il est prévu d'ajouter des objectifs relatifs à la parité des sexes dans tous les contrats de mission conclus avec les hauts fonctionnaires au Siège et sur le terrain. En outre, l'Organisation veillera à inclure l'analyse des disparités entre les sexes et l'expertise technique en la matière, notamment pour les évaluations stratégiques et techniques, dans toutes les étapes de la planification des missions, de l'élaboration, de l'exécution et de l'examen des mandats et du retrait des missions. Une attention accrue sera portée à la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans tous les processus politiques et missions d'évaluation. Le premier cours destiné aux conseillers militaires pour la problématique hommes-femmes sera organisé en avril 2016, en vue de dispenser aux responsables militaires une formation sur les moyens d'intégrer les thématiques de la parité hommes-femmes, de la violence sexuelle liée aux conflits et de la protection de l'enfance dans les activités du personnel opérationnel.

Renforcement des partenariats mondiaux et régionaux et des relations avec les populations locales

29. Il reste essentiel de bien gérer les relations avec les pays hôtes et, en particulier, d'accroître la confiance mutuelle et de respecter les engagements respectifs, tout en poursuivant le dialogue politique avec toutes les parties prenantes, notamment le Conseil de sécurité et les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Il est indispensable d'améliorer la coopération triangulaire entre le Conseil de sécurité, les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et le Secrétariat.

30. La nature des conflits continuant d'évoluer, les partenariats stratégiques avec les organisations régionales et sous-régionales, notamment l'Union africaine et l'Union européenne, gagneront en importance. Le Secrétariat de l'ONU et la Commission de l'Union africaine ont pris des dispositions en vue de finaliser le Cadre commun ONU-Union africaine pour un partenariat renforcé en matière de paix et de sécurité. Le Secrétaire général approuve l'appel lancé par le Groupe indépendant de haut-niveau chargé d'étudier les opérations de paix en faveur de mécanismes de financement soutenus, prévisibles et souples des opérations de paix de l'Union africaine dans un contexte mondial de plus en plus difficile. À cet égard, l'examen stratégique réalisé par le Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA) – désormais dénommé Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie (BANUS) – a fourni des preuves tangibles du succès du partenariat entre l'ONU et l'Union africaine en Somalie. Les deux partenaires devraient donc continuer d'investir dans ce partenariat et de lui fournir un soutien opérationnel pour le renforcer et l'approfondir. Il est également nécessaire de recentrer l'action du Bureau d'appui et de renforcer sensiblement les moyens mis à sa disposition sur le terrain et au Siège pour qu'il puisse s'acquitter de son mandat et, au niveau stratégique, en vue des futurs déploiements.

31. Les efforts de maintien de la paix des Nations Unies doivent être axés davantage sur les populations desservies, qu'il s'agisse de la protection des civils, des processus politiques et des efforts de réconciliation nationale ou d'une

utilisation plus stratégique des communications. La nécessité de privilégier la dimension humaine dans les opérations de maintien de la paix est une question qui revient souvent dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix et est reprise dans le rapport subséquent du Secrétaire général sur l'application des recommandations du Groupe, qui souligne le caractère essentiel de la participation des populations locales. L'approche réaliste prônée en faveur de règlements politiques qui favorisent la mise en place d'une société sans exclusive, et la nécessité de promouvoir une appropriation nationale inclusive, rappelée dans le rapport du Groupe consultatif d'experts chargé de l'examen du dispositif de consolidation de la paix, montrent également l'importance de renforcer les relations avec les populations locales. Au cours de l'année à venir, l'ONU élaborera à l'intention des missions des orientations qui seront distribuées à titre pilote sur la mise au point et l'application d'une approche plus stratégique de la participation des populations locales. Depuis leur mise en place en 2009 à la MONUSCO, des assistants chargés de la liaison avec la population locale – des membres du personnel des affaires civiles recruté sur le plan national qui travaillent aux côtés des contingents pour faciliter l'interaction entre les missions et les populations locales – ont également été affectés à la MINUSCA, la MINUSS et la MINUSMA et sont aujourd'hui plus de 300. On s'attachera tout particulièrement à recruter des femmes à ces postes afin d'améliorer les relations avec les femmes locales et de garantir que la protection et la participation des femmes sont au cœur de l'action menée auprès des populations locales. L'augmentation du nombre d'observatrices militaires favorisera également les relations entre le personnel en tenue et la population dans son ensemble. Par ailleurs, le Secrétaire général a donné pour consignes aux missions d'effectuer des sondages d'opinion à intervalles réguliers.

32. Le resserrement des relations avec les populations locales nécessite un changement de culture : il s'agit de passer d'une logique d'informations guidées par les événements à une stratégie de communication plus dynamique qui appuie directement l'exécution des mandats, notamment en informant la population et en instaurant un climat de confiance dans les missions et leurs mandats. Il est essentiel de tendre la main aux acteurs concernés, hommes et femmes, de lutter contre les préjugés et de susciter et maintenir un appui local tout en engageant le dialogue pour changer les perceptions et atténuer l'impact des messages négatifs. Les activités de communication des missions doivent être pleinement intégrées dans un plan global d'exécution du mandat. L'adoption d'une véritable stratégie de communication aidera les missions à acquérir une identité et à mobiliser un soutien en faveur de leurs mandats, ce qui facilitera également l'exécution de leurs mandats. Une stratégie de communication renforcée, au Siège et sur le terrain, permettra aux missions de maintien de la paix des Nations Unies d'intervenir efficacement dans un monde dynamique grâce à un dialogue plus ouvert avec les acteurs locaux, y compris les auteurs de troubles, ce qui les aidera à affronter les critiques, à gérer les attentes, à mieux apprécier la situation et à assurer la protection du personnel et des biens de l'Organisation.

Consolidation de la paix et renforcement des institutions chargées de l'état de droit et de la sécurité

33. Dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix et le rapport du Groupe consultatif d'experts chargé de l'examen

du dispositif de consolidation de la paix, l'importance primordiale d'une approche intégrée de la consolidation de la paix qui repose sur l'engagement politique, s'attaque aux racines profondes des conflits et favorise la réconciliation, est reconnue. L'existence d'institutions viables et efficaces pour faire respecter l'état de droit et assurer la sécurité joue un rôle crucial à cet égard. Dans ce domaine, l'Organisation mène une action axée sur des priorités nationales clairement définies et basée sur une approche progressive qui consiste à remédier aux carences les plus manifestes dans les capacités en matière de sécurité nationale et de justice afin d'aider à mettre en place ou rétablir des services de base dans les secteurs du maintien de l'ordre et de la justice.

34. Sous la direction du Secrétaire général, l'appui à la réforme du secteur de la sécurité sera renforcé. En outre, la réforme de ce secteur devrait être mieux intégrée dans les processus de planification des missions, la définition de normes de référence propres à chaque pays et les missions de bons offices des Représentants spéciaux du Secrétaire général. Afin de mieux adapter les programmes de désarmement, démobilisation et réintégration à la nature changeante des conflits et des groupes armés impliqués, l'ONU s'attachera en priorité à fournir des orientations dans deux domaines. D'une part, il s'agit de tenir compte de l'émergence de nouveaux types de groupes armés, notamment ceux qui ont recours à la violence, y compris la violence sexuelle, à des fins idéologiques, afin d'éclairer le futur plan d'action du Secrétaire général pour la prévention de l'extrémisme violent. D'autre part, il importe d'explorer le rôle des programmes de désarmement, démobilisation et réintégration en tant que mesure de confiance dès le début de la période d'après conflit et dans le cadre des négociations en vue d'un accord de paix. Le Service de la lutte antimines tirera parti du succès de son programme en Côte d'Ivoire pour appuyer l'action des missions de maintien de la paix en faveur de la réforme du secteur de la sécurité, en fournissant une aide aux institutions de sécurité nationales en matière de gestion des armes et des munitions, ainsi que les efforts faits en matière de désarmement, de démobilisation et de réintégration, grâce au déploiement rapide de moyens d'élimination des armes.

35. Les composantes policières, judiciaires et pénitentiaires des opérations de maintien de la paix aident les pays hôtes à renforcer l'état de droit pour faire avancer le processus politique, améliorer la sécurité et jeter les bases d'un renforcement des institutions à plus long terme. Elles fournissent un appui opérationnel et aident à réformer, réorganiser et développer les services de police et autres institutions chargées de l'application des lois dans le pays hôte, ou assurent des services de police à titre provisoire. Elles aident également leurs homologues nationaux à enquêter sur les crimes graves commis par les forces armées et les groupes armés et à en traduire les auteurs en justice, à renforcer la confiance dans le système judiciaire en tant qu'alternative à la violence et à empêcher les évasions de détenus, les émeutes et autres atteintes à la sécurité. Les Représentants spéciaux du Secrétaire général ont été priés de s'assurer que les structures des missions et les mécanismes de coordination avec les équipes de pays des Nations Unies continuent de renforcer l'initiative Unité d'action des Nations Unies en instaurant une approche intégrée et en facilitant la mise en œuvre de stratégies et de programmes conjoints de renforcement des capacités dans les domaines des droits de l'homme, de la justice, du système pénitentiaire et de la police. À cet égard, un appui est fourni au Siège par la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres

crises, dont les moyens de conception et de mise en œuvre de programmes conjoints seront renforcés.

36. Dans le domaine du maintien de l'ordre, les efforts se poursuivent pour renforcer l'appui aux composantes de police des Nations Unies présentes sur le terrain en renforçant les procédures d'évaluation préalable au déploiement et en créant de nouvelles procédures de déploiement ou en améliorant celles qui existent, notamment pour les unités de police constituées, les agents de police, les unités de police spécialisées et les experts de la police civile. Des progrès considérables ont été accomplis dans l'élaboration du Cadre d'orientation stratégique concernant le rôle de la police dans les opérations internationales de maintien de la paix qui permettra de collaborer avec les pays fournisseurs de personnel de police et les pays hôtes à la formulation des normes, tâches et besoins de formation pour les activités de police des Nations Unies. Le Secrétaire général a également chargé la Division de la police de procéder à un examen externe de ses fonctions, de sa structure et de ses capacités, dont les résultats seront présentés au Conseil de sécurité d'ici à la fin de 2016.

37. La Force de police permanente et le Corps permanent de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires ont grandement contribué à la mise en place de composantes policières, judiciaires et pénitentiaires dans les nouvelles opérations de maintien de la paix pour aider les missions en cas de manque de personnel ou de recrudescence des besoins et lorsqu'elles réduisent leurs effectifs. La Force de police permanente continuera d'affiner les profils de poste et de les adapter aux besoins des opérations sur le terrain.

Amélioration de la rapidité de mise sur pied et de déploiement, des capacités et de la performance du personnel en tenue

38. Pour être efficaces, les missions de maintien de la paix doivent déployer rapidement les effectifs nécessaires de soldats de la paix bien préparés et les moyens voulus pour répondre aux exigences d'efficacité opérationnelle, produire les résultats attendus et atteindre les objectifs énoncés dans leur mandat. Il faut des normes établies, des moyens de formation, de certification et d'évaluation, ainsi qu'un dispositif permettant de déceler les carences dans le fonctionnement des composantes militaires et de police afin d'assurer un niveau de performance uniforme.

39. Il est également essentiel de déployer le personnel en tenue là où il doit se trouver. On continuera de mettre en place des dispositifs permettant ce déploiement, y compris des forces en attente et des dispositifs préétablis avec les partenaires. En 2016, l'Organisation mettra la dernière main à un concept et à des instructions permanentes régissant le déploiement rapide des ressources nécessaires pour établir un quartier général intégré regroupant du personnel civil, des soldats et des policiers qui soit pleinement opérationnel dans un délai de 8 à 12 semaines à partir de l'adoption du mandat. Ce qui a été fait jusqu'à présent sera pris en compte : concepts normalisés, recours aux stocks stratégiques pour déploiement rapide et à des solutions modulaires, instructions permanentes normalisées facilitant le déploiement accéléré de personnel civil, de soldats et de policiers, et accords relatifs aux forces et moyens en attente concernant la construction et l'entretien de quartiers généraux intégrés et d'autres composantes des missions. Le Secrétaire général a également demandé au Secrétariat d'étudier plus avant l'option d'une petite capacité

d'avant-garde, comme l'avait recommandé le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix.

40. Pour assurer les moyens voulus de maintien de la paix, il faut une analyse tournée vers l'avenir, un cadre à moyen ou long terme et un plan d'intervention qui va au-delà des besoins immédiats des opérations de maintien de la paix. Une cellule stratégique de constitution des forces et de planification des moyens a été créée afin de mieux apprécier et communiquer les nouveaux besoins en moyens, de collaborer plus activement avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au niveau stratégique et de mettre en place et gérer le système de préparation des moyens de maintien de la paix. La mise en œuvre du concept d'intervention en fonction des moyens nécessite également l'instauration d'un système global de renforcement des capacités et de l'efficacité du personnel en tenue afin d'améliorer la coordination et la cohérence entre les diverses initiatives menées dans ce domaine. Un Groupe directeur pour le renforcement des capacités a déjà été constitué et sera étoffé afin de mettre en place le système prévu.

41. Le Bureau du partenariat stratégique pour le maintien de la paix continuera de procéder à des examens périodiques des missions dans le cadre de son mandat, qui consiste à recenser les carences qui entravent l'exécution des mandats des composantes en tenue, à formuler des recommandations pour que la sûreté, la sécurité et le bien-être du personnel en tenue des missions soient assurés et que l'Organisation fournisse les services d'appui dont il a besoin, et à faire en sorte que les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques des missions de maintien de la paix soient pris en compte dans les opérations de maintien de la paix. Le Bureau continue donc à jouer un rôle vital dans l'amélioration des résultats. Il affinera encore sa méthode d'examen et continuera à renforcer le partenariat avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police sur les problèmes qui se posent au stade de l'exécution des mandats.

42. L'ONU appuie l'établissement de partenariats en matière de formation entre les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police afin de renforcer la formation du personnel en tenue avant son déploiement. Les équipes itinérantes de formation redoubleront d'efforts pour fournir un appui ciblé, et la création à titre pilote d'un centre de formation des formateurs est à l'étude. Financé par des ressources extrabudgétaires mobilisées auprès des États Membres concernés, le centre serait chargé d'aider les États Membres à se préparer aux activités de maintien de la paix et de fournir un appui aux missions dans le domaine de la formation. Depuis janvier 2016, les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police certifient l'état de préparation opérationnelle avant le déploiement. La procédure de certification comporte également une évaluation de la formation dispensée dans les domaines thématiques de l'égalité des sexes, des violences sexuelles liées aux conflits et de la protection des enfants. De même, des procédures d'évaluation de la performance des quartiers généraux des forces et des unités subordonnées ont été mises en place. Par ailleurs, la publication en 2015 de 10 manuels destinés aux forces militaires, essentiellement élaborés par les États Membres et approuvés par l'ONU, devrait améliorer la préparation des forces avant leur déploiement.

IV. Un appui aux missions plus rapide, plus efficace, plus rationnel et plus responsable

43. L'amélioration constante de l'appui aux missions est essentielle pour les opérations de maintien de la paix. Au cours des cinq dernières années, l'application de la stratégie globale d'appui aux missions a permis à l'Organisation d'apporter un appui plus souple aux missions afin de leur fournir les solutions rapides, efficaces, rationnelles et responsables dont elles ont besoin pour bien s'acquitter de leur mandat. Les lacunes persistantes, les enseignements tirés de la stratégie, les recommandations du Groupe indépendant de haut niveau et les observations des organes de contrôle appellent de nouvelles améliorations au cours des années à venir. Il faudra mener une action concertée de longue haleine pour que l'appui aux missions atteigne l'excellence opérationnelle et soit en mesure de répondre aux attentes des parties prenantes de manière fiable, régulière et durable.

44. Pendant l'exercice 2016/17, l'ONU centrera son action sur un petit groupe de priorités afin de renforcer ses moyens d'appui aux missions. L'organisation s'attachera à : a) améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement, b) renforcer la gestion de l'environnement, c) promouvoir la technologie et l'innovation, d) renforcer l'administration et la gestion pour appuyer les missions, notamment en investissant dans le capital humain; et e) lutter contre les comportements répréhensibles (voir chap. V).

Améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement

45. Dans le cadre des efforts déployés pour remédier aux problèmes logistiques des missions et leur fournir rapidement et de manière efficace les produits et matières premières dont elles ont besoin, l'ONU a élaboré des documents de réflexion sur la gestion de la chaîne logistique, y compris une stratégie et un programme d'action pour assurer une chaîne logistique bien gérée, souple et efficace qui renforce l'application du principe de responsabilité. La stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement s'articule autour de quatre priorités interdépendantes : a) assurer une gestion intégrée d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement; b) adapter les solutions aux différentes situations; c) fournir des solutions concernant l'infrastructure, les technologies et les ressources; et d) instaurer un dispositif de gestion de la performance permettant de surveiller, mesurer et gérer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. La mise en place du programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement, sur une période de cinq ans, permettra à l'Organisation de remplacer le cloisonnement actuel des fonctions par un dispositif horizontal intégré de bout en bout afin d'améliorer à l'échelle mondiale les fonctions de planification des achats, d'acquisition et de livraison aux missions. Un modèle pour le futur programme, fondé sur les normes et meilleures pratiques du secteur, est actuellement mis au point.

46. La fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement utilise un dispositif de gestion de la performance assorti de paramètres hiérarchiques pour mesurer, suivre et gérer l'appui rapide, efficace et efficient fourni aux missions. Elle sera facilitée par Umoja de deux façons. D'une part, le dispositif de gestion de la performance utilisera des moyens de veille économique plus robustes que ceux actuellement en place, grâce au module de gestion de la chaîne d'approvisionnement déjà mis en place dans Umoja-Démarrage. D'autre part, Umoja Extension 2 servira

d'outil et de catalyseur pour automatiser la chaîne d'approvisionnement de façon à optimiser le niveau des stocks et à améliorer la planification de la demande et de l'offre fondée sur les prévisions. Une fois que l'ancien système Galileo sera complètement mis hors service, Umoja Extension 2 renforcera le module de gestion de la chaîne d'approvisionnement grâce à ses capacités de planification intégrées telles que l'établissement du budget, la planification des projets et la planification de la chaîne d'approvisionnement (par exemple planification des ressources matérielles, des réseaux de transport et d'approvisionnement, et de la flotte). L'informatique décisionnelle et l'analyse de données obtenues en temps réel permettront d'améliorer la prise de décisions et le suivi. La fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement aidera les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police en fournissant des informations à jour sur les besoins des missions et en accélérant la recherche et la sélection des fournisseurs, ainsi que le transport et la livraison des biens.

47. La fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement sera mise en place en plusieurs phases, tout d'abord dans le cadre de projets pilotes visant à améliorer la gestion et le contrôle de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale et à recueillir des données sur la meilleure façon de passer à un système intégré de gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Pendant l'exercice 2015/16, la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions a lancé quatre projets pilotes concernant : a) le regroupement et la rationalisation des mouvements de biens et services destinés à cinq missions dans la région de l'Afrique de l'Est, pour démontrer les avantages du regroupement; b) l'analyse des Incoterms (les conditions internationales de vente type fixées aux fins des achats et des opérations commerciales) et l'étude des conditions d'expédition en vigueur afin de formuler des recommandations stratégiques; c) l'étude de la manière dont les missions planifient leurs achats, afin de mieux prévoir et analyser les besoins des missions; et d) la normalisation de l'entreposage centralisé sur la base d'instructions permanentes et de directives à cet effet. Les résultats des projets pilotes devraient être disponibles d'ici à la fin de l'exercice en cours.

48. Le passage à un système intégré de gestion de la chaîne d'approvisionnement demande des changements importants dans la structure administrative du Département de l'appui aux missions, du Centre de services mondial, du Centre de services régional d'Entebbe et des missions. La réorganisation des composantes d'appui des missions se poursuit avec la mise en place d'un dispositif de prestation de services et de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui permettra de mieux gérer les processus métier. Les différents services chargés de mettre en œuvre des procédures de planification, de recherche de fournisseurs, d'approvisionnement et de gestion aux niveaux mondial et régional sont actuellement mis en place et continueront d'évoluer au cours des trois prochaines années à mesure que le dispositif de gestion de la chaîne d'approvisionnement et les processus Umoja s'enracinent.

Renforcer la gestion de l'environnement

49. La nécessité d'atténuer l'impact environnemental des missions et d'assurer la durabilité des opérations de maintien de la paix a été rappelée par les États Membres (voir la résolution [69/307](#), par. 28), le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix et le Groupe d'experts sur les technologies et

l'innovation au service des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, ainsi que dans les évaluations du Bureau des services de contrôle interne.

50. Le Département de l'appui aux missions dirige les efforts faits pour renforcer la gestion de l'environnement dans les missions, s'agissant notamment d'atténuer l'impact environnemental global, d'assurer la gestion des déchets et des eaux, et d'appliquer des politiques environnementales essentielles. Pendant l'exercice 2016/17, le portefeuille de projets environnementaux sera élargi et la structure organisationnelle sera renforcée afin d'aider à atténuer les effets néfastes des opérations de maintien de la paix sur l'environnement des pays hôtes. Les efforts porteront notamment sur les domaines suivants : appui stratégique tenant compte des questions soulevées par le Conseil de sécurité; directives et orientations; questions environnementales générales, et gestion, appui, suivi et contrôle au niveau des missions, ainsi qu'appui à l'élaboration de politiques et pratiques appropriées avec les partenaires stratégiques (voir [S/PRST/2011/15](#), [S/PRST/2007/22](#) et résolution [1625 \(2005\)](#) du Conseil de sécurité).

51. Des progrès ont été accomplis au niveau stratégique, grâce à un réexamen de la politique environnementale établie à l'intention des missions des Nations Unies, qui devrait s'achever au début de 2016, et à l'élaboration d'une politique de gestion des déchets. Si les bases ont été jetées en 2009 avec la publication d'une politique environnementale à l'intention des missions, la nomination (pour la période allant de septembre à décembre 2015) d'un conseiller spécial pour l'environnement ayant rang de sous-secrétaire général a redynamisé les efforts et l'engagement des hauts responsables au sein et hors du système des Nations Unies. Au cours des prochaines années, une place centrale sera faite à la protection de l'environnement dans la planification, le déploiement et la gestion et l'évaluation de la performance de la plateforme d'appui aux missions de maintien de la paix (et à toutes les opérations de paix). Des évaluations environnementales seront incorporées dans la planification des nouvelles missions, qui comprendra désormais des évaluations techniques, la gestion et l'analyse des rapports sur l'environnement et le suivi de l'application des recommandations, ainsi que des études initiales de l'environnement, parallèlement au renforcement des dispositifs de mise en conformité et d'information à ce sujet.

52. L'ONU renforce actuellement les activités ayant trait aux questions environnementales dans les missions de maintien de la paix qui contribueront également à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable, notamment la gestion durable des services d'alimentation en eau et d'assainissement, l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et la promotion de l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable. La prise en compte des objectifs de développement durable dans les considérations relatives au maintien de la paix améliorera également l'efficacité d'une mission en l'aidant à éviter d'alimenter, d'aggraver ou même de créer certains facteurs de conflit, à être consciente du rapport coût-efficacité, à montrer l'exemple et à agir conformément aux autres mandats de l'ONU. Parmi les mesures déjà prises, on peut citer l'installation de panneaux solaires afin de réduire les mouvements de carburant dans les lignes de ravitaillement et l'amélioration des installations locales de traitement des déchets pour faciliter l'élimination des déchets des missions.

Promouvoir la technologie et l'innovation

53. Le rapport final du Groupe d'experts sur les technologies et l'innovation au service des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (disponible en anglais à l'adresse performancepeacekeeping.org/offline/download.pdf) présente une vision ambitieuse des moyens dont les opérations de maintien de la paix peuvent gagner en efficacité en tirant meilleur parti des technologies et en instaurant une culture qui encourage l'innovation et la créativité pour surmonter les problèmes opérationnels. Les recommandations formulées par le Groupe d'experts se retrouvent dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix. Dans son rapport subséquent sur l'avenir des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, le Secrétaire général a noté que l'ONU avait mis en place une stratégie destinée à donner suite aux recommandations du Groupe d'experts et que la technologie et l'innovation resteraient un élément clef du programme de réforme du maintien de la paix (voir [A/70/357-S/2015/682](#), par. 107). Depuis lors, l'Organisation a continué à mettre en œuvre la stratégie et à recenser les projets techniques, les mesures organisationnelles et les initiatives de partenariat susceptibles de mettre davantage la technologie au service des opérations de maintien de la paix tout en répondant aux besoins technologiques des missions.

54. La stratégie prévoit de recourir à la technologie pour améliorer la sécurité du personnel civil et des agents en tenue, en particulier par le renforcement des moyens d'appréciation de la situation de façon à pouvoir mieux détecter les menaces et à améliorer les dispositifs d'alerte rapide, notamment pour la protection des femmes et des filles. Les opérations de maintien de la paix mettront à profit les mesures mises en œuvre à titre expérimental à la MINUSMA et à la MINUSCA, dont le recours à des technologies telles que la vision nocturne, les caméras de surveillance aéroportées et des outils plus perfectionnés pour le contrôle de l'accès aux camps, l'objectif étant de renforcer la sécurité physique du personnel des missions confronté à des menaces asymétriques et à d'autres menaces. Ces mesures amélioreront les conditions générales de sécurité dans les missions et les camps, ainsi que la protection des convois et des sites isolés. En 2015, le Département des opérations de maintien de la paix a mis en place un outil normalisé de notification des incidents et d'analyse qui sera intégré aux autres instruments de notification des incidents et d'évaluation des risques utilisés par le Département de la sûreté et de la sécurité afin d'avoir une vue d'ensemble des incidents et de pouvoir mieux apprécier les situations et prendre les décisions qui s'imposent. Par ailleurs, le Département de l'appui aux missions collabore étroitement avec les conseillers régionaux pour la sécurité afin d'évaluer et d'améliorer les méthodes d'évaluation des risques de sécurité et de notification des incidents.

55. La marche à suivre pour donner suite aux recommandations du Groupe d'experts sur les technologies et l'innovation au service des opérations de maintien de la paix des Nations Unies a été approuvée en octobre 2015 par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions. Alignée sur la stratégie informatique et communications à l'échelle du Secrétariat, la stratégie retenue contient un plan d'action en plusieurs points : rechercher de nouvelles solutions technologiques, définir les cadres d'action et structures administratives qui régiront les initiatives, former des partenariats avec les États Membres et autres entités extérieures et donner aux composantes des missions sur le terrain les moyens de prendre les devants en recensant les besoins et en recherchant des solutions.

Renforcer l'administration et la gestion pour appuyer les missions

56. Le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix souligne la nécessité d'un cadre davantage axé sur le terrain afin de mieux appuyer les missions et l'exécution de leurs mandats. Le plan d'action du Secrétaire général prévoit un examen des principaux dispositifs d'appui et procédures administratives dans des domaines tels que le recrutement et l'intégration des nouveaux membres du personnel, les achats, les finances et la discipline qui posent régulièrement des difficultés aux missions, l'objectif étant de rationaliser les tâches et de réduire les doubles emplois, de tirer parti des synergies et de mieux définir les rôles et les responsabilités dans les processus actuels de prise de décisions. Les conclusions de cet examen, qui devrait être achevé d'ici au mois de septembre 2016, seront présentées à l'Assemblée générale. Un examen plus général des politiques et procédures a été entrepris en s'appuyant sur ce travail et devrait être terminé d'ici au mois de septembre 2017. Les politiques actuelles ainsi que les dispositions du Statut et du Règlement du personnel et celles du Règlement financier et des règles de gestion financière qui entravent l'exécution rapide, efficace, rationnelle et responsable des mandats des missions seront présentées à l'Assemblée, assorties des solutions proposées.

57. Dans l'immédiat, le Secrétaire général a instauré des mesures administratives permanentes pour améliorer les dispositifs de démarrage des missions et les interventions en cas de crise. Ces mesures s'appuient sur les données d'expérience et les enseignements tirés des nouvelles missions et des crises, comme la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE) créée en 2014 et le séisme qui a dévasté Haïti en 2010. Les mesures administratives permanentes prévues dans de telles circonstances extraordinaires seraient appliquées sous réserve de l'aval du Secrétaire général, lorsqu'une crise ou le démarrage d'une mission nécessite une action urgente. Les mesures resteraient en vigueur pendant six mois au maximum et pourraient être reconduites à la discrétion du Secrétaire général. Outre ces mesures relevant de sa compétence, le Secrétaire général souhaiterait que l'Assemblée générale approuve deux mesures concernant le recours aux affectations provisoires et l'emploi de fonctionnaires retraités. Sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale, ces deux mesures seront inscrites sur la liste des mesures administratives permanentes qui entreront en vigueur en cas de création d'une opération de maintien de la paix ou s'il survient une situation d'urgence ou de crise reconnue comme telle par le Secrétaire général. Le Secrétariat a souvent recours aux affectations provisoires, qui permettent d'affecter à titre temporaire des fonctionnaires à un autre bureau ou une autre mission en les considérant comme étant en déplacement, afin de répondre à des besoins urgents ou de combler des carences essentielles au moment du recrutement et de l'intégration de nouveaux fonctionnaires. Dans sa résolution 63/250, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de mettre fin à la pratique qui consiste à affecter des fonctionnaires du Siège à des missions en les considérant comme étant en déplacement pour une période de plus de trois mois. Les affectations provisoires de trois mois sont cependant souvent trop courtes en cas de force majeure. L'Assemblée est donc priée de prolonger à six mois la durée maximale des affectations provisoires afin de répondre aux besoins directement liés au démarrage d'une mission ou à une situation de crise. En outre, le Secrétaire général certifie que les affectations provisoires de six mois sont conformes à la pratique des autres

organisations appliquant le régime commun des Nations Unies qui sont présentes sur le terrain.

58. Le Secrétariat peut également recourir à des fonctionnaires retraités pour assurer des tâches urgentes. Cette option est intéressante parce que les retraités ont une grande expérience et leur déploiement pour le démarrage des missions et les situations de crise ne crée pas un déficit de personnel comme dans le cas des affectations provisoires. La rémunération des fonctionnaires retraités est cependant plafonnée à 22 000 dollars par an (à l'exception des fonctionnaires retraités employés dans les services linguistiques, qui sont assujettis à une limite exceptionnelle de 125 jours d'emploi par an). Le plafond de 22 000 dollars est généralement insuffisant pour couvrir plus de deux mois de travail à plein temps. L'Assemblée générale est donc priée d'appliquer également aux fonctionnaires retraités dont les services sont nécessaires pour répondre aux besoins directement liés au démarrage d'une mission, ou à une situation de crise reconnue comme telle par le Secrétaire général, la limite de 125 jours actuellement applicable aux fonctionnaires retraités employés dans les services linguistiques. Les propositions du Secrétaire général exposées dans le présent paragraphe et le paragraphe 57, qui nécessitent l'approbation de l'Assemblée, figurent dans le chapitre XII du présent rapport, Mesures que l'Assemblée générale est invitée à prendre.

59. Conformément aux objectifs énoncés dans la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions met la dernière main à un cadre général de résultats et de responsabilisation des ressources humaines à l'intention des missions, des centres de services partagés et des bureaux d'appui qui fournissent des services d'appui administratif et transactionnel. Ce cadre conceptuel de haut niveau vise à : a) offrir un mécanisme formel de surveillance de l'exécution des fonctions stratégiques, opérationnelles et transactionnelles de gestion des ressources humaines sur le terrain; b) faciliter la prestation directe de services de conseil et d'appui stratégiques aux missions; et c) fournir des renseignements à la direction sur la gestion des ressources humaines des missions grâce à des indicateurs clefs.

60. Un projet de classement des postes des missions est également en cours afin de classer en fonction des définitions d'emploi, jusqu'à la classe D-1 incluse, les postes autorisés dans les missions et les centres du Service mobile. La première phase du projet, l'établissement d'un référentiel des définitions d'emploi classées pour les fonctions applicables aux missions, vient de s'achever. La deuxième et dernière phase, le classement des postes affectés à des missions, est en cours et les résultats préliminaires ont jusqu'ici été communiqués à 79 % des missions de maintien de la paix.

Former des dirigeants et investir dans le capital humain

61. Il est essentiel de choisir de bons dirigeants et de leur apporter l'appui dont ils ont besoin pour être à même de fournir des orientations et d'assurer la direction des opérations de maintien de la paix. Pour former des dirigeants, un programme pilote de mentorat a été lancé en novembre 2014 en vue de guider les nouveaux chefs et chefs adjoints de mission pendant les premiers mois de leur mandat en les associant à un mentor qui travaille ou a travaillé dans des conditions similaires. Quatorze partenariats (10 dans des missions de maintien de la paix) ont été formés dans le cadre de ce programme, notamment pour les postes de Représentant spécial du Secrétaire général, de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général et de

coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire. Le programme a reçu un très bon accueil et il a été recommandé de l'appliquer à plus grande échelle, ce qui nécessitera des ressources supplémentaires pour assurer la gestion du programme, renforcer l'appui aux dirigeants sur le terrain et mobiliser des fonds pour couvrir les dépenses opérationnelles du programme de mentorat.

62. Si l'on veut investir dans ceux qui exercent des fonctions sur le terrain, il ne faut pas se limiter aux postes de direction : tous les membres du personnel doivent avoir les compétences voulues pour s'acquitter de leurs fonctions. Il sera plus souvent fait appel aux équipes du Service mobile pour renforcer les moyens dont disposent les États membres pour assurer la formation du personnel en tenue avant son déploiement, en accordant la priorité aux pays fournisseurs d'effectifs militaires et de police qui ont des besoins particuliers. Le programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources est actuellement remanié et la nouvelle version sera mise en place en 2016/17 afin de mieux répondre à la nécessité d'inculquer au personnel d'appui les connaissances administratives transversales nécessaires, tout en formant les futurs cadres. Il a également été proposé de transférer l'équipe de formation du personnel civil préalable au déploiement du Centre de services mondial au Centre de services régional d'Entebbe, où elle occupera les locaux de la base d'appui de la MONUSCO afin d'améliorer les procédures d'intégration des nouveaux fonctionnaires.

63. Le Secrétariat continue à traiter les demandes d'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité dans les meilleurs délais. On trouvera à l'annexe VI du présent rapport des détails sur les demandes traitées en 2015.

V. Prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et autres comportements répréhensibles

64. L'année dernière, qui a été marquée par des cas préoccupants, préjudiciables et inadmissibles d'exploitation et d'abus sexuels, a mis en évidence la nécessité de continuer à promouvoir et renforcer les normes de conduite, et surtout de prendre des mesures urgentes, décisives et efficaces contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. On s'attachera en particulier à appliquer rigoureusement la politique de tolérance zéro à l'égard des actes d'exploitation et d'agression sexuelles imputables au personnel des missions de maintien de la paix, ainsi que les dispositions spéciales mises en place par le Secrétaire général pour renforcer l'application du principe de responsabilité dans les domaines de la prévention, de la répression et de la réparation afin de prêter assistance aux victimes de ces actes odieux dans le cadre de son programme d'action rélargi.

65. L'ONU accorde la plus haute priorité à l'action préventive et à de strictes mesures de lutte contre toute forme de conduite répréhensible et, avant tout, contre l'exploitation et les atteintes sexuelles commises par son personnel. La fonction déontologie et discipline a été entièrement remaniée, en renforçant la responsabilisation et les résultats attendus, et davantage intégrée aux fonctions de base du personnel d'encadrement. Alors que cette fonction était encore récemment la responsabilité inhérente des cadres, il s'agit aujourd'hui d'un processus solide qui engage la responsabilité des hauts dirigeants des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions dans l'ensemble des missions, mais aussi celle de nombreuses parties prenantes. Cette évolution s'est accélérée au cours

des deux dernières années, surtout en 2015, grâce à un effort concerté pour agir plus efficacement compte tenu de l'attention accrue portée aux questions de déontologie et de discipline à la suite de plusieurs cas graves d'exploitation et d'abus sexuels qui ont mieux fait prendre conscience du problème. En particulier, le Groupe déontologie et discipline s'emploie à mettre en œuvre plus de 40 initiatives en matière de prévention, de répression et de réparation, y compris le soutien aux victimes, dans le cadre d'un programme d'action élargi examiné dans le rapport que le Secrétaire général a présenté en 2015 à l'Assemblée générale sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles (A/69/779). Le Secrétaire général continuera de rendre compte de ce programme d'action à l'Assemblée dans des rapports annuels sur le sujet.

66. La politique de tolérance zéro du Secrétaire général est au cœur des activités poursuivies dans le cadre de la stratégie en quatre points – intégration, renforcement des capacités, sensibilisation et information, et responsabilisation axée sur les résultats – conformément au cadre intégré de déontologie et de discipline qui a été adopté en 2011 et dont l'Assemblée générale a pris note dans sa résolution 66/264. En outre, en application de la résolution 69/307 de l'Assemblée, l'ONU a mis en œuvre les mesures proposées dans le programme d'action que le Secrétaire général a présenté dans son rapport sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles et dans son rapport sur l'avenir des opérations de maintien de la paix. Par ailleurs, la suspension de l'indemnité de subsistance versée au personnel militaire, policier et pénitentiaire et autres membres du personnel en mission fourni par les gouvernements soupçonnés d'exploitation et d'atteintes sexuelles a été décidée en juillet 2015 dans le cadre d'un programme d'action élargi visant à renforcer les mesures prises par l'Organisation dans les affaires de ce type. Le traitement de 12 soldats a été suspendu pour la période se terminant le 31 décembre 2015.

67. Pour exécuter ce nouveau et complexe programme de travail de manière soutenue et cohérente et renforcer l'application du principe de responsabilité, il faut une fonction déontologie et discipline renforcée qui aligne autorité et responsabilité. Dans le compte d'appui, il est proposé de remplacer le nom du Groupe déontologie et discipline par Service déontologie et discipline afin d'insister davantage sur l'importance de la fonction déontologie et discipline en tant que fonction de base de l'encadrement et de mieux refléter les attentes toujours plus exigeantes en matière de responsabilisation et de comportement professionnel, notamment dans le cadre du programme d'action élargi sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Un tel changement de nom aiderait le Secrétariat. Le Service serait chargé de trois domaines d'activité proposés sur la base des fonctions actuelles : politiques et planification, opérations et coordination des activités de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles (le groupe de coordination des activités de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles). Il a également été demandé de créer des sections déontologie et discipline dans les missions de maintien de la paix actuellement dotées d'équipes déontologie et discipline pour tirer parti des synergies entre le Siège et les missions.

VI. Sûreté et sécurité sur le terrain

68. L'action menée pour assurer la sûreté et la sécurité du personnel dans des conditions opérationnelles qui posent des problèmes de sécurité d'une portée et

d'une complexité grandissante doit mettre l'accent sur l'accroissement de la capacité du système des Nations Unies à mieux intégrer les efforts, à mettre au point de nouveaux outils et à tirer parti de la technologie pour faire en sorte que l'ONU puisse rester présente sur le terrain et s'acquitter de son mandat.

Regroupement des effectifs chargés de la sécurité pour améliorer l'exécution des mandats dans ce domaine

69. Le regroupement des activités de gestion de l'ensemble des effectifs du Secrétariat chargés de la sécurité sous l'autorité du Département de la sûreté et de la sécurité, conformément à la résolution 59/276 de l'Assemblée générale, aidera à analyser les menaces et les risques et à mieux déployer le personnel en fonction des besoins opérationnels sur le terrain. Les conditions sont maintenant réunies pour procéder à cette intégration, compte tenu de la consolidation du rôle du Département de la sûreté et de la sécurité au cours des dix dernières années, et à mesure que le Secrétariat avance dans la mise en place du nouveau programme de sélection et de mobilité du personnel. Cela permettra d'améliorer la gestion de façon à affecter les ressources là où elles sont nécessaires et d'accroître ou réduire les effectifs en conséquence, en utilisant plus efficacement des ressources limitées, de mieux harmoniser les structures hiérarchiques pour mettre davantage l'accent sur l'obligation redditionnelle dans le cadre de responsabilité du système de gestion de la sécurité, et de faire mieux ressortir les coûts liés à la sûreté et la sécurité grâce à la centralisation de la gestion et de la communication des données. Le projet d'intégration comporte deux phases : exploration, sensibilisation et lancement (août à décembre 2015); et mise en œuvre (janvier 2016 à juin 2017). La première phase a permis de mettre au point le projet et de sensibiliser les principaux acteurs et partenaires. La deuxième phase comprend deux volets : poursuite de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet, et intégration du projet dans un dispositif de recherche et de gestion des ressources stratégiques en matière de sûreté et de sécurité. Une équipe de projet a été mise en place et les premières activités de fond ainsi que la phase initiale de la mise en œuvre échelonnée ont démarré, dans la limite des ressources disponibles. Des ressources sont demandées pour le Département de la sûreté et de la sécurité, au titre du compte d'appui, afin de continuer à renforcer l'équipe de projet pendant l'exercice 2016/17, l'objectif étant d'accélérer la mise au point et l'exécution échelonnée du projet, en particulier pour l'appui aux missions de maintien de la paix, composante d'importance vitale qui exige de disposer des ressources nécessaires.

Renforcer la sécurité des équipages aériens

70. Les missions exposées à des risques accrus prennent des dispositions pour fournir des logements et des moyens de transport aux équipages aériens, à titre de précaution, afin d'assurer la sécurité de leurs membres. En outre, toutes les missions procèdent à des évaluations des risques de sécurité avant chaque vol, conformément à la politique du Département de l'appui aux missions relative à l'évaluation des risques, afin d'examiner les questions de sécurité en vol. Le Département collabore étroitement avec chaque mission pour garantir que les chaînes de responsabilité en place permettent d'assurer un échange continu d'informations sur les risques de sécurité entre toutes les composantes des missions – militaire, civile et policière – et le Département de la sûreté et de la sécurité.

VII. Amélioration des normes et des capacités médicales sur le terrain

71. Compte tenu des difficultés grandissantes que posent les conditions hostiles dans lesquelles interviennent les missions, il est essentiel que l'ONU puisse assurer à l'ensemble du personnel un dispositif de soutien médical solide, rapide et adapté aux besoins. Les normes internationales révisées en matière de capacités d'intervention d'urgence, qui figurent dans le nouveau Manuel de soutien sanitaire des Nations Unies, ainsi que la mise en place d'un cadre d'évaluation de la qualité des soins de santé et d'un comité chargé du contrôle et de la gouvernance en matière de qualité, de sécurité et de risque, contribueront à assurer que le personnel des missions de maintien de la paix bénéficie de soins cohérents et de qualité.

72. La norme « 10-1-2 » concernant les interventions d'urgence, selon laquelle tous les membres du personnel blessés sur le terrain reçoivent des soins d'urgence fiables et de qualité dans un délai de 10 minutes, des soins de réanimation dispensés par un spécialiste de la santé qualifié dans un délai d'une heure et un soutien chirurgical de proximité dans un délai de deux heures après avoir été blessés, sera appliquée par les moyens suivants : respect des délais d'intervention; élaboration et mise en place d'un référentiel de compétences et d'un programme de formation complémentaire (premiers secours, conditionnement de survie et soins post-traumatiques avancés); amélioration de la prise de décisions en faisant mieux connaître les compétences et la capacité de toutes les installations médicales; un solide mécanisme de coordination et de coopération entre toutes les composantes des missions qui assure l'application de procédures claires et simplifiées pour déclencher le dispositif d'évacuation sanitaire primaire via une cellule de coordination normalisée relevant du Directeur ou du Chef de l'appui à la mission; des procédures de communication normalisées qui sont conformes aux normes médicales internationales; et un rigoureux contrôle de la qualité des soins de santé assuré par un organe impartial. Des propositions tendant à modifier le Manuel sur le matériel appartenant aux contingents pour permettre aux missions de respecter cette norme sont en cours d'élaboration et seront présentées au Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents pour qu'il puisse l'examiner avant sa prochaine réunion en 2017.

73. Il sera procédé à un examen des obstacles aux vols de nuit effectués à l'appui des opérations d'évacuation sanitaire afin d'évaluer les besoins en termes d'infrastructure, d'équipement, de compétences des équipages et de procédures. Sur la base de cette évaluation, le Département de l'appui aux missions engagera les procédures d'achat et d'installation du matériel et des systèmes d'éclairage des pistes nécessaires pour que tous les sites de l'ONU soient utilisables de nuit.

74. Pendant l'exercice 2016/17, un cadre de résultats pour les établissements de santé gérés par les opérations de maintien de la paix sera mis en place sous la houlette d'une unité chargée de la qualité des soins de santé dans ces opérations, basée au Siège. En sus des ressources du Siège, des infirmiers de terrain seront responsables de la qualité des soins de santé dans les missions et éventuellement au niveau régional, afin de fournir un appui à plusieurs missions. Des ressources sont demandées pour le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion, au titre du compte d'appui, afin de mettre en place durant l'exercice 2016/17 le personnel médical essentiel pour répondre aux principales préoccupations.

Atténuer la menace que représentent les engins explosifs improvisés

75. Plusieurs opérations de maintien de la paix établies par le Conseil de sécurité, notamment la MINUSMA et l'AMISOM, doivent faire face à la menace grandissante que représentent les engins explosifs improvisés, qui compromettent la sécurité et la mobilité du personnel, en particulier des agents en tenue. L'ONU collabore avec les pays fournisseurs de contingents afin de mettre sur pied les capacités nécessaires pour atténuer cette menace. Le Groupe directeur pour le renforcement des moyens en personnel en tenue supervisera également l'élaboration d'instructions opérationnelles pour améliorer la capacité de survie aux engins explosifs improvisés. Jusqu'à ce que les capacités nécessaires puissent être entièrement générées par les pays fournisseurs de contingents, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront de s'employer activement à atténuer l'impact négatif des engins explosifs sur la sécurité et la mobilité des forces en fournissant des dispositifs d'appui aux missions qui en ont besoin. Le Service de la lutte antimines de l'ONU assure l'exécution de ces projets de grande envergure qui comprennent la mise en place de services consultatifs, une sensibilisation aux impératifs de sécurité, une formation technique, des services de mentorat pour les unités de soutien essentielles et, si nécessaire, des interventions de neutralisation d'engins explosifs improvisés.

VIII. Ressources demandées pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017

76. Le total des ressources demandées au titre des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2016/17, y compris pour le Centre de services régional d'Entebbe, le Centre de services mondial et le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, est actuellement estimé à 8 248,6 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature. Un récapitulatif des ressources demandées pour l'exercice 2016/17, comparées aux montants alloués pour l'exercice 2015/16, figurent dans le tableau 3, et une analyse des principales causes des variations générales par rapport à l'exercice précédent figure dans le tableau 4.

Tableau 3

Ressources financières pour 2016/17 par rapport aux montants alloués pour 2015/16

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

Catégorie	Montant alloué (2015/16) ^a	Dépenses prévues (2016/17) ^b	Variation	
			Montant (3) = (2) - (1)	Pourcentage (4) = (3) ÷ (1)
Militaires et personnel de police	3 493,8	3 607,6	113,8	3,3
Personnel civil	1 951,5	1 916,9	(34,6)	(1,8)
Dépenses opérationnelles	2 793,4	2 706,4	(87,0)	(3,1)
Progiciel de gestion intégré	31,3	16,8	(14,5)	(46,2)
Sécurité des systèmes et des données informatiques	0,8	0,8	–	–
Total brut	8 270,9	8 248,6	(22,3)	(0,3)

Catégorie	Montant alloué (2015/16) ^a	Dépenses prévues (2016/17) ^b	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3) ÷ (1)
Recettes provenant des contributions du personnel	179,6	183,2	3,6	2,0
Total net	8 091,3	8 065,4	(25,9)	(0,3)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4,6	4,8	0,2	3,5
Total	8 275,6	8 253,4	(22,2)	(0,3)

^a Y compris 403,7 millions de dollars au titre de l'appui aux missions et 35,6 millions de dollars au titre du Centre de services régional.

^b Y compris 417,6 millions de dollars au titre de l'appui aux missions et 42,0 millions de dollars au titre du Centre de services régional.

Analyse des principales variations

Tableau 4

Principaux facteurs de variation des prévisions

Catégorie de dépenses	Principaux facteurs de variation
Militaires et personnel de police (augmentation de 113,8 millions de dollars)	Une augmentation est prévue dans les missions suivantes : a) la MINUSCA, pour le déploiement de l'effectif maximum autorisé pour le personnel en tenue; b) le BANUS, pour l'élargissement de son mandat au titre de la résolution 2245 (2015) du Conseil de sécurité, notamment l'extension des services logistiques apportés à l'AMISOM, ainsi qu'à la MINUSS, compte tenu de l'augmentation des effectifs militaires et de police prévue par la résolution 2252 (2015) du Conseil de sécurité; c) la MINUSMA, la MINUAD et la FISNUA, en raison du déploiement d'un effectif militaire et de police plus important que prévu. Cette augmentation est contrebalancée par la réduction progressive des effectifs de la MINUL et de l'ONUCI.
Personnel civil (diminution de 34,6 millions de dollars)	Une diminution est prévue dans les missions suivantes : a) la MINUSTAH et la MINUL, en raison des propositions de suppression de postes internationaux et nationaux dans le cadre de leurs transition et retrait anticipés; b) la MONUSCO et la MINUAD, en raison de la proposition de réduction du nombre de postes soumis à recrutement international découlant de la restructuration des deux missions; c) l'ONUCI, du fait de la réduction de ses effectifs et de sa transition anticipée, ainsi que de la mise à jour du barème des traitements du personnel recruté sur le plan international. Ces diminutions sont contrebalancées par des augmentations prévues : a) à la MINUSCA, en raison de l'augmentation des effectifs civils découlant du déploiement de l'effectif maximum autorisé pour le personnel en tenue; b) au BANUS, du fait de l'élargissement de son mandat, notamment des services logistiques apportés à l'AMISOM, comme indiqué plus haut; c) au Centre de services régional d'Entebbe, en

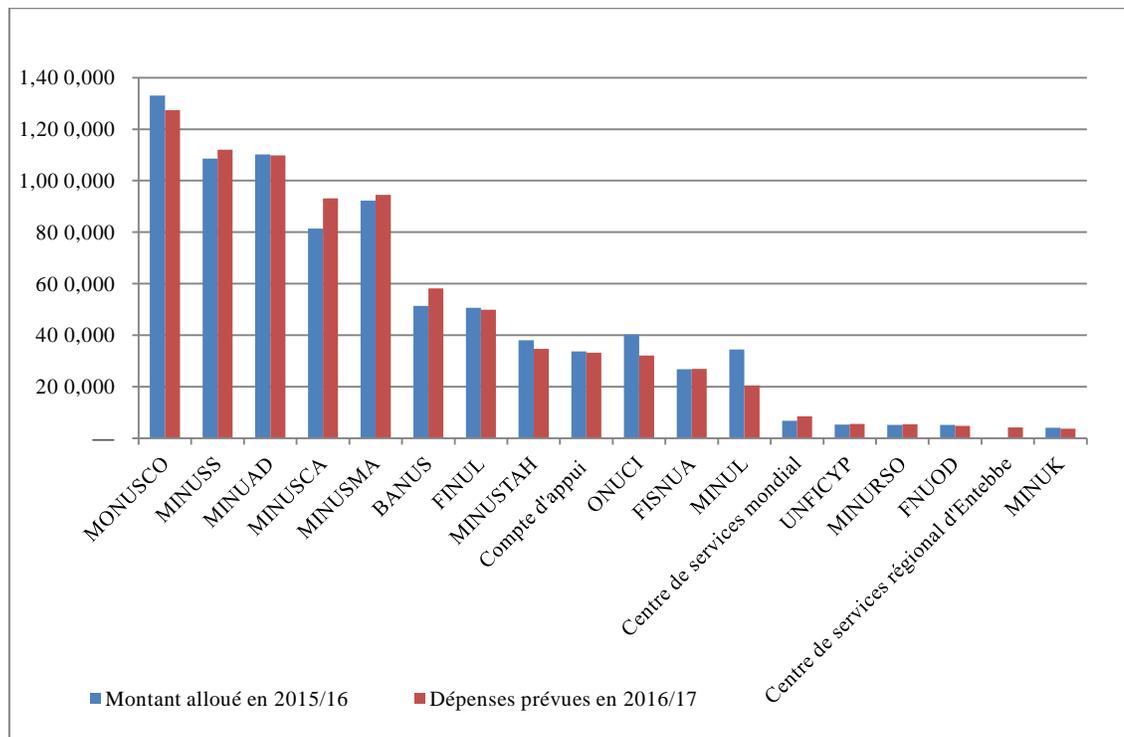
<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
	raison principalement de la création de 36 nouveaux postes et emplois de temporaire, ainsi que de l'entrée en vigueur d'un nouveau barème des traitements du personnel recruté sur le plan national et d'une augmentation des dépenses communes de personnel pour le personnel recruté sur le plan international.
Dépenses opérationnelles (diminution de 87,0 millions de dollars)	Une diminution est prévue dans les missions suivantes : a) la MINUSTAH et la MINUL, en prévision de leurs transition et retrait anticipés; b) la MONUSCO et la MINUAD, en prévision de leurs rationalisation et restructuration; c) l'ONUCI, en raison de la réduction de ses effectifs et de sa transition anticipée. Ces diminutions sont contrebalancées par une augmentation prévue à la MINUSCA pour les raisons énoncées plus haut. Plus généralement, une diminution des dépenses au titre des installations et infrastructures, des transports terrestres et des transports aériens est prévue dans la plupart des missions de maintien de la paix du fait de la baisse des prix moyens du pétrole estimée pour l'exercice 2016/17 par rapport à l'exercice 2015/16 au vu de la diminution constante des prix du pétrole au niveau mondial.
Progiciel de gestion intégré (diminution de 14,5 millions de dollars)	Les dépenses afférentes à Umoja sont réparties entre les différentes sources de financement selon le ratio de partage des coûts établi, conformément auquel 62 % des dépenses totales sont financées par les opérations de maintien de la paix. La diminution découle de la réduction des dépenses afférentes à Umoja estimée pour l'exercice 2016/17 (pendant lequel Umoja sera mis en service dans le groupe 5 sur le terrain, la mise hors service de Galileo sera achevée et Umoja-Extension 2 continuera d'être développé) par rapport à l'exercice 2015/16, pendant lequel la mise en service d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1 au Siège et dans d'autres lieux d'affectation, ainsi que d'Umoja-Extension 1 sur le terrain (à l'exception du groupe 5) a été de plus grande ampleur et plus coûteuse que prévu.

77. Une analyse détaillée des ressources demandées pour l'exercice 2016/17, par composante de maintien de la paix et par catégorie de dépense, figure à l'annexe II du présent rapport.

78. La figure III met en comparaison les ressources demandées pour l'exercice 2016/17 et le budget approuvé pour l'exercice 2015/16, par composante de maintien de la paix. Elle est suivie des principales hypothèses budgétaires stratégiques des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2016/17.

Figure III
Ressources demandées pour l'exercice 2016/17 par rapport à 2015/16,
par composante de maintien de la paix

(En milliers de dollars des États-Unis)



Note : À des fins de comparaison, les ressources allouées pour 2015/16 ne comprennent pas les ressources approuvées pour le Centre de services régional d'Entebbe, qui s'élèvent à 35,6 millions de dollars (au titre du personnel civil et des dépenses opérationnelles).

Hypothèses budgétaires stratégiques

79. L'Afrique et le Moyen-Orient demeurent au centre de l'attention. Au Soudan et au Soudan du Sud, la FISNUA a entrepris de reconfigurer sa composante militaire en s'attachant à accroître la mobilité et à réduire le temps de réponse. La MINUAD continuera d'exécuter son mandat, mais avec un personnel civil réduit, compte tenu du transfert de tâches à l'équipe des Nations Unies ainsi que des mesures prises pour réduire les effectifs civils à un niveau optimal. La MINUSS s'acquittera de son mandat conformément à la résolution [2252 \(2015\)](#), dans laquelle le Conseil de sécurité lui a confié la tâche supplémentaire principale d'appuyer l'application de l'accord de paix et a souligné qu'elle devait en priorité utiliser les capacités et ressources disponibles pour protéger les civils. La MONUSCO accorde toujours également la priorité à la protection des civils, tout en promouvant un dialogue politique sans exclusive, et restructure actuellement ses opérations. La MINUSCA a entamé la troisième et dernière année de sa phase de mise en place; ses besoins en ressources reflètent les efforts qu'elle a faits pour déployer l'ensemble des capacités et mettre en place les infrastructures requises.

80. Le mandat du BANUS (précédemment UNSOA) a été élargi conformément à la résolution 2245 (2015) du Conseil de sécurité afin de répondre au besoin de renforcer et de régulariser l'appui à l'AMISOM dans plusieurs domaines, ce qui a entraîné une augmentation des ressources demandées au titre du matériel et du personnel. Les activités de la MINUSMA seront liées à l'application de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger signé en 2015 et fonction du mandat que lui a confié le Conseil de sécurité dans sa résolution 2227 (2015).

81. Les conflits régionaux et l'instabilité au Moyen-Orient ont des répercussions sur les activités de la FINUL et de la FNUOD. La FINUL poursuivra ses efforts pour maintenir la stabilité dans le sud du Liban et au long de la Ligne bleue. Au vu de l'intensification des activités militaires dans la région et des contraintes qui en découlent pour ce qui est du déploiement des troupes, la FNUOD disposera de moyens opérationnels limités et de ressources légèrement inférieures pour mener à bien son mandat, conformément aux conclusions de l'examen des contingents et effectifs nécessaires mené dans le cadre d'une étude récente des capacités militaires. À l'UNFICYP, le ton positif des débats entre les parties à Chypre a laissé transparaître une volonté d'engager des négociations en vue d'un accord de règlement global. On s'attend à une intensification des activités civiles dans la zone tampon et le rôle de l'UNFICYP dans la préparation des deux parties à un règlement global explique l'augmentation des ressources demandées visant à consolider les capacités de la Force, notamment à entreprendre des activités de déminage.

82. Au vu des progrès qui continuent d'être faits au niveau politique en Haïti, la MINUSTAH continuera de mettre en œuvre son plan de consolidation, conformément à l'objectif fixé par le Secrétaire général de consolider l'empreinte physique et les effectifs de la Mission sans qu'elle réduise son engagement en faveur de la sécurité et de la stabilité en Haïti.

83. La MINUL continuera d'aider le Gouvernement libérien à consolider la paix et la stabilité dans le pays, à protéger les civils, et à mener à bien le transfert de toutes les compétences liées à la sécurité aux forces de l'ordre nationales. Quelque 4 500 agents en tenue de la MINUL devraient être rapatriés d'ici au 30 juin 2016 et, selon les décisions que prendra le Conseil de sécurité, les effectifs en tenue et civils pourraient faire l'objet d'une réduction supplémentaire. En ce qui concerne l'ONUCI, le Conseil de Sécurité, dans sa résolution 2260 (2016), a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport le 31 mars 2016 au plus tard. Il a également décidé de réduire l'effectif autorisé de la composante militaire de l'ONUCI de 5 437 militaires à 4 000 d'ici au 31 mars 2016. Dans sa résolution 2226 (2015), le Conseil de sécurité a réaffirmé son intention d'envisager de réduire encore les effectifs de l'ONUCI, de revoir son mandat et d'y mettre éventuellement fin en fonction des conditions de sécurité sur le terrain et de l'aptitude du Gouvernement ivoirien à assumer la mission de sécurité de l'ONUCI.

84. La MINURSO poursuivra ses activités d'observation et de suivi afin de veiller à ce que les parties respectent l'accord de cessez-le-feu et continuera de fournir un appui à l'Envoyé personnel du Secrétaire général. Pour ce qui est de la MINUK, il est proposé d'en restructurer les effectifs afin d'en rationaliser les fonctions.

Effet de l'évolution des prix des carburants sur les dépenses estimées

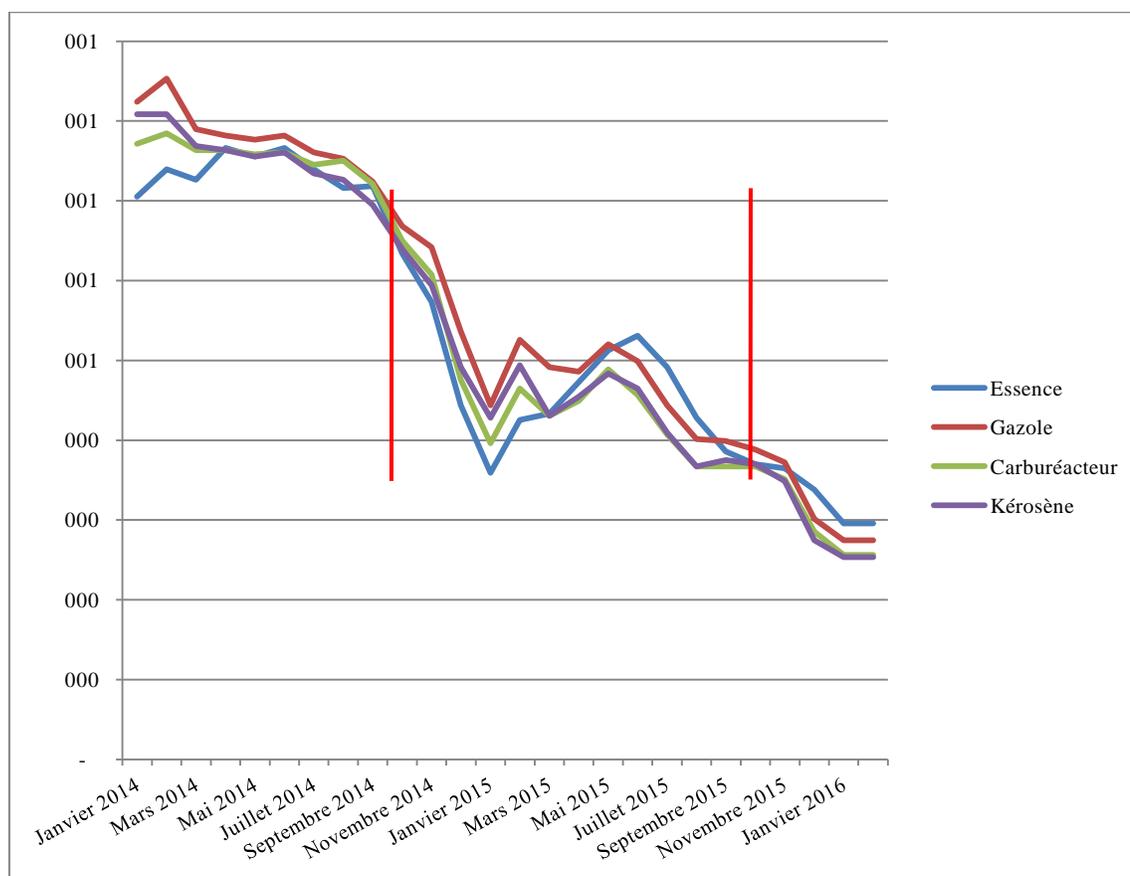
85. Au vu des récents changements dans le marché mondial des carburants, une attention particulière a été portée à leurs coûts pour établir les prévisions budgétaires pour l'exercice 2016/17. Étant donné la tendance à la baisse des prix mondiaux des principaux types de carburants utilisés par les opérations de maintien de la paix et compte tenu des enseignements tirés des précédents exercices, on peut s'attendre à une réduction des dépenses en carburants pour l'exercice 2016/17 par rapport à l'exercice précédent.

86. La figure IV illustre les fluctuations du prix moyen des carburants au cours des deux dernières années.

Figure IV

Prix moyen des carburants du 1^{er} janvier 2014 à janvier 2016

(En dollars des États-Unis)



Source : United States Energy Information Administration, le prix par gallon a été converti en prix par litre.

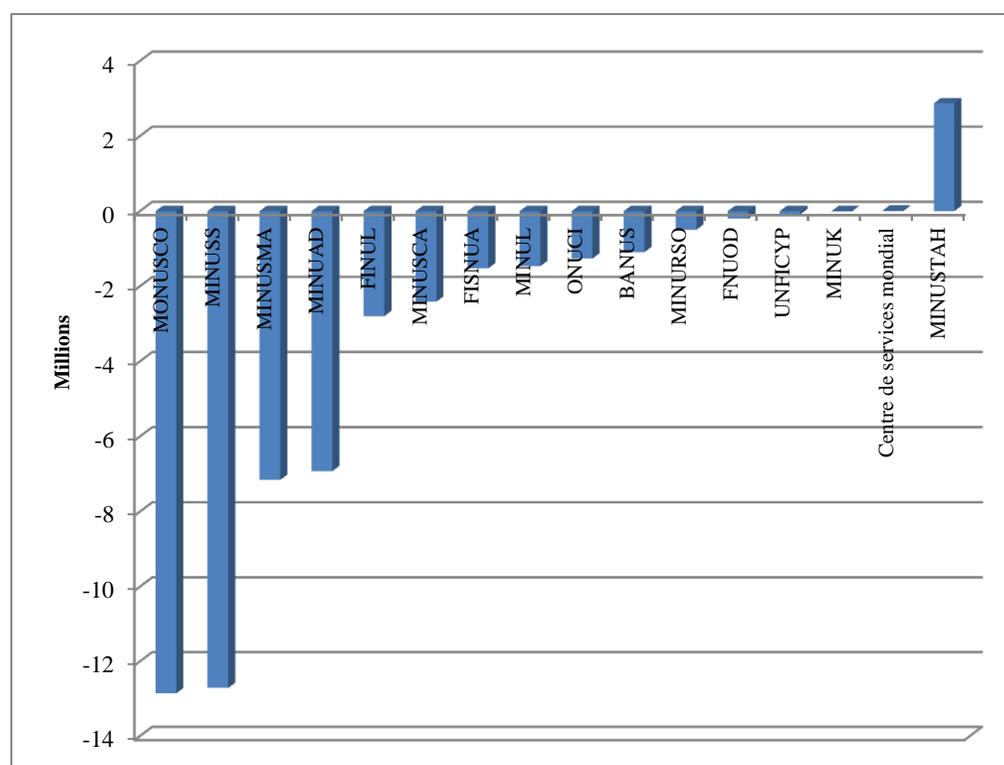
87. Auparavant, les dépenses en carburant représentaient environ 6 à 7 % des ressources totales des opérations de maintien de la paix. Les économies générales réalisées du fait de la chute des prix des principaux types de carburants utilisés par les missions ne pourront être connues précisément qu'ultérieurement. Toutefois, les dépenses moins élevées que prévu pendant l'exercice 2014/15, la réduction des

crédits approuvés pour l'exercice 2015/16 et la réduction des ressources demandées pour 2016/17 peuvent laisser raisonnablement penser que la majorité des économies potentielles seront réalisées d'ici au 30 juin 2017.

88. Pour l'exercice 2016/17, les crédits demandés au titre des carburants ont été estimés en fonction de la moyenne du prix réel des carburants pour chaque mission pendant les six derniers mois pour lesquels les données étaient disponibles. Pour presque toutes les missions, cette période allait jusqu'à la fin du mois de décembre 2015. La réduction totale nette des ressources demandées découlant de la baisse des prix des carburants (hors frais de distribution, de transport et d'administration) par rapport au montant calculé en fonction de la moyenne du prix réel par litre pour la période de six mois allant jusqu'à avril 2015, qui avait été utilisée dans le budget approuvé pour l'exercice 2015/16 équivalait à environ 48,1 millions de dollars.

89. La figure V illustre la manière dont la réduction nette de 48,1 millions de dollars se répartit entre les composantes de maintien de la paix.

Figure V
Effets de l'évolution des prix des carburants sur les dépenses prévues pour 2016/17, par composante de maintien de la paix
(En millions de dollars des États-Unis)

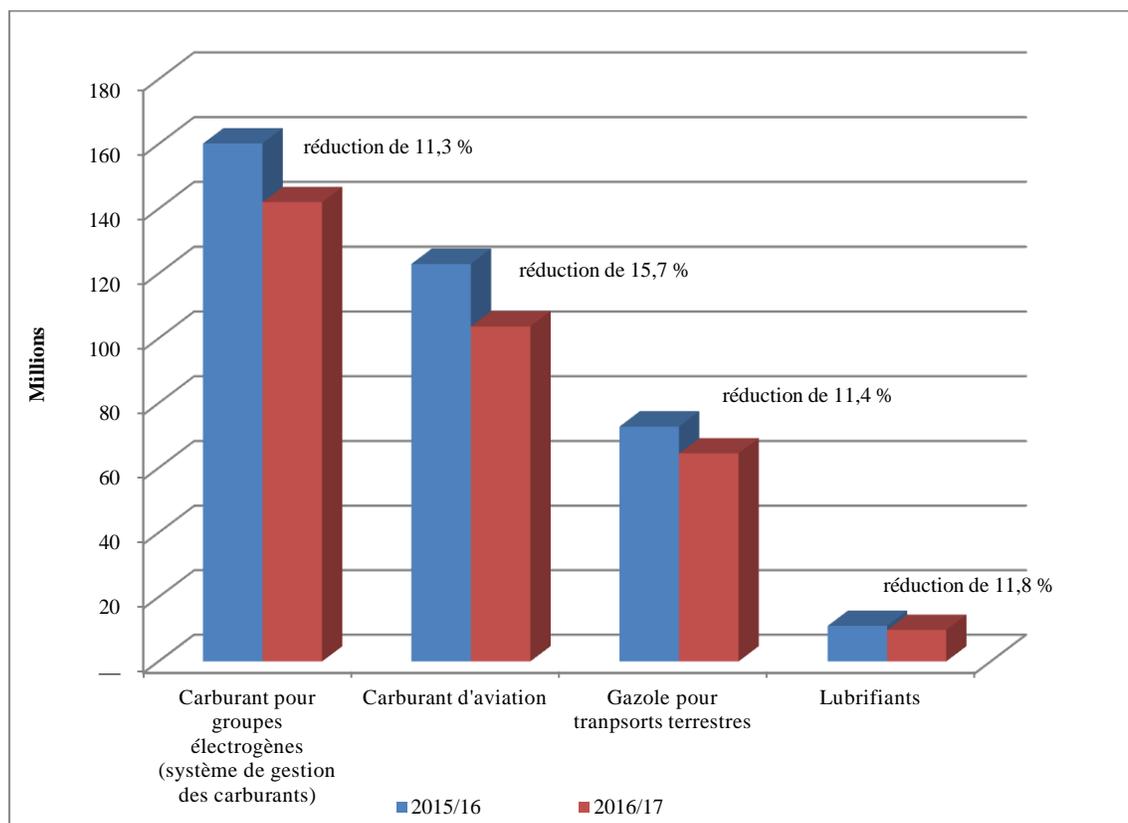


90. Les ressources demandées au titre des carburants équivalent à environ 5 % du projet de budget pour l'exercice 2016/17; elles couvrent le carburant pour groupes électrogènes, le carburant d'aviation, le gazole pour les transports terrestres et les lubrifiants, qui représentent 98 % de l'ensemble des frais de carburants. Les effets de la baisse des prix des principaux types de carburants, qui oscille entre 12 % et

19 %, sont illustrés dans la figure VI. L'effet est le plus marqué pour les dépenses en carburants d'aviation.

Figure VI
Effets de l'évolution des prix des carburants sur les dépenses prévues pour 2016/17, par type de carburant

(En millions de dollars des États-Unis)



Effet de la fluctuation des taux de change sur les dépenses estimées

91. Les dépenses dans des monnaies autres que le dollar des États-Unis se font principalement en euros, en francs CFA et en livres soudanaises et, dans une moindre mesure, en livres sud-soudanaises, en livres libanaises et en gourdes haïtiennes.

92. Conformément à l'article 6.4 du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies, les budgets des opérations de maintien de la paix sont établis en dollars des États-Unis. Les objets de dépense qu'il est prévu de payer dans une monnaie autre que le dollar des États-Unis sont estimés en dollars sur la base des taux de change opérationnels de l'ONU en vigueur au moment de l'établissement du budget, qui sont fixés par la Trésorerie de l'Organisation des Nations Unies. La Trésorerie fixe et publie les taux de change opérationnels de l'ONU, qui sont utilisés par tous les organismes des Nations Unies et qui entrent en vigueur le premier jour de chaque mois. Les taux opérationnels sont établis sur la base des taux du marché en vigueur publiés par une source de données financières reconnue et, s'il y a lieu, sur des informations supplémentaires provenant

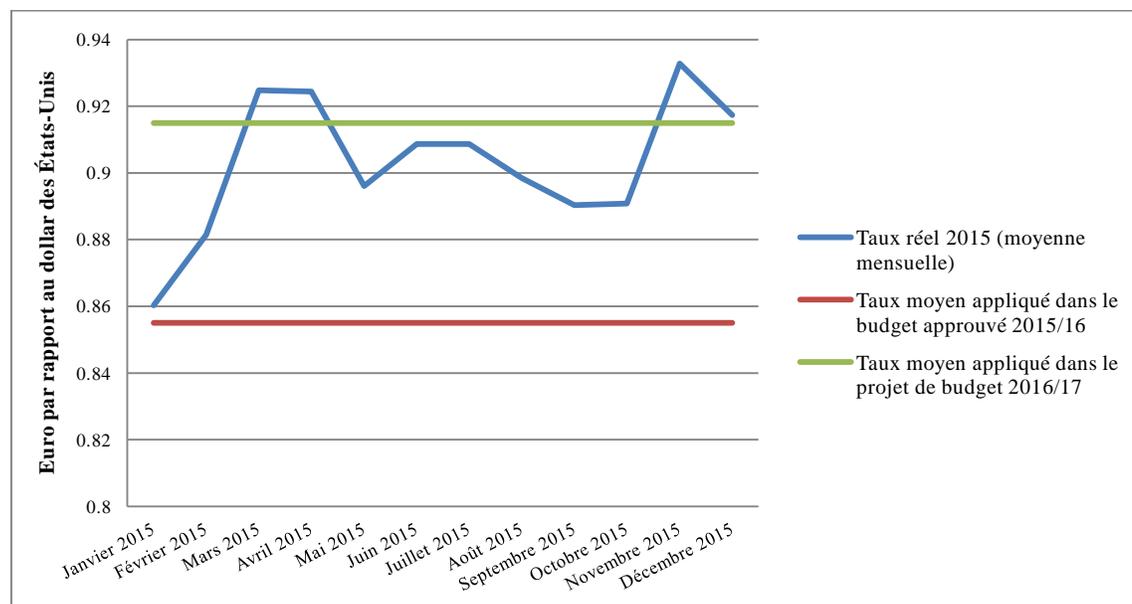
du Programme des Nations Unies pour le développement, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, des institutions spécialisées, des commissions économiques régionales, des missions de maintien de la paix et d'autres sources pertinentes. Les missions de maintien de la paix sont priées de fournir à la Trésorerie des informations sur les conditions du marché s'il n'y a pas de marché des changes ou s'il n'y a pas suffisamment de données financières sur les monnaies locales.

93. À la suite de l'appréciation du dollar des États-Unis pendant les exercices précédent et actuel, une attention particulière a été portée aux effets que pourraient avoir les fluctuations monétaires pendant l'exercice 2016/17. Le dollar s'est apprécié par rapport à presque toutes les monnaies utilisées dans les opérations de maintien de la paix, la plus forte appréciation ayant été enregistrée par rapport à l'euro, au franc CFA et à la livre sud-soudanaise. Les ressources nécessaires pour l'exercice 2016/17 pour des objets de dépenses devant être réglés dans une monnaie autre que le dollar ont été estimées sur la base des plus récents taux de change opérationnels mensuels en vigueur au moment de l'achèvement des rapports budgétaires des missions (décembre 2015, janvier ou février 2016).

94. La réduction globale des ressources demandées pour l'exercice 2016/17 découlant des fluctuations des taux de change, principalement de l'appréciation du dollar par rapport à l'euro et au franc CFA, est estimée à 21,2 millions de dollars. Les réductions concernaient principalement les catégories de dépenses suivantes : rations, traitements du personnel recruté sur le plan national, y compris les contributions du personnel et les dépenses communes de personnel, et installations et infrastructures dans les missions. La MINUSCA et l'ONUCI ont enregistré les plus fortes réductions.

95. La figure VII illustre les fluctuations de l'euro par rapport au dollar des États Unis au cours de l'année civile 2015.

Figure VII
Évolution du taux de change de l'euro par rapport au dollar des États-Unis pendant l'année civile 2015

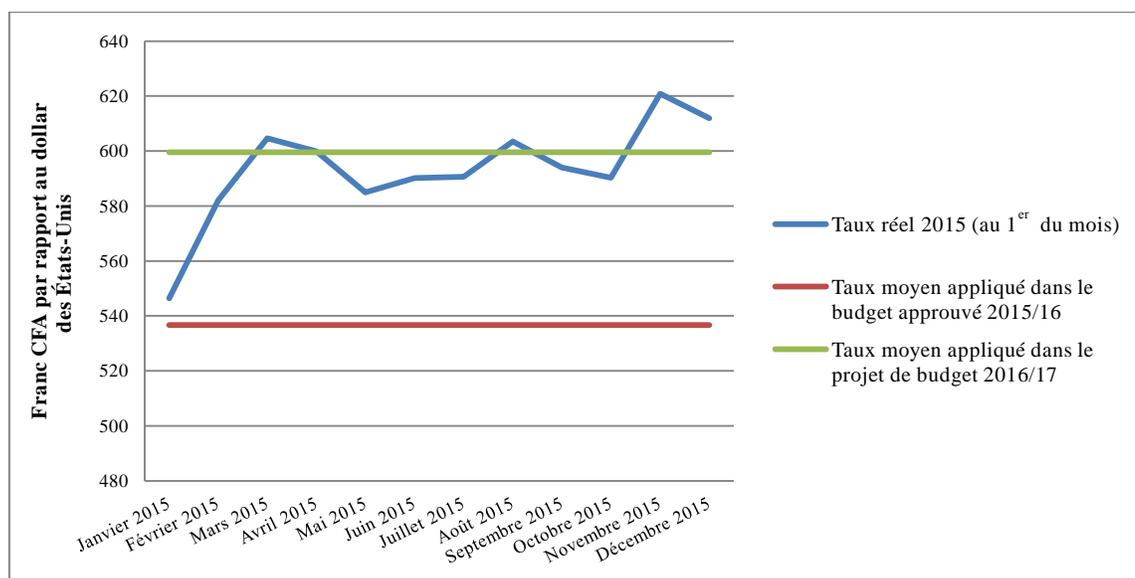


96. La réduction des ressources demandées découlant de l'appréciation du dollar par rapport à l'euro a été estimée à 10,2 millions de dollars en comparant le taux de change appliqué pour l'exercice 2016/17 et le taux de change appliqué dans les budgets approuvés pour l'exercice 2015/16.

97. La figure VIII illustre les fluctuations du franc CFA par rapport au dollar des États-Unis au cours de l'année civile 2015.

Figure VIII

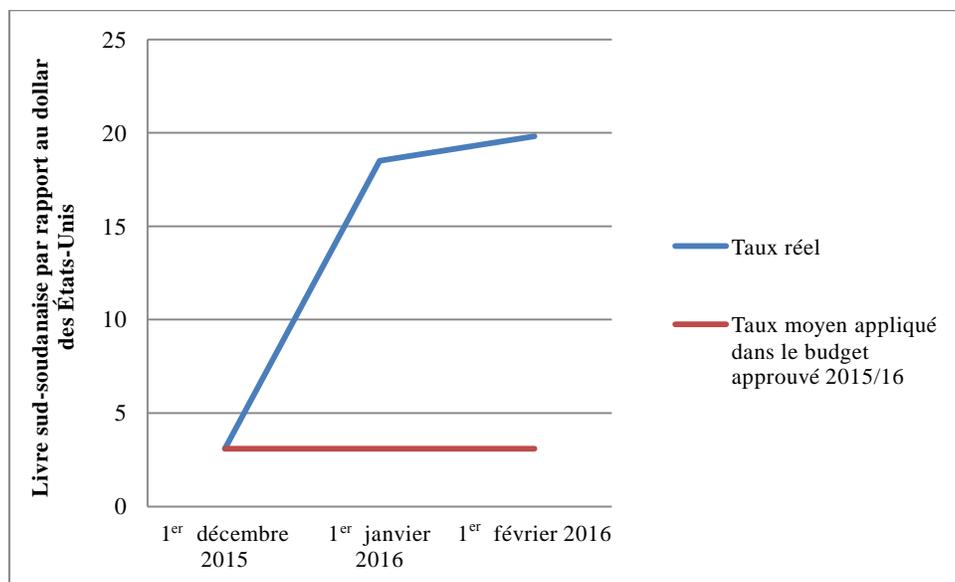
Évolution du taux de change du franc CFA par rapport au dollar des États-Unis pendant l'année civile 2015



98. La réduction des ressources demandées découlant de l'appréciation du dollar par rapport au franc CFA a été estimée à 7,8 millions de dollars en comparant le taux de change appliqué pour l'exercice 2016/17 et le taux de change appliqué dans les budgets approuvés pour l'exercice 2015/16.

99. La figure IX illustre les fluctuations de la livre sud-soudanaise par rapport au dollar des États-Unis de décembre 2015 à février 2016.

Figure IX
Évolution du taux de change de la livre sud-soudanaise par rapport au dollar des États-Unis, décembre 2015 à février 2016



100. Depuis que le Gouvernement sud-soudanais a décidé de laisser la livre sud-soudanaise fluctuer par rapport au dollar en décembre 2015, la livre sud-soudanaise s'est dépréciée de 84 %. Afin d'atténuer les conséquences négatives de cette dévaluation pour le personnel local, l'ONU a pris une mesure exceptionnelle en approuvant le versement des traitements du personnel recruté sur le plan national en dollars des États Unis selon le taux de change opérationnel de l'ONU de 3,1 fixé en décembre 2015. Cette mesure restera à l'étude. Toutefois, aucune amélioration notable ne se profile à l'horizon.

101. Pour établir les budgets des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2016/17, on a considéré que cette mesure exceptionnelle devrait très probablement rester en vigueur pendant l'exercice. La grande majorité des dépenses en livres sud-soudanaises sont des dépenses de personnel. Si les taux de change de janvier ou février 2016 avaient été appliqués, les ressources demandées auraient fait l'objet d'une réduction d'environ 31 millions de dollars découlant de la dépréciation de la livre sud-soudanaise.

Ressources humaines : taux de vacance

102. Les taux de vacance de postes appliqués dans les budgets des missions ont été établis sur la base des données d'expérience recueillies jusqu'ici par les missions et tiennent compte des circonstances propres à chacune d'entre elles pour ce qui est du déploiement du personnel en tenue et du recrutement de personnel civil. Pour les militaires et le personnel de police, les variables retenues pour prévoir les coefficients délais de déploiement tiennent compte des taux de vacance moyens constatés à ce jour pendant l'exercice en cours, de l'évolution des déploiements et du plan de déploiement établi. Pour le personnel civil, les taux de vacance de postes proposés ont été établis à partir des taux de vacance de postes moyens constatés à ce

jour pendant l'exercice en cours, des tendances observées en matière d'occupation des postes et des propositions de modification de la composition des effectifs, le cas échéant. Cette méthode est également appliquée au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, qui a le taux de vacance de postes et emplois de temporaire nouvellement créés le plus élevé (50 %).

Taux de vacance prévus pour l'exercice 2016/17

103. Le détail des taux de vacances pour chaque mission est présenté dans le tableau 5 ci-dessous. Les taux de vacance de postes appliqués au calcul des dépenses de personnel sont établis sur la base des effectifs réellement déployés pendant l'exercice 2014/15 et le premier semestre de l'exercice 2015/16, ainsi que de l'évolution prévue des dépenses des missions et des effectifs. Les coûts salariaux pour l'exercice 2016/17 ont été calculés en appliquant les barèmes de traitement et les indemnités de poste approuvés en janvier 2016 pour le personnel recruté sur le plan international et publiés par la Commission de la fonction publique internationale. Les traitements du personnel recruté sur le plan national sont fondés sur le barème de traitement le plus récemment appliqué dans chaque mission.

Tableau 5
Taux de vacance prévus et effectifs

<i>Mission</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Taux effectif moyen 2014/15</i>	<i>Taux budgétisé 2015/16</i>	<i>Projection 2016/17</i>
BANUS	Personnel recruté sur le plan international	19,4	10,0	20,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	28,6	15,0	21,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	17,9	10,0	17,0
	Volontaires des Nations Unies	41,2	15,0	10,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	50,0	30,0	s.o.
FINUL	Personnel recruté sur le plan international	11,2	10,0	1,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	17,1	15,0	20,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	7,0	3,0	3,0
FISNUA	Personnel recruté sur le plan international	22,0	22,0	20
	Administrateurs recrutés sur le plan national	76,9	0,0	0,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	30,9	27,0	20,0
	Volontaires des Nations Unies	35,1	40,0	10,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	33,3	20,0	20,0
FNUOD	Personnel recruté sur le plan international	10,9	10,0	5,0
	Personnel recruté sur le plan national	3,6	5,0	5,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	8,3	0,0	3,0

<i>Mission</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Taux effectif moyen 2014/15</i>	<i>Taux budgétisé 2015/16</i>	<i>Projection 2016/17</i>
MINUAD	Personnel recruté sur le plan international	18,7	5,0	15,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	23,2	27	25,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	2,7	1,5	1,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	5,0	1,0	5,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan national	100,0	1,0	0,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	45,5	30,0	10,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan national)	0,0	5,0	1,0
	MINUK	Personnel recruté sur le plan international	6,0	5,0
Administrateurs recrutés sur le plan national		4,5	1,0	5,0
Agents des services généraux recrutés sur le plan national		5,8	3,0	2,0
Volontaires des Nations Unies		11,1	14,0	11,0
MINUL	Personnel recruté sur le plan international	14,0	15,0	10,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	17,9	15,0	15,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	7,7	6,0	7,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	20,3	15,0	10,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan national	s.o.	s.o.	7,0
MINURSO	Personnel recruté sur le plan international	6,6	8,0	6,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	4,7	5,0	7,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	25	20,0	30,0
MINUSCA	Personnel recruté sur le plan international	1,4	30,0	25,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	53,6	60,0	50,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	24,7	50,0	40,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	28,8	40,0	5,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan national	s.o.	s.o.	40,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	(36,8)	30,0	25,0
	Emplois de temporaire (administrateurs recrutés sur le plan national)	100,0	60,0	50,0
	Emplois de temporaire (agents des services généraux recrutés sur le plan national)	s.o.	50,0	40,0

<i>Mission</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Taux effectif moyen 2014/15</i>	<i>Taux budgétisé 2015/16</i>	<i>Projection 2016/17</i>
MINUSMA	Personnel recruté sur le plan international	21,1	20,0	15,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	27,6	30,0	15,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	29,8	35,0	10,0
	Volontaires des Nations Unies	24,3	20,0	25,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	50,0	25,0	25,0
MINUSS	Personnel recruté sur le plan international	17,6	15,0	15,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	21,3	10,0	10,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	24,7	30,0	15,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	20,2	20,0	15,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan national	92,7	0,0	33,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	54,1	30,0	30,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan national)	56,3	30,0	30,0
MINUSTAH	Personnel recruté sur le plan international	16,1	10,0	13,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	13,0	4,0	16,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	6,7	4,0	11,0
	Volontaires des Nations Unies	16,3	5,0	10,0
MONUSCO	Personnel recruté sur le plan international	13,0	14,0	14,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	22,8	29,0	29,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	8,1	10,0	10,0
	Volontaires des Nations Unies	15,1	13,0	15,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	15,4	25,0	s.o.
	Emplois de temporaire (administrateurs recrutés sur le plan national)	9,5	10,0	s.o.
ONUCI	Personnel recruté sur le plan international	18,2	10,0	15,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	25,0	12,0	13,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	11,3	4,0	10,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	15,7	7,0	20,0
UNFICYP	Personnel recruté sur le plan international	5,4	2,6	5,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	0,9	0,0	10,0

<i>Mission</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Taux effectif moyen 2014/15</i>	<i>Taux budgétisé 2015/16</i>	<i>Projection 2016/17</i>
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	0,0	2,0	3,0
Centre de services régional d'Entebbe	Personnel recruté sur le plan international	13,5	5,0	12,0
	Administrateurs recrutés sur le plan national	84,6	15,0	21,0
	Agents des services généraux recrutés sur le plan national	11,7	15,0	6,0
	Volontaires des Nations Unies recrutés sur le plan international	60,9	2,0	39,0
Centre de services mondial	Personnel recruté sur le plan international	11,0	9,0	9,0
	Personnel recruté sur le plan national	3,9	6,0	6,8
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	60,0	60,0	25,0
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan national)	37,5	50,0	26,0
Compte d'appui	Personnel recruté sur le plan international	9,3	10,2	9,5
	Personnel recruté sur le plan national	2,7	6,0	6,8
	Emplois de temporaire (personnel recruté sur le plan international)	17,3	13,1	15,2

Tendances en matière d'occupation des postes du personnel civil

104. Pour l'exercice 2016/17, le taux global d'occupation des postes du personnel civil dans les missions devrait être légèrement plus élevé que prévu, alors que le nombre de postes et d'emplois de temporaires proposés diminuera de 455 (compte tenu des transferts de postes au Centre de services régional d'Entebbe). La diminution globale des taux de vacance s'explique notamment par l'achèvement de la plupart des activités de recrutement dans les missions qui atteignent leur pleine capacité, comme c'est le cas par exemple de la MINUSMA et de la MINUSCA, par l'utilisation de la liste standard de candidats présélectionnés pour 90 % des recrutements de personnel recruté sur le plan international, ainsi que par les activités de gestion prévisionnelle des besoins en personnel menées périodiquement, y compris neuf examens des besoins en personnel en deux ans, et par la réduction ou la consolidation des effectifs des missions ayant entraîné une diminution du nombre de postes vacants. Toutefois, des taux de vacance nettement supérieurs sont prévus à la MINUSTAH et à l'ONUCI, qui sont en cours de transition; au BANUS, compte tenu des taux effectifs et de l'augmentation prévue du nombre de postes soumis à recrutement international, ainsi qu'à la MINUAD, étant donné les conditions opérationnelles sur le terrain et le taux de vacance du personnel plus élevé que prévu pour le personnel recruté sur le plan international.

105. En ce qui concerne le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, les taux de vacance effectifs ayant constamment diminué depuis juillet 2014, les taux de vacance pour l'exercice 2014/15 ainsi que pour l'exercice en cours ont été inférieurs à ceux prévus dans les budgets. En conséquence, il est proposé de réduire les taux de vacance des postes d'administrateurs pour l'exercice 2016/17, ce qui débouchera sur une augmentation des ressources demandées. S'agissant des postes

d'agents des services généraux ainsi que des emplois de temporaire à tous les niveaux, les taux de vacance augmentent.

Dépenses au titre du personnel civil

106. Les traitements nets et les contributions du personnel recruté sur le plan international sont établis annuellement sur la base des paramètres suivants : a) les barèmes de traitement en vigueur (janvier 2016); b) les échelons moyens par classe et par mission au 31 août 2015; c) le taux de fonctionnaires célibataires et de fonctionnaires ayant des personnes à charge, calculé sur la base des taux effectifs par mission au 31 août 2015, hormis pour le Centre de services régional d'Entebbe, pour lequel la moyenne des missions participantes a été utilisée; d) les coefficients d'ajustement établis pour chaque lieu d'affectation en janvier 2016 et appliqués au traitement de base net. Le pourcentage des dépenses communes de personnel par rapport aux traitements nets appliqué est fonction de celui des dépenses communes de personnel effectives par rapport aux traitements nets effectifs constaté pour l'exercice 2014/15.

107. Pour l'exercice 2016/17, les barèmes des traitements du personnel recruté sur le plan international tendent à diminuer dans la plupart des missions, notamment à la MINUSCA, à la MINUK, à l'UNFICYP, au Centre de services mondial et à l'ONUCI, en raison principalement de la réduction des coefficients d'ajustement découlant de l'appréciation du dollar par rapport à d'autres monnaies. En outre, les pourcentages des dépenses communes de personnel devraient diminuer dans les budgets de la plupart des missions, notamment la MINUSMA, la MINUSTAH, la MONUSCO, l'ONUCI et le BANUS, mais devraient augmenter dans les budgets de la MINUSCA, de la MINUAD, du Centre de services mondial et du Centre de services régional d'Entebbe.

108. Pour ce qui est du compte d'appui, toutefois, des ressources supplémentaires seront nécessaires pour l'exercice 2016/17 étant donné que le taux de dépenses communes de personnel par rapport aux traitements nets, calculé sur la base des dépenses effectives engagées pendant l'exercice 2014/15 et des coûts salariaux standard mis à jour, est passé de 47,8 % à 48,4 %.

109. En ce qui concerne le personnel recruté sur le plan national, les barèmes de traitement en vigueur établis par la Commission de la fonction publique internationale sont utilisés pour calculer les traitements nets et les contributions du personnel, le pourcentage des dépenses communes de personnel par rapport aux traitements nets étant calculé sur la base des tendances observées par le passé et appliqué à la classe et l'échelon moyens du personnel recruté sur le plan national dans les missions.

IX. Initiatives transversales prises dans les missions de maintien de la paix et ayant une incidence sur les ressources financières pour l'exercice 2016/17

110. Dans son rapport précédent (A/69/751/Rev.1), le Secrétaire général a mis en lumière un certain nombre d'initiatives, principalement dans le domaine de l'informatique et des communications, ayant eu une incidence sur les budgets des missions de maintien de la paix et des opérations d'appui, ainsi que des

composantes d'appui (compte d'appui et Centre de services mondial). Des informations actualisées concernant ces initiatives et les ressources nécessaires pour l'exercice 2016/17 sont présentées dans le tableau 6, qui compare les prévisions de dépenses pour cet exercice à celles relatives à l'exercice précédent.

Tableau 6
**Prévisions de dépenses au titre des initiatives transversales
pour l'exercice 2016/17**

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

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Prévisions de dépenses (2015/16)</i>	<i>Prévisions de dépenses (2016/17)</i>	<i>Variation</i>
	<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3) = (2) - (1)</i>
Dépenses d'appui au déploiement d'Umoja dans les missions de maintien de la paix			
Appui aux missions	28 532,3	2 550,0	(25 982,3)
Équipes chargées du déploiement – Siège	2 269,2	2 428,0	158,8
Équipes du Centre de services mondial	745,7	266,2	(479,5)
Mise hors service de Galileo	–	974,4	974,4
Dépenses renouvelables après le déploiement d'Umoja	–	16 802,3	16 802,3
Applications informatiques	3 426,6	3 285,6	(141,0)
Gestion de la chaîne d'approvisionnement – projet pluriannuel (phases I et II)	1 600,0	1 560,2	(39,8)
Projet de classement des postes dans les opérations hors Siège – équipe du Siège	1 859,0	519,9	(1 339,1)
Projet de Service d'assistance technique rapide pour les questions environnementales et climatiques	–	2 489,3	2 489,3
Total	38 432,8	30 875,9	(75 56,9)

Dépenses d'appui au déploiement d'Umoja dans les missions de maintien de la paix

111. Les années précédentes, les dépenses de fonctionnement et de maintenance ainsi que les dépenses liées à l'infrastructure et aux systèmes satellites étaient réparties entre les budgets des missions de maintien de la paix. Depuis le déploiement d'Umoja-Extension 1 au Siège comme dans les opérations hors Siège (comme expliqué aux paragraphes 115 et 116 ci-après), ces dépenses sont devenues des dépenses de fonctionnement renouvelables. Pour l'exercice 2016/17, l'appui au déploiement d'Umoja comprend la fourniture de services d'assistance de niveau 2 (2,55 millions de dollars) afin d'appuyer le déploiement dans le groupe 5 (opérations hors Siège); la poursuite des activités des équipes chargées du déploiement au Siège (2,43 millions de dollars), qui participeront également aux activités visant à préparer le déploiement d'Umoja-Extension 2; le nettoyage et la mise à jour des données de référence effectués par les équipes basées au Centre de services mondial (0,27 million de dollars) ainsi que la mise hors service de Galileo, décrite ci-après.

112. En ce qui concerne les équipes d'appui au déploiement, il faudra que le personnel supplémentaire initialement recruté à titre temporaire, pendant l'exercice 2014/15, au Centre de services mondial et au Siège, poursuive ses activités pendant l'exercice 2016/17 pour appuyer le déploiement dans le groupe 5 et les préparatifs en vue du déploiement d'Umoja-Extension 2 et fournir une assistance postdéploiement s'agissant d'Umoja-Extension 1 tout au long de la période de stabilisation. Les titulaires des emplois de temporaire (autre que pour les réunions) affectés au Centre de services mondial continuent d'appuyer l'intégration dans Umoja du concept de partenaire commercial, tandis que ceux affectés au Siège fournissent un appui en ce qui concerne la gestion du changement dans les opérations hors Siège, l'Académie Umoja et Umoja-Extension 1, ainsi que l'établissement des états de paie dans Umoja, les procédures bancaires et la centralisation des compagnies d'assurance. Au cours de l'exercice 2015/16, 29 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) ont été créés, dont 17 emplois d'agent des services généraux recruté sur le plan national au Centre de services mondial et 12 au Siège. Les dépenses engagées ayant trait au maintien de la paix sont imputées aux budgets des missions de maintien de la paix, sur la base d'une répartition des coûts et dans la limite des ressources approuvées. Pour l'exercice 2016/17, il faudra vraisemblablement maintenir les ressources nécessaires au financement de jusqu'à 10 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) pourvus sur le plan national pour le Centre de services mondial et de 12 autres pour le Siège. Les dépenses continueront d'être imputées aux budgets des missions de maintien de la paix selon la pratique établie.

Mise hors service de Galileo

113. Dans le cadre de l'initiative relative à la gestion de la chaîne d'approvisionnement décrite aux paragraphes 45 à 48 ci-dessus, Galileo, le système actuel d'enregistrement des immobilisations corporelles et des stocks pour les missions de maintien de la paix, sera mis hors service en 2017 après le déploiement d'Umoja-Extension 2. Les données relatives à des stocks importants consignées dans Galileo devront être nettoyées et adaptées à Umoja. Le montant estimatif des ressources nécessaires au Département de l'appui aux missions et aux missions de maintien de la paix tient compte des frais de voyage liés à la formation, aux essais, à la fourniture d'un appui renforcé et à la gestion du changement (0,97 million de dollars). Les dépenses engagées ayant trait au maintien de la paix seront imputées aux budgets des missions de maintien de la paix, sur la base d'une répartition des coûts et dans la limite des ressources approuvées.

Dépenses renouvelables après le déploiement d'Umoja

114. Les dépenses de fonctionnement liées à Umoja concernent notamment le matériel, l'appui fonctionnel et technique pour les logiciels, les services d'hébergement, les télécommunications, les futures mises à jour du matériel ou des logiciels, les futures améliorations des composantes fonctionnelles, les licences et mises à jour des systèmes d'exploitation, les licences et mises à jour des bases de données et les autres coûts standard liés aux composantes opérationnelles. Ces dépenses peuvent être réparties en deux grandes catégories :

a) Les dépenses découlant directement du fonctionnement et de la maintenance, qui sont notamment liées au matériel (remplacement et mises à niveau inclus), aux frais relatifs aux bases de données et aux licences, aux frais de

maintenance associés aux licences d'utilisation de logiciels (y compris pour l'acquisition des versions améliorées), aux services d'hébergement et à l'appui fonctionnel et technique;

b) Les dépenses afférentes à l'infrastructure technique et aux systèmes satellites. Par infrastructure on entend la « couche fonctionnelle » qui permet d'héberger les applications d'entreprise au Centre de services mondial tout en permettant au personnel de l'Organisation d'y accéder à distance à partir de n'importe quel lieu d'affectation grâce à des interconnexions dédiées. Dans cette catégorie entrent en outre les mises à niveau et l'élargissement de la bande passante ou l'amélioration de la capacité des réseaux techniques, à savoir la mise à niveau des systèmes satellites en ce qui concerne les missions. L'élargissement de la bande passante améliore l'exploitabilité et les capacités disponibles pour l'ensemble des opérations en cours.

115. Le montant estimatif des dépenses, soit 16,8 millions de dollars pour l'exercice 2016/17, tient compte des frais actuels d'exploitation et de maintenance pour les opérations de maintien de la paix (8,07 millions de dollars), auxquels s'ajoute le coût de l'infrastructure technique centrale et de la bande passante (8,74 millions de dollars). Les ressources qui sont demandées pour financer ces dépenses renouvelables sont en parfaite adéquation avec les autres dépenses au titre des technologies et des communications à l'échelle mondiale indiquées dans le rapport sur le budget du Centre de services mondial pour l'exercice 2016/17. Cela met en évidence le rôle crucial que joue le Centre dans l'hébergement et la fourniture de services d'appui à Umoja, et le fait qu'il s'impose de plus en plus en tant que prestataire de services dans le domaine de l'informatique et des communications.

Applications informatiques

116. Le Bureau de l'informatique et des communications estime à 3,48 millions de dollars le coût des systèmes mis en service dans les opérations hors Siège en ce qui concerne les quatre applications suivantes : a) le projet de progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents; b) le système de gestion du carburant; c) le système de gestion des rations; et d) le système central de gestion des identités. Ce montant représente les dépenses non comprises dans les coûts standard nécessaires pour l'achat de logiciels, les licences et les redevances et les services contractuels nécessaires à la fourniture d'un appui permanent et à la poursuite de la mise au point d'applications en vue de répondre aux besoins liés à l'exécution des activités de maintien de la paix.

117. Les ressources nécessaires (1,61 million de dollars) pour le projet de progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents (0,94 million), le système central de gestion des identités (0,46 million), et les autres licences et redevances (0,21 million) sont inscrites, avec les autres dépenses au titre des technologies et de la communication à engager à l'échelle mondiale, dans le rapport sur le budget du Centre de services mondial pour l'exercice 2016/17. Un montant de 1,67 million de dollars est inscrit au projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2016/17 au titre du Bureau de l'informatique et des communications du Département de la gestion pour financer les systèmes de gestion du carburant (0,74 million de dollars) et des rations (0,93 million de dollars).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

118. Un montant de 1,56 million de dollars est inscrit au projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2016/17 au titre de la Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions. Il permettra de financer le maintien de l'appui à l'initiative de gestion de la chaîne d'approvisionnement lancée par le Département de l'appui aux missions au cours de l'exercice 2015/16 et qui concerne toutes les opérations hors Siège (comme expliqué aux paragraphes 45 à 48 ci-dessus). Afin d'établir le dispositif de gestion de la chaîne d'approvisionnement, le Département de l'appui aux missions au Siège devra déployer des efforts considérables, entraînant beaucoup de voyages supplémentaires, en matière de formation du personnel (en particulier l'organisation d'ateliers) et de mise à l'épreuve de différentes solutions.

Opération de classement des postes dans les opérations hors Siège

119. Au cours de l'exercice 2015/16, il a fallu déployer des moyens supplémentaires pour poursuivre l'opération de classement des postes menée dans les opérations de maintien de la paix. Cette opération est nécessaire afin de déterminer de façon objective et exacte la classe des divers postes en analysant les attributions et responsabilités y afférentes et en appliquant les règles de classement établies par la Commission de la fonction publique internationale. La classe d'un poste pourrait soit être confirmée soit être relevée ou abaissée en fonction des résultats du classement. Cette opération constitue un prérequis à la réussite de la mise en œuvre du dispositif de mobilité, tout en étant complémentaire de la standardisation des avis de vacance de poste dans Inspira, qui vise à faciliter la gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans Umoja. Les renforts déployés actuellement consistent en 12 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) qui sont affectés au Siège, à la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions. En février 2016, les résultats préliminaires de l'opération de classement avaient été communiqués à 11 missions de maintien de la paix : la MINURSO, la MINUAD, la FNUOD, l'UNFICYP, la FISNUA, la MINUK, la MINUL, la FINUL, la MINUSS, la MINUSCA et la MINUSMA. Les choses progressent en ce qui concerne les autres missions : des résultats préliminaires ont ainsi été communiqués à la MONUSCO, pour laquelle l'opération est à 55 % complète. On prévoit que, pour achever cette opération, 6 emplois de temporaire (autre que pour les réunions), soit un nombre inférieur à celui initialement prévu, seront nécessaires jusqu'en décembre 2016. Les dépenses engagées ayant trait au maintien de la paix sont imputées aux budgets des missions de maintien de la paix dans la limite des ressources approuvées.

Projet de Service d'assistance technique rapide pour les questions environnementales et climatiques

120. La Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions se propose d'améliorer la performance environnementale des opérations hors Siège grâce à une meilleure prise en compte des facteurs environnementaux et climatiques dans sa chaîne d'approvisionnement et dans ses relations avec les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police (comme expliqué aux paragraphes 49 à 52 ci-dessus). Le projet de Service d'assistance technique rapide pour les questions environnementales et climatiques (REACT) a été conçu en consultation avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE),

qui sera l'organisme de référence dans sa mise en œuvre. L'élaboration de cette initiative est, entre autres choses, une contribution à la réponse du Secrétaire général à la requête formulée par l'Assemblée générale, qui lui a demandé de lui soumettre un plan d'action permettant de parvenir à la neutralité climatique d'ici 2020. Compte tenu de la taille et de la nature des opérations de maintien de la paix, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'avions, de véhicules et de machines, les opérations hors Siège sont les premières concernées par ces prescriptions. Cette initiative est considérée comme prioritaire et des activités, financées dans la limite des ressources approuvées, sont déjà entreprises au titre de l'exercice 2015/16. Le montant estimatif des dépenses pour l'exercice 2016-2017 (2,49 millions de dollars) sera imputé aux budgets des missions de maintien de la paix, dans la limite des ressources existantes, selon un système de répartition des coûts fondé sur les activités menées. Le montant nécessaire pour l'exercice 2017/18 est estimé à 2,16 millions de dollars.

X. Suite donnée aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307 et aux initiatives de gestion

121. La présente section traite des problèmes majeurs évoqués par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307. Par souci de commodité, l'annexe I du présent rapport indique le mode de communication de l'information pour chacune des décisions et demandes de l'Assemblée générale.

A. Questions relatives au personnel

Besoins en personnel civil des missions de maintien de la paix

122. L'examen des effectifs civils, partie intégrante de la stratégie globale d'appui aux missions en ce qui concerne la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, a été achevé pour les opérations de maintien de la paix suivantes : la MINUAD, la FINUL, l'ONUCI, la MINURSO, la MONUSCO, la FISNUA, la MINUSTAH, la FNUOD, la MINUK, l'UNSOA et le Centre de services régional d'Entebbe. Dans le cadre de cet examen sont passés en revue les capacités et la structure, la transformation de postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement local, les possibilités de sous-traitance et la coopération avec les équipes de pays des Nations Unies, tous ces éléments faisant l'objet d'une projection sur une période comprise entre un et trois ans. Les résultats obtenus ont permis de renforcer les capacités dans les domaines où les priorités ont changé et de procéder à des réductions et à des restructurations dans le contexte de la mise en place des structures d'appui aux missions prévues dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions.

Recrutement et gestion des postes vacants

123. Les recrutements sur fichiers de candidats présélectionnés représentent 85 % à 90 % de l'ensemble des recrutements effectués pour le compte des missions, et le fait que ces dernières puissent recourir à cette procédure a permis de raccourcir le délai de recrutement, qui peut être de 64 jours seulement (entre la publication de

l'avis de vacance d'un poste à pourvoir à partir d'un fichier et la sélection d'un candidat). Le Département de l'appui aux missions a établi un calendrier progressif des objectifs à atteindre en matière de délais de recrutement sur fichier (entre la publication de l'avis et la sélection) : 2013 : 85 jours; 2015/16: 54 jours; 2016/17 : 50 jours. En outre, il a lancé un projet d'amélioration des procédures visant à examiner l'exécution des formalités d'entrée en fonctions et à en réduire la durée en ce qui concerne le personnel recruté sur le plan international. Ces formalités nécessitent en moyenne 120 jours, et l'objectif est de ramener ce délai à 90 jours.

124. Pour l'exercice 2016/17, le Département de l'appui aux missions prévoit d'établir un calendrier annuel concernant environ 50 avis de vacance de poste génériques représentant l'ensemble des groupes, classes et catégories professionnels, sur la base de l'analyse de la composition des fichiers de candidats, des procédures de recrutement sur fichiers n'ayant pas abouti ainsi que des futurs besoins recensés par les entités concernées. Des ressources devant permettre d'appuyer la constitution de fichiers de candidats pour ces 50 avis de vacance de poste génériques sont inscrites au projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2016/17 au titre de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions.

125. Afin de rendre la procédure de recrutement plus transparente à toutes ses étapes, le Département de l'appui aux missions a pris les mesures suivantes : a) élaboration d'indicateurs stratégiques permettant de suivre toutes les étapes du recrutement, qu'il se fasse sur fichiers et à partir d'un avis de vacance spécifique, grâce à la plateforme d'information baptisée HR Insight; b) adoption de nouvelles listes de vérification et de nouveaux documents types afin de garantir l'efficacité et l'efficacité des procédures de recrutement, y compris d'un nouveau rapport d'analyse des candidats en vue de rationaliser l'examen des recommandations formulées par les organes centraux de contrôle pour le personnel des missions; c) organisation de campagnes de communication pour informer toutes les missions des améliorations apportées à Inspira et les guider dans leur utilisation du système; d) mise au point d'un tableau de bord de recrutement qui facilitera la planification et la supervision des activités de recrutement; et e) mise en place de tableaux de bord propres à chaque mission, qui permettent de suivre l'évolution des principaux indicateurs relatifs aux ressources humaines, comme les postes vacants et les délais de recrutement.

Représentation des pays fournisseurs de contingents au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions

126. Soucieux de faire en sorte que les pays fournissant des contingents soient correctement représentés au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, le Secrétariat, guidé par l'esprit des résolutions [66/265](#) et [67/287](#) et des intentions que l'Assemblée générale y a exprimées, a pris les mesures suivantes : a) modification du paragraphe 9.3 de l'instruction administrative sur le système de sélection du personnel ([ST/AI/2010/3](#) et Amend.1 et 2); b) inclusion d'une mention spéciale dans Inspira signalant les postes financés au moyen du compte d'appui; c) faire certifier au responsable du poste à pourvoir qu'il a accordé l'attention voulue aux dossiers des candidats des pays fournisseurs de contingents et tenu compte du concours apporté par ces pays aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

127. Le Secrétariat continue de mener des activités de communication, qui prennent notamment la forme de séances d'information, d'ateliers et de séminaires. Ces activités ont abouti à une augmentation de 27 % de la participation des États Membres à la première phase de la campagne 2015 de recrutement pour les contingents et les effectifs de police par rapport à la première phase de la campagne 2013.

B. Dépenses opérationnelles

Utilisation du Manuel des coûts et coefficients standard

128. Le Manuel des coûts et coefficients standard est un outil complet et important qui guide les missions dans leur travail d'établissement des dépenses prévues au budget annuel. Il comporte des notes nombreuses et variées, allant de la description des paramètres budgétaires applicables aux prix unitaires et aux contrats, aux directives relatives à la gestion des ressources humaines. Les principaux facteurs pris en considération dans la mise à jour du Manuel sont l'évolution des tarifs contractuels, tels que les contrats-cadres (y compris en ce qui concerne les véhicules et tous les types de matériel), la modification de la politique régissant le remplacement de certains articles, comme les véhicules, les ordinateurs et les suites logicielles, les changements apportés aux prestations dont bénéficie le personnel comme l'indemnité de subsistance (missions), l'historique de la consommation de carburant et les nouveaux besoins. Tous les actifs ou articles dont la présence dans le Manuel n'est plus pertinente seraient également supprimés, selon que de besoin. Le Manuel est utilisé en conjonction avec les directives budgétaires et des tableaux Excel d'estimation des coûts fournis par le Contrôleur dans les cas où les instructions techniques varient.

Voyages

129. Les missions de maintien de la paix continuent de tirer le meilleur parti possible des ressources allouées au titre des voyages. La planification des voyages est devenue plus efficace grâce à l'utilisation d'outils de réunion à distance, comme les visioconférences et les conférences en ligne, ou de partage de fichiers. Bien que certains voyages de dernière minute ne puissent être complètement évités, les missions continueront à rechercher des moyens d'améliorer la gestion des coûts relatifs aux voyages.

Activités de déminage

130. Pendant l'exercice 2016/17, les composantes du Service de la lutte antimines de l'ONU continueront d'appuyer la mise en œuvre des activités relatives à la lutte antimines inscrites au mandat des opérations de maintien de la paix. Le Service continuera notamment d'appuyer la MINUSMA et l'AMISOM, par l'intermédiaire du BANUS, en fournissant des conseils stratégiques à leurs responsables, en dépêchant sur place des conseillers spécialistes de la planification et de la conduite des opérations, des mentors et formateurs techniques et en leur proposant un appui ciblé et spécialisé en matière de décontamination. Les ressources demandées pour l'exercice 2016/17 s'élèvent à 198 millions de dollars. Le tableau 7 récapitule les activités de déminage prévues en 2016/17. On trouvera à l'annexe VII des informations détaillées sur les dépenses prévues et les dépenses réelles enregistrées

au titre de la lutte antimines dans les missions de maintien de la paix de l'exercice 2011/12 à l'exercice 2016/17.

Tableau 7

Récapitulatif des activités de déminage prévues pour l'exercice 2016/17

	<i>Gestion de la qualité et coordination des opérations</i>	<i>Neutralisation des engins non explosés et des engins explosifs improvisés</i>	<i>Dépollution/déminage</i>	<i>Sécurité des locaux et gestion des stocks</i>	<i>Formation du personnel des Nations Unies aux risques posés par les mines</i>	<i>Renforcement des capacités des autorités nationales</i>	<i>Destruction des stocks de munitions et d'armes de petit calibre</i>	<i>Formation et équipement des pays fournisseurs de contingents dans le domaine de la gestion des risques liés aux explosifs</i>
BANUS	X	X	X		X	X	X	
FINUL	X	X		X	X	X	X	X
FISNUA	X	X	X	X	X	X	X	X
MINUAD	X	X					X	
MINURSO	X	X		X	X	X	X	
MINUSMA	X	X	X					
MINUSS	X				X			
MONUSCO	X	X	X	X	X		X	
ONUCI	X	X	X		X			

Opérations aériennes

131. La Section des transports aériens du Département de l'appui aux missions compte sur une amélioration générale de la capacité de réaction, de l'efficacité et de l'efficacité des opérations aériennes dans les missions de maintien de la paix et sur la réalisation d'économies d'échelle et de coûts qui ne compromettent pas la qualité des services. Plusieurs actions ont été entreprises, notamment la mise en commun des moyens aériens stratégiques des missions au niveau régional afin d'améliorer l'utilisation des appareils.

Système de gestion des informations aériennes

132. La mise en place du système de gestion des informations aériennes a été achevée dans la plupart des missions, lesquelles utilisent désormais ses fonctionnalités en ligne pour saisir les informations relatives à l'utilisation des appareils. Le système en est à la phase de démarrage à la MINUSMA et a été récemment mis en service au BANUS. Le Département de l'appui aux missions entamera le développement de la phase 2, qui comportera notamment : a) la mise au point d'une interface entre le système de gestion et Umoja pour permettre un traitement plus rapide et plus exact des factures et b) la mise au point d'une interface entre le système de gestion et le système de suivi par satellite dans le but de permettre la production automatique de rapports sur l'utilisation des appareils, y compris la fourniture en temps réel de données validées. La phase 2 devrait

également comporter la mise en service d'un module qui permettra aux missions d'enregistrer les dépenses internes, comme les droits acquittés par les compagnies aériennes au titre de la navigation ou des services au sol, et de rembourser plus rapidement ces dépenses aux prestataires de service à l'échelon local. Parmi les autres améliorations apportées, on notera l'ajout de tableaux de bord qui fourniront une synthèse des informations disponibles au moyen d'une interface graphique. Le système de gestion des informations aériennes devrait permettre de rationaliser la collecte de données et les principales procédures de la Section des transports aériens, du Centre stratégique des opérations aériennes de Brindisi (Italie), du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements d'Entebbe et des sections des opérations aériennes des diverses missions. Grâce à cette capacité d'analyse des informations, on disposera d'outils essentiels à l'optimisation des opérations aériennes.

Utilisation des moyens aériens

133. Les missions ont été priées de procéder à une analyse des tendances concernant l'utilisation qu'elles font des moyens aériens, cette analyse devant servir de base à l'élaboration de leurs prévisions budgétaires et projets de budget. S'agissant des moyens aériens, les prévisions des missions seront établies sur la base de l'analyse des tendances détaillée relative aux résultats des dernières années. Cette dernière devrait comprendre un comparatif des dépenses prévues et des dépenses réelles, des taux d'utilisation horaire prévu et réel, ainsi que des capacités de transports prévues et des taux de remplissage réels, aussi bien pour les passagers que pour le matériel. Les projets de budget devront également tenir compte, dans la mesure du possible, des réductions de dépenses pouvant découler de mesures comme la mise en commun des ressources, l'optimisation de l'utilisation de la flotte grâce à l'augmentation du nombre d'heures de vol, la réduction ou révision de la taille de la flotte en fonction des besoins et le recours à des contrats d'affrètement d'appareils en réserve pendant les périodes de pointe. Le système de contrats d'affrètement d'appareils en réserve a été mis en place en 2015, date à partir de laquelle on a appliqué le modèle commercial des vols affrétés « à la demande » pour permettre aux missions de ne payer que le nombre d'heures utilisées au lieu de supporter les frais de location fixes dont elles doivent s'acquitter pour disposer de moyens aériens dédiés.

Utilisation de systèmes de drones aériens

134. Trois missions de maintien de la paix utilisent actuellement des systèmes de drones aériens, et plusieurs autres missions envisagent de le faire. Ces systèmes ont été déployés par l'intermédiaire des pays fournisseurs de contingents grâce à un système de lettres d'attribution et à des contrats commerciaux. En 2015, l'Organisation a acquis les premiers systèmes de drone fonctionnant au-delà de la zone de visibilité directe pour les déployer dans des opérations de maintien de la paix. Le recours à cette technologie permet à un drone d'opérer sur l'ensemble de la zone de responsabilité de la mission grâce à l'utilisation de communications par satellite. L'Organisation utilise maintenant une large gamme de drones : des minidrones de courte portée, des drones tactiques de moyenne portée (moins de 200 km) et désormais des drones stratégiques de longue portée (moyenne altitude, longue autonomie), disposant de moyens de communication capables de fonctionner au-delà de la zone de visibilité directe. De la combinaison de tous ces éléments ont

découlé des coûts divers. Dans un souci de cohérence et de transparence, on devrait s'appuyer sur les enseignements tirés de l'expérience des acquisitions précédentes pour sélectionner les types de drones les mieux adaptés, en fonction des besoins recensés dans les différentes missions, ainsi que pour définir des points de référence pour les coûts associés aux différentes catégories de drones.

135. Les premiers retours d'expérience disponibles suite à l'utilisation de drones par la MONUSCO indiquent qu'il y a lieu de renforcer les exigences de l'Organisation à l'égard des fournisseurs. Dans le cas de la MONUSCO, le fournisseur était plus un fabricant qu'un opérateur, ce qui s'est traduit par des déficiences systémiques occasionnant un nombre élevé d'accidents et la dégradation des drones. Par la suite, l'invitation à soumissionner lancée en vue de l'acquisition de drones par la MINUSMA a donné lieu à une procédure d'achat de drones de longue portée à usage civil très lourde et très longue. Cette situation met en lumière le vide qui existe actuellement au niveau de l'Organisation et l'absence de tout cadre réglementaire relatif aux drones, alors même qu'un tel cadre est indispensable pour permettre l'enregistrement des fournisseurs, le suivi de leur performance et une gestion efficace des contrats. D'autres enseignements ont été tirés : la nécessité d'obtenir du gouvernement hôte l'autorisation d'utiliser des drones avant le démarrage de l'appel d'offres; la nécessité de s'assurer que la question des logements et de la fourniture de repas est réglée avant la date de déploiement convenue; la nécessité de veiller à ce que les hangars soient fournis clefs en main ou que la Mission est en mesure d'en achever la construction avant la date de déploiement convenue; et la nécessité d'assurer une gestion globale de l'espace aérien, qui permette de faire fonctionner les drones de façon cohérente et sûre.

Logement fourni au personnel en tenue et au personnel civil dans les missions de maintien de la paix

136. Le Département de l'appui aux missions continue de fournir un logement au personnel des missions. Pour ce faire, il a élaboré de nouveaux cahiers des charges en vue de l'amélioration des constructions à ossature recouvertes d'une membrane étanche et des préfabriqués modulaires afin d'améliorer les conditions de vie du personnel en uniforme et du personnel civil. Le Département travaille également à l'élaboration d'options permettant d'améliorer encore les conditions de vie, et envisage notamment de redéfinir les règles relatives à l'occupation des locaux d'hébergement et de les soumettre à l'examen du Groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux contingents à l'occasion de sa prochaine réunion. Le Département a satisfait aux conditions requises inscrites dans l'actuel Manuel relatif au matériel appartenant aux contingents pour toutes les missions à l'exception de deux missions récemment établies, la MINUSCA et la MINUSMA, qui ont toutes deux dû faire face à une grave pénurie aussi bien de préfabriqués modulaires que de matériel de campement, en raison de la réaffectation des capacités de démarrage et des limitations des contrats-cadres.

C. Dispositifs de modulation des ressources

137. Suite à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution [69/307](#) sur les questions transversales, le rapport sur le budget du Centre de services régional d'Entebbe pour l'exercice 2016/17 comporte un projet de dispositif de modulation des ressources. Les fonctions transactionnelles administratives, qui

constituent le gros des activités du Centre, se prêtent plus aisément à cet exercice, étant donné que le volume de travail est directement lié au nombre de clients servis. En revanche, les fonctions assumées et l'appui fourni par le Centre de services mondial, comme l'examen annuel et l'entretien des stocks pour déploiement stratégique, la planification des achats et la gestion des biens à l'échelle mondiale, ainsi que la liquidation des missions ou les activités relatives à la standardisation et à la conception de projets d'ingénierie représentent une plus grande diversité et comprennent toute une gamme de services allant de l'appui fourni à une mission particulière aux fonctions d'appui fournies à l'échelle mondiale à l'ensemble des opérations hors siège. C'est avec toutes ces considérations à l'esprit que l'on établira en 2016 un plan plus détaillé de gestion prévisionnelle des besoins en personnel afin de déterminer si et comment un dispositif de modulation des ressources peut être mis en place au Centre de services mondial.

138. Le compte d'appui, qui, suite à une évolution étalée sur plusieurs décennies, regroupe désormais un ensemble de services et départements offrant aux missions un large éventail de fonctions d'appui allant de fonctions stratégiques à des fonctions transactionnelles de la base, et qui ne sont plus seulement proposées dans les villes sièges, constitue le cas le plus complexe et délicat. Le compte d'appui est examiné chaque année et adapté aux priorités stratégiques des opérations de maintien de la paix et aux changements qui y surviennent. Grâce à cet alignement annuel des ressources du compte d'appui, on peut ajuster l'échelle des activités à l'environnement opérationnel en absorbant de nouvelles activités, ou en procédant à des réorganisations et à des transferts ou à des suppressions de ressources.

139. Bien que les projets de budget au titre du compte d'appui fassent dans la pratique l'objet d'un examen annuel attentif qui tienne compte des besoins opérationnels des missions de maintien de la paix, il est prévu de procéder pendant l'exercice 2016/17 à un examen approfondi de la capacité globale du compte d'appui, qui tienne également compte de l'évolution des mandats et des priorités de l'Organisation ainsi que des principes qui sous-tendent l'utilisation du compte d'appui. Toutefois, comme il est expliqué au paragraphe 8 ci-dessus, les effets de synergie entre le compte d'appui et les Centres de services régional et mondial iront croissant au fur et à mesure que la stratégie globale d'appui aux missions s'ancrera sur le terrain et que le dispositif de prestation de services centralisée sera mis en œuvre. Tout cela influera fortement sur le contexte général et la forme des activités d'appui aux opérations de maintien de la paix.

XI. Exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015

140. Comme indiqué au tableau 8, le budget total approuvé pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015, y compris le compte d'appui et le Centre de services mondial mais hors contributions volontaires budgétisées, s'élevait à 8,57 milliards de dollars. Les dépenses correspondantes ayant atteint 8,29 milliards de dollars, il est resté un solde inutilisé global de 0,28 milliard de dollars.

Tableau 8
Exécution des budgets de l'exercice 2014/15, par mission

(En millions de dollars des États-Unis; exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.)

Composante maintien de la paix	Montant alloué	Dépenses	Écart	
			Montant	Pourcentage
FINUL	509,6	493,2	16,4	3,2
FISNUA	318,9	301,9	17,0	5,3
FNUOD	64,1	63,2	0,9	1,4
MINUAD	1 153,6	1 089,1	64,5	5,6
MINUK	43,0	39,6	3,4	7,9
MINUL	427,3	410,9	16,4	3,8
MINURSO	53,9	51,1	2,9	5,3
MINUSCA	628,7	613,2	15,6	2,5
MINUSMA	911,0	905,5	5,6	0,6
MINUSS	1 097,3	1 042,4	54,9	5,0
MINUSTAH	500,1	473,1	26,9	5,4
MONUSCO	1 424,7	1 416,7	7,9	0,6
ONUCI	493,6	461,5	32,1	6,5
UNFICYP	58,0	53,2	4,8	8,3
UNSOA	490,0	485,9	4,1	0,8
Total partiel (missions)	8 173,7	7 900,3	273,4	3,3
Compte d'appui	326,0	324,2	1,9	0,6
Centre de services mondial	70,3	66,5	3,9	5,5
Total partiel	8 570,1	8 291,0	279,1	3,3
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4,6	4,3	0,3	6,6
Total	8 574,7	8 295,3	279,4	3,3

141. Le taux global d'utilisation des crédits ouverts a donc été de 96,7 %, contre 96,0 % pour l'exercice 2013/14). L'existence d'un solde inutilisé de 0,28 milliard de dollars tient essentiellement aux facteurs suivants : a) la sous-utilisation des crédits ouverts au titre des dépenses opérationnelles de la MINUAD, en raison principalement d'une baisse des dépenses au titres des opérations aériennes et d'un coût du carburant moins élevé que prévu; b) des dépenses inférieures aux prévisions s'agissant de la MINUSS, ce qui s'explique principalement par le retard pris dans le déploiement des contingents et des unités de police constituées; c) des dépenses inférieures aux prévisions à l'ONUCI, s'agissant des coûts relatifs aux militaires, au personnel de police et au personnel civil et des dépenses opérationnelles, en raison de la réduction des effectifs de l'Opération; et d) des dépenses inférieures aux prévisions à la MINUSTAH, ce qui s'explique principalement par la diminution des dépenses opérationnelles suite à la fermeture de camps et de bureaux et par une

diminution des dépenses au titre du personnel civil en prévision de la réduction des effectifs de la Mission.

142. On trouvera à l'annexe III de plus amples détails sur les principaux facteurs ayant eu une incidence sur l'exécution du budget des diverses missions ainsi que des informations sur les taux de vacance de poste et les initiatives de gestion.

143. Les principaux nouveaux faits intervenus pendant la période à l'examen sont : le déploiement et le renforcement de la MINUSCA; la poursuite de la mise en place de la MINUSMA et l'expansion de ses opérations dans le nord du Mali; la protection des civils et la reconfiguration de la MONUSCO; la réorganisation de la MINUSS en fonction des nouvelles priorités de son mandat, l'accent étant mis sur la protection des civils au Soudan du Sud; la révision des priorités et la réorganisation de la MINUAD; l'appui apporté par la FISNUA à la promotion du dialogue intercommunautaire; le soutien apporté par l'ONUCI aux autorités nationales en vue de l'élection présidentielle en Côte d'Ivoire; l'appui de la MINUSTAH au processus électoral et au renforcement de la Police nationale en Haïti; l'action d'endiguement de la crise en République arabe syrienne et la lutte contre sa régionalisation menées par la FNUOD et la FINUL (ainsi que par l'ONUST, financé au titre du budget-programme).

144. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions par le Département de l'appui aux missions est entrée dans sa cinquième et dernière année; les résultats obtenus à ce jour sont présentés à l'annexe IX du présent rapport. Le Département a continué à appliquer le cadre intégré de déontologie et de discipline ainsi que les initiatives relevant du programme renforcé de lutte contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Des états financiers conformes aux normes IPSAS ont été établis pour toutes les missions en cours et les missions terminées pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015. La structure de paiement centralisé d'Umoja a été mise en service, ce qui a considérablement réduit le nombre de transactions effectuées dans les missions; le progiciel de gestion du matériel appartenant aux contingents a été mis en service à la MINUSS et commence à être utilisé à la MINUSCA; le système électronique de gestion du carburant a été mis en service à la MINUSMA, à la MINUL et à la MONUSCO; la mise à l'essai du système de gestion des rations a commencé; et le système global de filtrage des courriels a été mis en place afin de renforcer l'efficacité de la messagerie électronique de l'Organisation et de protéger les systèmes informatiques contre des messages électroniques piégés. Un projet pilote à long terme portant sur le lancement d'appel d'offres pour l'affrètement d'avions s'est achevé de façon concluante en mars 2015. Avec le déploiement d'Umoja, la visibilité des contrats-cadres a été améliorée, ce qui simplifie les procédures d'achat. En association avec l'équipe chargée de gérer la crise Ebola, divers mécanismes de soutien ont été mis à la disposition des membres du personnel des missions de maintien de la paix touchés dans les régions concernées.

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

145. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) **Prendre note du présent rapport;**
- b) **Dans le seul cadre de mesures administratives permanentes, approuver la prorogation de la durée maximale des affectations provisoires à**

six mois pour répondre aux besoins directement liés au démarrage d'une mission ou à une situation de crise;

c) Dans le seul cadre de mesures administratives permanentes, approuver la prorogation à 125 jours de la durée maximale de l'emploi de fonctionnaires retraités dont les services sont nécessaires pour répondre aux besoins directement liés au démarrage d'une mission ou à une situation de crise.

Annexe I

**Décisions prises et demandes formulées
par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/307
du 25 juin 2015 relative aux aspects administratifs
et budgétaires du financement des opérations
de maintien de la paix des Nations Unies :
questions transversales**

<i>Référence</i>	<i>Demandes adressées au Secrétaire général et/ou décisions</i>	<i>Référence de l'information fournie, le cas échéant, à la soixante-dixième session</i>
Section I	Présentation du budget et gestion financière	
Paragraphe 17	Prie instamment le Secrétaire général de continuer à mettre à jour le Manuel régulièrement et de lui rendre compte de la question dans son prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Par. 128
Section II	Questions relatives au personnel	
Paragraphe 22	Note qu'il importe de veiller à ce que la structure des effectifs civils permette aux opérations de maintien de la paix de s'acquitter efficacement des activités prescrites et, à cet égard, engage le Secrétaire général à examiner périodiquement les besoins en personnel civil des missions, selon qu'il conviendra	Par. 122
Paragraphe 23	Demande instamment au Secrétaire général de tout faire pour réduire les délais de recrutement du personnel affecté aux missions, dans le respect des dispositions qui régissent le recrutement du personnel de l'Organisation, d'accroître la transparence de la procédure de recrutement à tous les stades et de rendre compte des mesures prises et des résultats obtenus dans le cadre de son prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Par. 123 et 125
Paragraphe 24	Rappelle le paragraphe 6 de la section I de sa résolution 55/238 du 23 décembre 2000, le paragraphe 11 de sa résolution 56/241 du 24 décembre 2001, le paragraphe 19 de sa résolution 61/279 , le paragraphe 22 de sa résolution 62/250 du 20 juin 2008, le paragraphe 29 de sa résolution 63/287 du 30 juin 2009, le paragraphe 8 de sa résolution 64/271 du 24 juin 2010, le paragraphe 7 de sa résolution 65/290 du 30 juin 2011, le paragraphe 17 de sa résolution 66/265 du 21 juin 2012 et le paragraphe 17 de sa résolution 67/287 du 28 juin 2013, prie le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour veiller à une représentation appropriée des pays fournissant des contingents dans le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, compte tenu du concours qu'ils apportent aux activités de maintien de la paix des Nations Unies, et le prie également de lui rendre compte de la question dans son prochain rapport d'ensemble	Par. 126 et 127

Référence	Demandes adressées au Secrétaire général et/ou décisions	Référence de l'information fournie, le cas échéant, à la soixante-dixième session
Paragraphe 26	Rappelle en outre le paragraphe 65 de sa résolution 67/255 du 12 avril 2013, attend avec intérêt la publication des directives qui régiront le recrutement des membres du personnel fournis par des gouvernements et prie le Secrétaire général de lui rendre compte de la question dans le prochain rapport d'ensemble à sa soixante-dixième session	Des directives relatives au recrutement du personnel civil fourni par les gouvernements ont été distribuées à tous les États Membres sous couvert d'une note verbale datée du 26 juin 2015.
Section III Besoins opérationnels		
Paragraphe 28	Prie le Secrétaire général de continuer de s'efforcer d'atténuer l'impact environnemental global des missions de maintien de la paix, notamment en mettant en place des systèmes de gestion des déchets et de production d'énergie qui soient respectueux de l'environnement, dans le plein respect des règlements et des règles applicables, y compris les politiques et procédures des Nations Unies en matière de protection de l'environnement et de gestion des déchets	Par. 49 et 50
Paragraphe 29	Souligne qu'il importe de mettre en œuvre toutes les activités de déminage prévues dans les mandats des opérations de maintien de la paix et, à cet égard, prie le Secrétaire général de lui rendre compte de la question dans le cadre de son prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Par. 130
Paragraphe 30	Prie le Secrétaire général de continuer à veiller à ce que les logements mis à la disposition du personnel en tenue et du personnel civil des Nations Unies en poste dans les opérations de maintien de la paix soient conformes aux normes des Nations Unies applicables en la matière et de lui faire rapport sur la question durant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-dixième session	Par. 136
Paragraphe 35	Prie le Secrétaire général de mettre pleinement à profit le Bureau régional d'achat d'Entebbe (Ouganda) dans le cadre des achats destinés aux missions	Le Bureau régional d'achat continuera de soutenir les missions de maintien de la paix dans la région en fournissant des services d'achat, des directives et des activités de formation correspondantes ainsi qu'une assistance aux phases de démarrage et d'expansion.

Référence	Demandes adressées au Secrétaire général et/ou décisions	Référence de l'information fournie, le cas échéant, à la soixante-dixième session
Paragraphe 37	Rappelle les paragraphes 137 et 143 du rapport du Comité consultatif (A/69/939), accueille favorablement la mise en service du système de gestion des informations aériennes dans toutes les opérations de maintien de la paix détenant des moyens aériens et entend être tenue informée de toute amélioration intervenant dans le domaine des opérations aériennes	Par. 132
Paragraphe 38	Prend note des conditions souvent dangereuses et hostiles dans lesquelles opèrent les équipages aériens sous contrat avec l'Organisation, prie le Secrétaire général d'envisager des mesures de nature à renforcer la sécurité des équipages, notamment en confirmant que des chaînes de responsabilité appropriées sont en place en ce qui concerne la gestion des aspects relatifs à la sécurité, et de lui rendre compte de la question dans son prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix	Par. 70
Paragraphe 39	Rappelle le paragraphe 147 du rapport du Comité consultatif, prie le Secrétaire général de garantir la cohérence et la transparence de la budgétisation des systèmes aériens sans pilote dans les projets de budget des opérations de maintien de la paix et de veiller à la bonne utilisation des ressources en la matière, notamment en présentant des réalisations escomptées et des indicateurs de succès adaptés ainsi que des informations sur les produits, selon que de besoin, dans le cadre de budgétisation axée sur les résultats, et le prie également de faire figurer dans son prochain rapport d'ensemble des renseignements détaillés portant, entre autres, sur les enseignements tirés de l'utilisation de systèmes aériens sans pilote dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies	Par. 134 et 135
Section IV	Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les agressions sexuelles	
Paragraphe 50	Rappelle également le paragraphe 21 de sa résolution 69/272 du 2 avril 2015, engage le Secrétaire général à continuer de s'attacher à renforcer l'application du principe de responsabilité dans toutes les composantes des missions et à cette fin exhorte celui-ci et les États Membres à prendre toutes les mesures voulues dans leur domaine de compétence respectif, notamment afin de faire répondre de leurs actes les auteurs d'une infraction	Des informations seront fournies dans le cadre du rapport annuel sur l'exploitation et les agressions sexuelles
Paragraphe 51	Prie le Secrétaire général de veiller à ce que les victimes d'actes d'exploitation ou d'agression sexuelles aient aisément accès à des mécanismes leur permettant de signaler ces actes	
Paragraphe 54	Prie le Secrétaire général de prendre de nouvelles mesures pour veiller à ce que tous les membres du personnel soient parfaitement au fait de leurs responsabilités et continuent de se conformer aux règles en vigueur en ce qui concerne la politique de tolérance zéro de l'Organisation, dès leur arrivée dans la zone de la mission et tout au long de leur déploiement	

<i>Référence</i>	<i>Demandes adressées au Secrétaire général et/ou décisions</i>	<i>Référence de l'information fournie, le cas échéant, à la soixante-dixième session</i>
Paragraphe 55	Souligne qu'il importe de former tous les membres du personnel à la prévention de l'exploitation et des agressions sexuelles et prie le Secrétaire général de hâter la conception d'un programme de formation en ligne et de le mettre en service dès que possible	
Paragraphe 57	Rappelle le paragraphe 55 du rapport du Secrétaire général et prie celui-ci d'engager des consultations avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents, sur les modalités de communication de l'information relative aux affaires d'exploitation et d'agression sexuelles, et de tenir les Commissions compétentes informées du résultat de ses efforts dans ses prochains rapports	
Section V	Stratégie globale d'appui aux missions	
Paragraphe 60	Prie le Secrétaire général de faire figurer dans son prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies des renseignements détaillés sur l'évaluation finale de la stratégie globale d'appui aux missions, comprenant notamment une analyse des coûts-avantages, les enseignements tirés de l'expérience, les pratiques de référence et les critères utilisés pour rendre compte des progrès accomplis et évaluer les réalisations, ainsi que des informations sur les activités qui feront suite à la stratégie et sur la façon dont celles-ci seront intégrées au travail du Secrétariat	Annexe IX au présent rapport
Paragraphe 62	Rappelle également le paragraphe 51 du rapport du Comité consultatif (A/69/874), décide d'octroyer au Centre de services régional d'Entebbe son autonomie en matière de gestion et de fonctionnement et prie le Secrétaire général de présenter un projet de budget pour le Centre pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017, qui sera financé par prélèvement sur les budgets des missions bénéficiant de l'appui du Centre	Des informations seront fournies dans le rapport sur le budget du Centre de services régional d'Entebbe
Paragraphe 63	Prie le Secrétaire général d'élaborer des modalités qui permettraient de moduler les ressources à inscrire aux budgets du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et du Centre de services régional d'Entebbe et de lui faire rapport sur la question durant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-dixième session	Par. 137 et 139
Paragraphe 64	Félicite le Secrétaire général des efforts soutenus qu'il fait pour que le Centre de services régional d'Entebbe réponde mieux aux besoins de ses clients, accueille favorablement sa proposition de rééquilibrage des effectifs du Centre et le prie de continuer à transformer les postes de fonctionnaire international en postes d'agent recruté sur le plan national de façon échelonnée sur une période de deux ans	

Annexe II

Analyse des prévisions de dépenses pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017

Tableau 1

Prévisions de dépenses pour l'exercice 2016/17, par catégorie de dépenses

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

Catégorie	Montant alloué (2015/16)	Budget proposé (2016/17)	Variation	
	(1)	(2)	Montant (3) = (2) - (1)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Militaires et personnel de police				
Observateurs militaires	85 246,9	81 866,7	(3 380,2)	(4,0)
Contingents	2 872 046,3	2 989 581,5	117 535,2	4,1
Police des Nations Unies	241 708,8	228 107,6	(13 601,2)	(5,6)
Unités de police constituées	294 822,4	308 043,9	13 221,5	4,5
Total partiel	3 493 824,4	3 607 599,7	113 775,3	3,3
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	1 407 592,7	1 352 253,5	(55 339,2)	(3,9)
Personnel recruté sur le plan national	388 170,4	413 754,4	25 584,0	6,6
Volontaires des Nations Unies	87 073,6	94 224,7	7 151,1	8,2
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	55 860,8	42 164,2	(13 696,6)	(24,5)
Personnel fourni par les gouvernements	12 845,9	14 524,3	1 678,4	13,1
Total partiel	1 951 543,4	1 916 921,1	(34 622,3)	(1,8)
Dépenses opérationnelles				
Observateurs électoraux civils	—	—	—	—
Consultants	14 428,7	15 315,0	886,3	6,1
Voyages	54 240,6	53 508,7	(731,9)	(1,3)
Installations et infrastructures	824 828,2	708 241,0	(116 587,2)	(14,1)
Transports terrestres	201 206,5	168 098,0	(33 108,5)	(16,5)
Transports aériens	821 005,8	839 671,9	18 666,1	2,3
Transports maritimes ou fluviaux	41 731,1	38 224,0	(3 507,1)	(8,4)
Communications	173 891,0	197 048,9	23 157,9	13,3
Informatique	152 264,6	158 098,1	5 833,5	3,8
Santé	47 376,8	45 675,1	(1 701,7)	(3,6)
Matériel spécial	—	—	—	—
Fournitures, services et matériel divers	438 050,1	462 561,3	24 511,2	5,6
Projets à effet rapide	24 414,0	20 000,0	(4 414,0)	(18,1)
Total partiel	2 793 437,4	2 706 442,0	(86 995,4)	(3,1)
Progiciel de gestion intégré	31 306,7	16 830,4	(14 476,3)	(46,2)
Sécurité des systèmes et des données informatiques	821,5	821,5	—	—
Montant brut	8 270 933,4	8 248 614,7	(22 318,7)	(0,3)
Recettes provenant des contributions du personnel	179 624,5	183 193,0	3 568,5	2,0
Montant net	8 091 308,9	8 065 421,7	(25 887,2)	(0,3)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4 632,1	4 795,1	163,0	3,5
Total	8 275 565,5	8 253 409,8	(22 155,7)	(0,3)

Tableau 2
Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses, par catégorie de dépenses

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Observateurs militaires	La diminution des dépenses prévues tient essentiellement à des déploiements moins importants à la MINUSCA, pour cause de modification de la répartition du personnel militaire induite par l'évolution du mandat de la Mission; à la suppression du taux plus élevé de l'indemnité journalière de subsistance appliqué pour les 30 premiers jours à la MONUSCO; et à la réduction des effectifs de la MINUL. Le montant total de cette réduction est en partie contrebalancé par le déploiement d'observateurs militaires à la MINUSMA, sur la base d'un nouveau mandat, et à la MINUSS, suite à une modification de la composition du personnel militaire induisant une augmentation du nombre d'observateurs.
Contingents	L'augmentation des prévisions de dépenses s'explique essentiellement par un accroissement de l'effectif autorisé de la MINUSCA; le déploiement militaire quasi achevé de la MINUSMA; une augmentation prévue dans son mandat de l'effectif militaire de la MINUSS; et un coefficient délais de déploiement plus faible à la MINUAD; le tout étant en partie compensée par une diminution des prévisions de dépenses afférentes à la MINUL et à l'ONUCI pour cause de retrait progressif.
Police des Nations Unies	La diminution des dépenses prévues s'explique essentiellement par le retrait progressif de la MINUL et est en partie contrebalancée par l'augmentation des dépenses prévues au titre de la MINUSCA et de la MINUAD, pour cause de baisse des coefficients délais de déploiement, et à la MINUSS, en raison de l'augmentation prévue dans son mandat des effectifs de police.
Unités de police constituées	L'augmentation des prévisions de dépenses est essentiellement imputable à un accroissement de l'effectif autorisé de la MINUSCA et de la MINUSS, en partie compensée par le retrait progressif de la MINUL et de la MINUSTAH et par une diminution des dépenses prévues au titre de la MONUSCO, principalement à cause de la baisse des coûts de transport des rations calculés sur la base des dépenses effectives.
Personnel recruté sur le plan international	La diminution des dépenses prévues s'explique essentiellement par la réduction des composantes personnel de la MINUAD et de la MONUSCO, résultant des efforts continus visant à parvenir à la taille adéquate de l'effectif civil de ces missions et de l'application de nouveaux barèmes des traitements, ainsi que par la réduction des effectifs de la MINUSTAH, la MINUL et l'ONUCI. Le montant total de ces réductions est en partie contrebalancé par des besoins accrus, essentiellement au BANUS, pour cause d'élargissement de son mandat, et à la FISNUA, pour cause d'augmentation des traitements et des dépenses communes de personnel, d'un taux de

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Personnel recruté sur le plan national	vacance de postes plus faible et de l'ajout de deux postes. Une augmentation des dépenses prévues au titre du compte d'appui s'explique par une augmentation nette de 11 postes et emplois, principalement liée aux initiatives de réforme globale figurant dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, ainsi qu'à la création de neuf postes qui avaient été supprimés au Centre de services mondial.
Volontaires des Nations Unies	L'augmentation des ressources prévues s'explique essentiellement par l'application du barème révisé des traitements du personnel recruté sur le plan national à la MINUAD et à l'ONUCI; l'application d'un taux moyen, par classe et par échelon plus élevé pour cette catégorie de personnel à la MONUSCO; la création de 68 nouveaux postes ainsi que l'application d'un taux de vacance de postes plus faible à la MINUSCA; et l'application d'un taux de vacance de postes plus faible à la MINUSS. Ces augmentations sont en partie compensées par une diminution des ressources jugées nécessaires à la MINUL et la MINUSTAH pour cause de réduction des effectifs de ces missions.
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	L'augmentation des prévisions de dépenses s'explique essentiellement par la création de nouveaux emplois de Volontaire des Nations Unies à la MINUSCA conjuguée à un taux de vacance plus faible; et par un taux de vacance de postes plus faible et l'adoption d'un complément « bien-être » à la MINUSS. Cette augmentation est en partie compensée par des réductions résultant du retrait progressif de la MINUL et de l'ONUCI.
Personnel fourni par les gouvernements	La diminution des prévisions de dépenses à ce titre est essentiellement liée à la suppression ou la conversion de tous les emplois de personnel temporaire (autre que pour les réunions) à la MONUSCO et à la diminution des besoins en personnel temporaire pour les travaux de génie à la FISNUA.
Consultants	L'augmentation des prévisions de dépenses à ce titre est essentiellement imputable au déploiement, prévu dans le mandat de la Mission, de 78 agents pénitentiaires à la MINUSS, en partie compensé par la diminution du nombre de membres du personnel fourni par les gouvernements à la MONUSCO, ainsi qu'à un taux de vacance de postes plus élevé et à la suppression du taux plus élevé de l'indemnité journalière de subsistance en mission applicable les 30 premiers jours.
Consultants	L'augmentation des dépenses prévues à ce titre concerne principalement la MINUSCA et le BANUS et est imputable au besoin accru de compétences techniques dans les domaines suivants : questions judiciaires et pénitentiaires; désarmement, démobilisation et réinsertion et réforme du secteur de la sécurité; et formation, ainsi qu'à la nécessité de compléter des fonctions qui ne sont pas assurées par le personnel des Nations Unies. Le montant total de cette augmentation est en partie compensé par une réduction

*Catégorie de dépenses**Principaux facteurs de variation*

	des ressources nécessaires à la MINUSTAH, la MONUSCO, la MINUSMA et la MINUK pour des raisons qui tiennent notamment à une baisse d'activité générale, un développement de la formation en interne, la création de compétences internes et l'achèvement d'activités pour lesquelles des consultants avaient été engagés.
Voyages	La diminution des ressources jugées nécessaires à ce titre s'explique essentiellement par la diminution en volume des voyages à la MINUSTAH et la MINUL, pour cause de retrait progressif, et à la MONUSCO, pour cause de réduction des voyages autres qu'à des fins de formation. Le montant total de cette diminution est en partie contrebalancé par une augmentation des ressources nécessaires au BANUS, en raison d'une augmentation en volume des voyages résultant d'une augmentation des effectifs et des relèves dans les régions, et à la FNUOD, en raison de l'augmentation des déplacements intramission imposés par la situation en matière de sécurité. La diminution des prévisions de dépenses est également en partie contrebalancée par les dépenses afférentes aux réunions de coordination du Centre de services régional d'Entebbe avec les missions clientes et aux besoins accrus en matière de formation.
Installations et infrastructures	<p>La diminution des prévisions de dépenses à ce titre s'explique essentiellement par la diminution des ressources jugées nécessaires à la MINUSMA, pour cause d'achèvement des travaux de construction au cours de l'exercice 2015/16; à la MONUSCO en raison des regroupements opérés au sein de la Mission et de l'élimination des frais ponctuels de mobilisation prévus dans le contrat d'approvisionnement en carburants et lubrifiants; à la MINUAD, en raison de la fermeture de certains camps, de la baisse en prix et en volume de l'approvisionnement en carburant et d'une diminution des acquisitions à la MINUSS, en raison de la baisse des prix du carburant, du nombre plus faible de remplacements de bâtiments en préfabriqué et de la diminution des activités d'aménagement et de rénovation; et à la MINUL, à l'ONUCI et à la MINUSTAH, pour cause de retrait progressif et de baisse du niveau des activités et des acquisitions.</p> <p>La baisse globale des prévisions de dépenses à ce titre est en partie contrebalancée par l'augmentation des ressources jugées nécessaires en ce qui concerne la FISNUA, à cause des travaux de construction liés à l'agrandissement du camp d'Abyei, de la construction et de la rénovation de routes, du remplacement de vieilles structures et composantes de bâtiment en préfabriqué et de l'achat de groupes électrogènes supplémentaires; et à la MINUK, à cause de l'installation au quartier général de Pristina d'un nouveau système à énergie solaire qui permettra à la Mission de produire jusqu'à 67 % de ses besoins en électricité à partir de sources d'énergie renouvelables, et de l'utilisation d'un éclairage externe à LED. Une augmentation est également constatée pour le Centre de services régional d'Entebbe, en raison de travaux d'amélioration portant</p>

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Transports terrestres	<p>notamment sur : a) la production et la distribution d'électricité, le système de distribution de l'eau et le système de voirie; b) l'amélioration des systèmes de sécurité; c) la production d'électricité solaire; et d) le déplacement du dispensaire.</p> <p>La baisse des prévisions de dépenses à ce titre s'explique essentiellement par une réduction des ressources jugées nécessaires à la MINUSCA, en raison d'une consommation moins importante que prévu de carburant par rapport au budget de 2015/16 et de l'achat d'un nombre de véhicules inférieur à celui approuvé pour l'exercice 2015/16 dans le calcul initial du parc de véhicules de la Mission; à la MINUSMA, par ce que la Mission a achevé son déploiement et que tous les véhicules ont été achetés récemment; et à la MINUSTAH, à l'ONUCI et à la MINUL, pour cause de retrait progressif de ces missions. Le montant total de cette baisse est en partie contrebalancé par une augmentation des ressources jugées nécessaires au BANUS, qui doit acheter une unité de transport lourd, du matériel de génie léger et des engins de manutention pour les opérations dans les secteurs ainsi que des véhicules pour le personnel supplémentaire et le déploiement dans les secteurs, dépenses auxquelles s'ajoute l'augmentation en volume de la consommation de carburant induite par l'accroissement des activités.</p>
Transports aériens	<p>L'augmentation des prévisions de dépenses à ce titre s'explique essentiellement par l'augmentation des ressources jugées nécessaires en ce qui concerne la MINUSCA, en raison du passage à un type plus coûteux d'avions, à un nombre plus important d'heures de vol et à une plus forte consommation de carburant, auxquels s'ajoute le coût accru des drones; la MINUSMA, en raison des ressources supplémentaires nécessaires pour les drones et la forte augmentation des activités de la Mission, qui entraîne une augmentation du nombre d'heures de vol et de plus fortes dépenses de carburant; le BANUS, pour cause d'acquisition d'un hélicoptère supplémentaire; et la MINUSS, pour la location d'aéronefs et de drones supplémentaires.</p> <p>L'augmentation des prévisions de dépenses est en partie compensée par une diminution des ressources jugées nécessaires à la MONUSCO, en raison de l'élimination des frais ponctuels de mobilisation prévus pour le kérosène dans le contrat clefs en main; à la MINUAD, en raison de la baisse des coûts annuels de location des aéronefs, de la suppression de deux hélicoptères et de l'utilisation accrue de la flotte existante, et de la diminution des ressources nécessaires au titre des services et du kérosène par suite principalement de la réduction des prévisions en volume et en coût; à la FISNUA, en raison de la suppression de deux hélicoptères, de contrats moins onéreux tant pour les hélicoptères que pour les avions et d'un plus faible taux d'utilisation; et à l'ONUCI, à la MINUL et à la MINUSTAH, pour cause de retrait progressif de ces missions.</p>

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Transports maritimes et fluviaux	La diminution des prévisions de dépenses à ce titre est essentiellement liée à une diminution des ressources jugées nécessaires à la MONUSCO, en raison de l'arrêt des opérations de l'unité de barges fluviales et de la suppression des frais ponctuels de mobilisation prévus pour le carburant dans le contrat clefs en main.
Communications	L'augmentation des prévisions de dépenses à ce titre est essentiellement liée à l'exécution d'un projet clefs en main de services de sécurité des camps à Kidal et d'un système de surveillance à Gao en ce qui concerne la MINUSMA; et aux ressources jugées nécessaires à la MINUSCA pour des communications commerciales supplémentaires pour cause de déploiement plus vaste; et à la mise en place prévue d'une nouvelle technologie à satellite destinée à améliorer les connexions Internet. Le montant total de ces augmentations est en partie compensé par des diminutions au titre de la MINUAD, en raison de besoins moins importants que prévu, ainsi qu'à la FINUL en raison de besoins moins importants que prévu en matière de communications commerciales, ainsi que de la budgétisation de certains objets de dépense sous d'autres catégories.
Informatique	L'augmentation des prévisions de dépenses à ce titre s'explique essentiellement par des besoins accrus à la MINUSCA, en raison de l'achat de matériel de réseau, y compris les mises à niveau de la configuration infrastructurelle au cours de l'expansion rapide de la Mission, la construction de tours de télécommunications dans les quartiers généraux de secteur et de région et l'installation de systèmes et de services radio mobiles pour les caméras de télévision en circuit fermé destinées à améliorer la sécurité et d'autres appareils pour un plus grand nombre de membres du personnel, ainsi qu'une augmentation des ressources nécessaires au titre de l'entretien de ce matériel; et au Centre de services mondial, en raison du regroupement des opérations Umoja et des coûts de maintenance et autres services centralisés dans le budget du Centre. Le montant total de ces augmentations est en partie compensé par des besoins moins importants dans la majorité des missions, en particulier à la MINUAD, la MINUSMA, la MONUSCO et la MINUL, pour des raisons qui tiennent notamment à la diminution des achats de matériel, de logiciels et de pièces de rechange en raison des efforts de regroupement et de compression et pour cause de fourniture de services centralisés et de changement de mandat (BANUS).
Santé	La diminution des prévisions de dépenses à ce titre est essentiellement imputable à l'utilisation de services médicaux internes au lieu de confier ces services à des sous-traitants dans le cas de la MINUSCA; à la diminution des achats de matériel et/ou de fournitures en raison d'achats effectués au cours de l'exercice précédent dans le cas de la MINUSMA et de la MINUSS; et à la diminution des achats de services et de fournitures à la MINUL

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Fournitures, services et matériel divers	<p>pour cause de réduction des effectifs. Le total de ces diminutions est en partie contrebalancé en ce qui concerne le BANUS par des prévisions de dépenses accrues au titre de l'achat prévu de matériel supplémentaire permettant un traitement plus rapide et de l'achat de fournitures médicales nécessaires pour traiter divers types de blessures.</p> <p>L'augmentation des prévisions de dépenses à ce titre est essentiellement liée à l'augmentation des ressources jugées nécessaires à la MINUSCA, notamment pour les coûts du fret lié à l'achat de matériel supplémentaire et la nécessité d'engager un vacataire pour mener à bien le surcroît d'activités techniques correspondantes, ainsi que pour les projets de désarmement, démobilisation et réinsertion et de gestion des armes exécutés par le Service antimines; à la MONUSCO, à la suite du reclassement du coût des vacataires provenant d'autres rubriques budgétaires et du surcroît de crédits à prévoir pour les programmes de désarmement, démobilisation et réinsertion et de réduction des violences intercommunautaires; et à la MINUL, en raison des crédits nécessaires pour l'appui aux projets dans des domaines tels que la transition dans la sécurité, la stratégie nationale de police communautaire, l'amélioration de la sécurité frontalière intégrée et les obligations du Gouvernement en vertu des traités relatifs aux droits de l'homme et les politiques relatives à la violence sexuelle ou fondée sur le genre. Toutes ces augmentations sont en partie compensées par de moindres prévisions de dépenses à l'ONUCI, en ce qui concerne le programme de désarmement, démobilisation et réinsertion, domaine qu'une autorité nationale est en train de prendre en charge, et à la MINUSS, en raison de la diminution du coût du fret et des services connexes suite au déploiement de matériel appartenant aux contingents pendant l'année en cours.</p>
Projets à effet rapide	<p>La diminution des prévisions de dépenses à ce titre renvoie essentiellement à la diminution du nombre de projets de la MONUSCO et de la MINUSTAH, dans ce dernier cas en raison de la réduction des effectifs de la Mission.</p>

Tableau 3

Montants demandés pour l'exercice 2016/17, par composante de maintien de la paix

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017.)

<i>Composante de maintien de la paix</i>	<i>Montant alloué (2015/16)</i>	<i>Budget proposé (2016/17)</i>	<i>Variation</i>	
			<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
BANUS	513 428,3	583 376,1	69 947,8	13,6
FINUL	506 346,4	499 440,2	(6 906,2)	(1,4)
FISNUA	268 256,7	268 832,5	575,8	0,2

Composante de maintien de la paix	Montant alloué (2015/16)	Budget proposé (2016/17)	Variation	
			Montant	Pourcentage
FNUOD	51 706,2	47 723,4	(3 982,8)	(7,7)
MINUAD	1 102 164,7	1 098 463,1	(3 701,6)	(0,3)
MINUK	40 031,0	36 486,9	(3 544,1)	(8,9)
MINUL	344 659,4	205 068,0	(139 591,4)	(40,5)
MINURSO	51 118,3	54 289,5	3 171,2	6,2
MINUSCA	814 066,8	931 071,7	117 004,9	14,4
MINUSMA	923 305,8	945 511,2	22 205,4	2,4
MINUSS	1 085 769,2	1 120 254,2	34 485,0	3,2
MINUSTAH	380 355,7	346 926,7	(33 429,0)	(8,8)
MONUSCO	1 330 739,3	1 275 288,8	(55 450,5)	(4,2)
ONUCI	402 794,3	320 709,0	(82 085,3)	(20,4)
UNFICYP	52 538,5	55 492,3	2 953,8	5,6
Total partiel, missions	7 867 280,6	7 788 933,6	(78 347,0)	(1,0)
Centre de services régional d'Entebbe	–	42 000,2	42 000,2	–
Centre de services mondial	67 157,0	85 539,3	18 382,3	27,4
Compte d'appui ^a	336 495,8	332 141,6	(4 354,2)	(1,3)
Total partiel, ressources	8 270 933,4	8 248 614,7	(22 318,7)	(0,3)
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4 632,1	4 795,1	163,0	3,5
Total, ressources	8 275 565,5	8 253 409,8	(22 155,7)	(0,3)

^a Comprend les sommes destinées à financer le progiciel de gestion intégré, à savoir 31 306 700 dollars pour l'exercice 2015/16 et 16 830 400 dollars pour l'exercice 2016/17, et la sécurité des données et des systèmes, à savoir 821 000 dollars, soit le même montant que celui demandé pour l'exercice 2015/16.

Tableau 4
Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses, par composante de maintien de la paix

Composante de maintien de la paix	Principaux facteurs de variation
BANUS	Le projet de budget du Bureau, d'un montant de 583 376 100 dollars, représente une augmentation de 69 947 800 dollars, soit 13,6 %, par rapport au budget de 2015/16. Cette augmentation s'explique essentiellement par : a) l'application de la résolution 2245 (2015) du Conseil de sécurité, par laquelle le BANUS a été chargé de rembourser aux pays qui fournissent des contingents leurs dépenses de soutien logistique autonome; b) la création d'unités de soutien chargées d'appuyer l'AMISOM le long des principaux itinéraires d'approvisionnement; c) l'ajout proposé de 137 postes comme suite à l'examen stratégique effectué en 2015, dont les

	recommandations ont été saluées par le Conseil dans sa résolution susmentionnée; d) l'inclusion de nouveaux services et de nouveaux sites, tels que les camps de l'AMISOM, dans les contrats d'entretien des installations et infrastructures et une augmentation des dépenses liées à la location des locaux; et e) l'expansion des moyens aériens.
FINUL	<p>D'un montant de 499 440 200 dollars, le projet de budget de la Force représente une diminution de 6 906 200 dollars, soit 1,4 %, par rapport au montant de 506 346 400 dollars alloué pour l'exercice 2015/16.</p> <p>Cette diminution des ressources jugées nécessaires s'explique essentiellement par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) L'application d'un taux de vacance de postes de 29,3 % en tant que taux standard dans le calcul des dépenses afférentes aux voyages pour déploiement, relève et rapatriement, aux rations et à l'indemnité journalière de subsistance pour les membres des contingents, contre un taux de 26,5 % approuvé pour le budget de l'exercice 2015/16; b) Le passage d'un système de sous-traitance externe des services d'entretien des bâtiments et des groupes électrogènes au cours de l'exercice 2015/16 à la fourniture de ses services en interne par la Force pour l'exercice 2016/17. <p>La réduction des ressources jugées nécessaires est en partie contrebalancée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Des besoins accrus en matériel appartenant aux contingents par suite de l'amélioration des possibilités d'utilisation de ce matériel; b) L'application d'un taux de vacance de postes de 1 % pour le calcul des dépenses afférentes au personnel recruté sur le plan international, contre un taux de 10 % approuvé pour le budget de l'exercice 2015/16 dans le cadre de l'examen des effectifs civils; c) L'application d'un taux de vacance de postes de 3 % et 5 %, respectivement, selon qu'il s'agit des administrateurs ou des agents des services généraux recrutés sur le plan national pour le calcul des dépenses afférentes aux traitements de ces deux catégories de personnel, contre les taux de 15 % et 20 %, respectivement, approuvés pour l'exercice 2015/16.
FISNUA	<p>Le projet de budget de la Force, d'un montant de 268 832 500 dollars, représente une augmentation de 0,2 % (575 800 dollars) par rapport au budget de 2015/16. L'augmentation de 11 001 100 dollars (8,5 %) des ressources jugées nécessaires au titre des dépenses afférentes aux militaires et aux policiers résulte essentiellement de l'application d'un coefficient de délais de déploiement plus faible pour tenir compte du surcroît de déploiement des contingents à la fin de l'exercice 2014/15.</p> <p>L'augmentation des ressources jugées nécessaires au titre du personnel civil, soit 1 322 200 dollars (4,3 %), s'explique</p>

essentiellement par le transfert d'Entebbe à Abyei, étalé sur le mois de janvier 2016, de six postes de membre du personnel recruté sur le plan international, compensé en partie par la suppression proposée de six emplois temporaires d'agent des services généraux (autres que pour les réunions).

La diminution de 11 747 500 dollars (10,9 %) des prévisions de dépenses opérationnelles tient essentiellement à la diminution des dépenses afférentes aux transports aériens, en partie à cause de la réduction de la flotte d'hélicoptères, partiellement contrebalancée par l'augmentation des prévisions de dépenses au titre des travaux de construction et de l'achat d'installation en préfabriqué.

FNUOD

D'un montant de 47 723 400 dollars, le projet de budget de la Force représente une diminution de 3 982 800 dollars, soit 7,7 %, par rapport au montant de 51 706 200 dollars alloué pour l'exercice 2015/16.

La baisse des prévisions de dépenses est essentiellement liée à l'application d'un taux de vacance de postes de 42,4 % pour le calcul des dépenses afférentes aux contingents, contre un taux de 26,3 % approuvé pour le budget de l'exercice 2015/16.

MINUAD

Le projet de budget de la Mission pour 2016/17, d'un montant de 1 098 463 100 dollars, représente une diminution de 3 701 600 dollars, soit 0,3 %, par rapport au montant de 1 102 164 700 dollars alloué pour 2015/16.

L'augmentation de 52 865 200 dollars (9,6 %) des prévisions de dépenses au titre du personnel militaire est essentiellement imputable au surcroît de ressources jugées nécessaires au titre des contingents, en raison de l'application progressive d'un taux de vacance de postes réduit (3 %) au cours de l'exercice 2016/17, contre un taux de 13 % appliqué au cours de l'exercice précédent, et de l'application dans le projet de budget pour 2016/17 d'un taux de remboursement de 1 365 dollars par personne et par mois à compter du 1^{er} juillet 2016, conformément à la résolution 68/281 de l'Assemblée générale, à titre de taux unique de remboursement aux pays qui fournissent des contingents, au lieu du taux de 1 332 dollars par personne et par mois à compter du 1^{er} juillet 2014 utilisé pour l'exercice 2015/16. La diminution de 17 424 300 dollars (6,3 %) des prévisions de dépenses au titre du personnel civil s'explique principalement par : a) la suppression proposée de 53 postes de personnel recruté sur le plan international et la conversion proposée de neuf postes de cette même catégorie en postes d'agent des services généraux recruté sur le plan national; b) l'exclusion de 41 postes de personnel recruté sur le plan international en rapport avec le Centre de services régional d'Entebbe, conformément à la résolution 69/307 de l'Assemblée générale; et c) l'application d'un taux plus élevé de vacance de postes (15 %) au cours de l'exercice 2016/17, contre un taux de 5 %

appliqué au cours de l'exercice précédent. La diminution des dépenses qui en résulte est en partie contrebalancée par l'augmentation à compter de septembre 2015 du barème des traitements du personnel recruté sur le plan national.

La baisse de 39 142 100 dollars (14,4 %) des montants demandés au titre des dépenses opérationnelles concerne principalement les installations et infrastructures, en raison de la diminution des besoins en carburant et en lubrifiant, en services d'entretien et en achat de matériel; et les transports aériens, en raison d'une baisse des coûts annuels de location inscrite dans les nouveaux arrangements contractuels relatifs aux hélicoptères, de la suppression de deux hélicoptères de la flotte de la Mission et de la diminution des besoins en kérosène.

MINUK

Le projet de budget de la Mission pour 2016/17, d'un montant de 36 486 900 dollars, représente une diminution de 8,9 % (3 544 100 dollars) par rapport au budget approuvé pour 2015/16. Cette diminution des ressources jugées nécessaires s'explique essentiellement par :

- a) Une augmentation de 26 300 dollars (3,9 %) des dépenses afférentes aux militaires et aux policiers résultant essentiellement de la création de deux nouveaux postes de policier des Nations Unies;
- b) Une diminution de 444 600 dollars (5,7 %) des ressources jugées nécessaires au titre du personnel civil imputable essentiellement à une diminution nette de huit postes de personnel recruté sur le plan international, 10 postes de personnel recruté sur le plan national et trois emplois de Volontaire des Nations Unies;
- c) Une augmentation de 877 200 dollars (11,8 %) des prévisions de dépenses opérationnelles essentiellement liée à l'augmentation des coûts sous la rubrique installations et infrastructures en raison de l'investissement qu'il est proposé de faire dans les sources d'énergie solaire, conformément au souhait de l'Assemblée générale de voir se poursuivre l'effort de réduction de l'empreinte environnementale globale de chaque mission de maintien de la paix.

MINUL

Le projet de budget de la Mission, d'un montant de 205 068 000 dollars, représente une diminution de 139 591 400 dollars, soit 40,5 %, par rapport au montant de 344 659 400 dollars alloué pour l'exercice 2015/16.

Cette diminution des prévisions de dépenses s'explique par la réduction générale des effectifs de la Mission, s'agissant en particulier des militaires et du personnel civil, ainsi que de la composition de sa flotte aérienne.

MINURSO

D'un montant de 54 289 500 dollars, le projet de budget de la Mission représente une augmentation de 3 171 200 dollars, soit 6,2 %, par rapport au montant de 51 118 300 dollars alloué pour l'exercice précédent. Il prend en compte l'augmentation des

ressources jugées nécessaires en ce qui concerne le personnel civil, en raison principalement de l'application d'un taux de vacance de postes plus faible pour le calcul des dépenses afférentes au personnel recruté sur le plan international, et une augmentation de 7,4 % du barème des traitements du personnel local en ce qui concerne les agents des services généraux recrutés sur le plan national, ainsi qu'une augmentation des ressources demandées au titre des dépenses de fonctionnement imputable essentiellement au transport aérien du fait de l'augmentation prévue du coût d'un nouveau marché qui doit être conclu pour la flotte de transport aérien de la Mission à l'expiration du marché actuel.

L'augmentation globale des ressources demandées est en partie compensée par la diminution de celles demandées au titre des militaires et des policiers par suite de l'application d'un taux de vacance de postes plus élevé correspondant à l'évolution de ces dépenses dans le temps dans le cas de la Mission.

MINUSCA

Le projet de budget de la Mission, d'un montant de 931 071 700 dollars représente une augmentation de 117 004 900 dollars, soit 14,4 %, par rapport au montant de 814 066 800 dollars alloué pour l'exercice précédent. Outre un déploiement nettement plus important tant de militaires que de policiers conformément à l'augmentation de l'effectif autorisé, et un accroissement de l'effectif civil résultant essentiellement de la phase finale du programme d'établissement de la Mission sur l'ensemble de la zone d'opérations, il est prévu une augmentation des ressources nécessaires au titre des dépenses opérationnelles, du fait de la reconfiguration des opérations aériennes de la Mission, de la poursuite de la mise en place et du renforcement de son infrastructure de communication et d'informatique et des dépenses correspondantes de fret, du coût de la maintenance de l'infrastructure de communication et d'informatique nouvellement créée et des services requis pour entreprendre les activités relevant des composantes fonctionnelles de la Mission tout en restant en phase avec le relèvement du plafond autorisé pour l'effectif de militaires et de policiers.

MINUSMA

Le projet de budget de la Mission, d'un montant de 945 511 200 dollars, représente une augmentation de 22 205 400 dollars, soit 2,4 % par rapport au montant de 923 305 800 dollars alloué pour l'exercice 2015/16. Cette augmentation s'explique par les besoins plus importants au titre des militaires et des policiers par suite de l'application du coefficient délais de déploiement le plus bas, à savoir 7 %, pour le calcul des dépenses afférentes aux contingents, contre un coefficient de 10 % appliqué pour l'exercice 2015/16; d'un taux unique de remboursement plus élevé, soit 1 365 dollars par personne et par mois pour les services rendus par les contingents à compter du 1^{er} juillet 2016, conformément à la résolution [68/281](#) de l'Assemblée générale; ainsi que le coût plus élevé du transport de

	<p>surface et aérien des rations et le déploiement d'un surcroît de gros matériel et de moyens d'autosuffisance. Cette augmentation est également liée au montant plus élevé des ressources jugées nécessaires au titre du personnel civil par suite de l'application du taux inférieur de vacance de postes dans le calcul des dépenses afférentes au personnel recruté sur le plan international et sur le plan national. Cette augmentation est en partie compensée par une diminution de 28 067 300 dollars des dépenses opérationnelles, la plupart des travaux de construction de la Mission ayant été achevés au cours de l'exercice 2015/16.</p>
MINUSS	<p>Le projet de budget de la Mission, d'un montant de 1 120 254 200 dollars, représente une augmentation de 34 485 000 dollars, soit 3,2 %, par rapport au montant de 1 085 769 200 dollars du budget de l'exercice 2015/16.</p> <p>Cette augmentation est essentiellement liée à l'augmentation de l'effectif militaire et policier inscrite dans la résolution 2252 (2015) du Conseil de sécurité. Les dépenses plus importantes au titre du personnel civil s'expliquent essentiellement par le taux de vacance de postes plus faible concernant le personnel recruté sur le plan national et l'augmentation des dépenses afférentes aux Volontaires des Nations Unies et aux postes supplémentaires de membre du personnel recruté sur le plan international. Le total de ces augmentations est en partie compensé par une diminution au titre des dépenses opérationnelles principalement par ce que les achats de matériel sont limités aux remplacements absolument nécessaires; les travaux entrepris en divers lieux étant accueillants du personnel en tenue doivent s'achever au cours de l'exercice 2015/16; et les coûts du carburant ont baissé.</p>
MINUSTAH	<p>D'un montant de 346 926 700 dollars, le projet de budget de la Mission représente une diminution de 33 429 000 dollars, soit 8,8 %, par rapport au montant de 380 355 700 dollars alloué pour l'exercice 2015/16. Cette baisse des prévisions de dépenses s'explique essentiellement par la suppression proposée de postes de personnel recruté sur le plan national ou sur le plan international ainsi que d'emplois de Volontaire des Nations Unies, dans le cadre du processus continu de réduction des effectifs de la Mission.</p>
MONUSCO	<p>Le projet de budget de la Mission, d'un montant de 1 275 288 800 dollars, représente une diminution de 55 450 500 dollars, soit 4,2 %, par rapport au montant de 1 330 739 300 dollars alloué pour l'exercice 2015/16. Cette baisse des prévisions de dépenses est essentiellement liée à une diminution de 29 204 000 dollars (9,2 %) des prévisions de dépenses afférentes au personnel civil et à une diminution de 42 473 800 dollars des prévisions de dépenses opérationnelles. Le projet de budget comprend une réduction nette de 69 postes de personnel recruté sur le plan international, dont 49 postes mis par la MONUSCO à la disposition du Centre de services régional d'Entebbe qui seront incorporés au budget pour</p>

2016/17 du Centre conformément à la résolution [69/307](#) de l'Assemblée générale. En outre, la totalité des 214 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) seront soit convertis en postes ordinaires si les fonctions correspondantes sont à caractère continu soit supprimés. Au titre des dépenses opérationnelles, la principale variation est due à la baisse des prévisions de dépenses de carburant en raison de la baisse d'une année sur l'autre du prix du carburant, à l'absence de frais de mobilisation au cours de l'exercice 2016/17 et à la réduction des opérations et des frais de gestion dans le nouveau contrat clefs en main. Le montant total de ces diminutions est en partie contrebalancé par une augmentation des dépenses afférentes aux contingents en raison de l'amélioration des possibilités d'utilisation du matériel appartenant aux contingents et des effets de l'application du taux unique de remboursement de 1 365 dollars par personne et par mois approuvé comme taux standard à ce titre par l'Assemblée dans sa résolution [68/281](#), et par le coût plus élevé du fret associé au déploiement du matériel appartenant aux contingents et du personnel recruté sur le plan national en raison de l'application de taux moyens par classe et par échelon plus élevés pour le calcul des dépenses.

ONUCI

Le projet de budget de l'Opération, soit 320 709 000 dollars, représente une diminution de 82,1 millions de dollars, soit 20,4 %, par rapport au budget de 2015/16.

Cette diminution des ressources jugées nécessaires s'explique par la réduction générale des effectifs de l'Opération, s'agissant en particulier des militaires et du personnel civil, ainsi que des dépenses opérationnelles, notamment au titre du transport aérien et des installations et infrastructures. Le montant total de ces diminutions est en partie contrebalancé par l'augmentation des ressources jugées nécessaires au titre du personnel recruté sur le plan national résultant de la révision des barèmes des traitements.

UNFICYP

Le projet de budget de la Force, d'un montant de 55 492 300 dollars pour l'exercice 2016/17, représente une augmentation totale de 2 953 800 dollars, soit 5,6 %, par rapport au montant de 52 538 500 dollars alloué pour l'exercice 2015/16.

Cette augmentation est essentiellement imputable aux ressources jugées nécessaires pour le Service antimines chargé d'éliminer les champs de mines dans la zone-tampon afin de faciliter les mesures de renforcement de la confiance, notamment par l'ouverture de points de passage supplémentaires pour faire face à l'accroissement des activités civiles résultant de l'amélioration du climat politique à Chypre.

Cette augmentation est en partie compensée par une diminution des ressources jugées nécessaires au titre des voyages pour déploiement, relève et rapatriement de membres des contingents, par suite de l'application de la résolution [67/261](#) de l'Assemblée générale, qui a

	porté de 6 à 12 mois le délai entre deux relèves payées par l'Organisation pour les membres des contingents déployés après janvier 2015.
Centre de services régional d'Entebbe	Le montant estimatif des ressources nécessaires se monte à 42 000 200 dollars. Le budget ainsi proposé représente une augmentation de 6 443 800 dollars, soit 18,1 %, par rapport au montant de 35 556 400 dollars approuvé pour l'exercice 2015/16, essentiellement imputable à l'ajout de 12 postes de personnel recruté sur le plan international et de 22 postes de personnel recruté sur le plan national. Dans sa résolution 69/307, l'Assemblée générale a décidé d'accorder au Centre de services régional d'Entebbe une autonomie de fonctionnement et de gestion et a prié le Secrétaire général de présenter un projet de budget pour le Centre pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2016 au 30 juin 2017 qui sera financé par prélèvement sur les budgets des missions bénéficiant de l'appui du Centre.
Centre de services mondial	Le projet de budget du Centre, d'un montant de 85 539 300 dollars, représente une augmentation de 18 382 300 dollars, soit 27,4 %, par rapport au montant de 67 157 000 dollars approuvé pour l'exercice 2015/16, augmentation qui s'explique essentiellement par : a) l'inclusion des frais de fonctionnement et de maintenance d'Umoja et des coûts d'établissement des rapports d'activité, soit 16,8 millions de dollars au total; et b) les ressources nécessaires pour le remplacement des stocks de déploiement stratégique devenus obsolètes. Cette augmentation des prévisions de dépenses est partiellement compensée par une diminution des prévisions de dépenses au titre du personnel civil en raison : a) du coefficient d'ajustement plus faible (31 %) appliqué au personnel recruté sur le plan international, contre un coefficient de 46 % précédemment; b) de la suppression proposée de neuf postes (sept postes à pourvoir sur le plan international et deux postes d'agent des services généraux à pourvoir sur le plan national) dans les unités hébergées; et c) de la baisse des dépenses au titre des transports terrestres et des installations et infrastructures.
Compte d'appui	Le projet de budget du Compte d'appui, d'un montant de 332 141 600 dollars, représente une diminution de 1,3 % par rapport au montant de 336 495 800 dollars approuvé pour l'exercice 2015/16. La diminution de 14,5 millions de dollars au titre du progiciel de gestion intégré est contrebalancée par une augmentation de 10,1 millions de dollars sur d'autres montants bruts. Le Secrétariat a certes fait des efforts visant à rationaliser les prévisions de dépenses mais ces efforts ont été contrariés par la nécessité de répondre à une demande accrue d'appui à des activités de maintien de la paix de plus en plus complexes et d'adopter des hypothèses réalistes quant à l'évolution à la hausse des traitements et dépenses communes de personnel afférents aux postes à pourvoir et autres augmentations inévitables de dépenses telles que

l'assurance maladie après la cessation de service, les baux commerciaux afférents aux espaces de bureaux et les frais de communications. Le niveau d'effectifs proposé prend en compte les réductions correspondant aux avantages escomptés de la mise en service d'Umoja Foundation et Extension 1 au Siège, qui a permis de proposer la suppression de six postes. Cette réduction est contrebalancée par les propositions d'accroissement et de réaménagement des effectifs en vue de renforcer certains domaines précis liés à l'application du plan d'action du Secrétaire général issu des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'examiner les opérations de maintien de la paix. Il en résulte une augmentation de 20 postes et emplois, dont le transfert de neuf postes précédemment attribués au Centre de services mondial, ce qui permet de réaligner les capacités du Compte d'appui en redonnant la priorité à des activités relevant des communications stratégiques, de la capacité d'obtenir des contingents, des programmes de pérennisation de la paix, de la prévention de l'exploitation et des agressions sexuelles, de la responsabilité environnementale, de la sûreté du personnel et de la fourniture de services médicaux sur le terrain. Ce travail de renforcement répond aussi aux initiatives en matière de droits de l'homme, aux aspects juridiques des mandats des missions en constitution et aux questions d'administration de la justice concernant le personnel sur le terrain. Hormis quelques activités et propositions identifiées comme étant prioritaires, le montant des ressources afférentes aux objets de dépense autres que les postes proposés par le Secrétariat, compte non tenu de la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions), demeure en deçà du montant approuvé pour l'exercice 2015/16.

Annexe III

Analyse de l'exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015

Tableau 1

Exécution des budgets de l'exercice 2014/15

(En milliers de dollars des États-Unis; exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.)

Catégorie	Montant alloué (1)	Dépenses (2)	Écart	
			Montant (3) = (1) - (2)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Militaires et personnel de police				
Observateurs militaires	101 061,8	91 562,1	9 499,7	9,4
Contingents	3 014 018,3	2 931 157,7	82 860,6	2,7
Police des Nations Unies	245 360,9	219 279,2	26 081,7	10,6
Unités de police constituées	287 667,6	264 233,6	23 434,0	8,1
Total partiel	3 648 106,6	3 506 228,6	141 878,0	3,9
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	1 372 983,5	1 358 292,2	14 691,3	1,1
Personnel recruté sur le plan national	411 142,9	425 653,7	(14 510,8)	(3,5)
Volontaires des Nations Unies	94 525,2	94 844,3	(319,1)	(0,3)
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	49 931,9	55 549,5	(5 617,6)	(11,3)
Personnel fourni par les gouvernements	14 295,6	9 700,8	4 594,8	32,1
Total partiel	1 942 879,1	1 944 040,3	(1 161,2)	(0,1)
Dépenses opérationnelles				
Observateurs électoraux civils	—	—	—	—
Consultants	12 702,5	14 086,8	(1 384,3)	(10,9)
Voyages	54 574,4	63 039,1	(8 464,7)	(15,5)
Installations et infrastructures	954 739,9	911 396,7	43 343,2	4,5
Transports terrestres	206 305,8	190 465,1	15 840,7	7,7
Transports aériens	876 368,9	750 915,3	125 453,6	14,3
Transports maritimes ou fluviaux	42 229,3	58 798,5	(16 569,2)	(39,2)
Communications	186 209,2	126 295,3	59 913,9	32,2
Informatique	150 785,8	209 716,0	(58 930,2)	(39,1)
Santé	35 995,3	32 153,3	3 842,0	10,7
Matériel spécial	—	—	—	—
Fournitures, services et matériel divers	414 933,8	439 926,7	(24 992,9)	(6,0)
Projets à effet rapide	23 419,0	23 053,1	365,9	1,6
Total partiel	2 958 263,9	2 819 845,8	138 418,1	4,7
Progiciel de gestion intégré	20 054,7	20 054,7	—	—
Sécurité des systèmes et des données informatiques	821,5	821,5	—	—
Montant brut	8 570 127,8	8 290 994,8	279 133,0	3,3
Recettes provenant des contributions du personnel	183 191,2	182 277,0	914,2	0,5
Montant net	8 386 936,6	8 108 717,8	278 218,8	3,3
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4 632,1	4 326,8	305,3	6,6
Total	8 574 759,9	8 295 321,6	279 438,3	3,3

Tableau 2
Principales causes des écarts

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principales causes des écarts</i>
Observateurs militaires	L'existence d'un solde inutilisé de 9,5 millions de dollars au titre des observateurs militaires s'explique principalement par le fait que moins d'observateurs militaires que prévu ont été déployés à la MINUSCA, l'ONUCI, la FISNUA et la MONUSCO, ce qui a entraîné une réduction des dépenses au titre de l'indemnité de subsistance (missions) et des frais de voyage liés au déploiement, à la relève et au rapatriement.
Contingents	L'existence d'un solde inutilisé de 82,9 millions de dollars au titre des contingents s'explique principalement par le fait que les effectifs déployés à la MINUSS, à la FNUOD, à la FINUL, à la MINUSMA et à la FISNUA ont été moins élevés que prévu : à la FNUOD, 490 militaires de 2 pays qui fournissent des contingents ont été retirés et à la FINUL, les besoins opérationnels dans la zone de la mission ont entraîné une modification des effectifs de certains contingents. Il y a eu d'importants retards de déploiement à la MINUSS, à la MINUSMA et à la FISNUA. La sous-utilisation des crédits est contrebalancée par un dépassement des crédits approuvés à la MINUSTAH, qui s'explique principalement par l'augmentation des montants à rembourser au titre du matériel majeur appartenant aux contingents, due au fait que moins de matériel que prévu a été rapatrié, et aux frais de transport supplémentaires liés au rapatriement du matériel majeur appartenant aux contingents pour lesquels aucun crédit n'avait été prévu.
Police des Nations Unies	L'existence d'un solde inutilisé de 26 millions de dollars au titre de la Police des Nations Unies s'explique principalement par le fait que moins de policiers que prévu ont été déployés à la MINUSTAH, à la MINUSCA, à l'ONUCI et à la MINUL. La MINUSTAH a suspendu le recrutement de policiers originaires de pays touchés par le virus Ebola. La sous-utilisation des crédits est contrebalancée par un dépassement des crédits approuvés pour la MINUSS, en raison d'un déploiement de policiers supérieur aux prévisions.
Unités de police constituées	L'existence d'un solde inutilisé de 23,4 millions de dollars s'explique principalement par le fait que moins d'unités de police constituées que prévu ont été déployées à la MINUSCA, à la MINUSMA et à la MINUSS, ce qui s'est traduit par une diminution globale des remboursements au titre des contingents et des coûts des voyages et du matériel appartenant aux contingents.
Personnel recruté sur le plan international	L'existence d'un solde inutilisé de 14,7 millions de dollars s'explique principalement par des taux de vacance de postes plus élevés que prévu à l'ONUCI, à la MINUSS, à la MINUSTAH, à la MINUL, à l'UNSOA et à la MINUK. L'ONUCI a eu du mal à recruter du personnel sur le plan international et à le retenir, l'opération étant dans une phase de retrait, et la MINUSTAH a

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principales causes des écarts</i>
Personnel recruté sur le plan national	<p>décidé de geler le recrutement en prévision de la réduction des effectifs prévue pour l'exercice 2015/16.</p> <p>Le dépassement de crédits d'un montant de 14,5 millions de dollars s'explique principalement par des dépenses supplémentaires : a) à la MINUAD, du fait de l'application d'un nouveau barème des traitements pour le personnel recruté sur le plan national; b) à la MINUL, en raison essentiellement du versement de la prime de danger à tout le personnel recruté sur le plan national à la suite de l'épidémie à virus Ebola; c) à la FINUL, essentiellement en raison des dépenses relatives à la cessation de service de 20 agents recrutés sur le plan national.</p>
Volontaires des Nations Unies	<p>Le dépassement de crédits d'un montant de 0,3 million de dollars s'explique principalement par : a) la hausse des dépenses relatives à la cessation de service et des prestations liées au rapatriement, ainsi que des prestations pour un nombre de Volontaires dans des lieux d'affectation dangereux plus élevé que prévu (MONUSCO); b) le taux moyen de vacance de postes à la MINUAD, inférieur aux prévisions. Le dépassement global de crédits est partiellement compensé par une sous-utilisation des ressources à la MINUSTAH, en raison du gel des recrutements, et par des taux de vacance de postes plus élevés que prévu à la MINUSCA et à la MINUSMA.</p>
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	<p>Le dépassement de crédits d'un montant de 5,6 millions de dollars s'explique principalement par des dépenses plus élevées que prévu pour le personnel temporaire (autre que pour les réunions) à la MINUSCA et à la MINUL, contrebalancées en partie par des dépenses inférieures aux prévisions à la MINUSS. À la MINUSCA, le dépassement de crédits s'explique par le fait que les dépenses liées au personnel recruté sur le plan international ont été comptabilisées à la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions) conformément aux effectifs initialement approuvés avant l'approbation du budget initial de la Mission. La MINUL a recruté du personnel médical sous la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions) alors qu'aucun crédit n'avait été prévu au budget pour aider la Mission face à l'épidémie à virus Ebola. La sous-utilisation des crédits ouverts à la MINUSS est due à un taux de vacance supérieur aux prévisions pour les agents recrutés sur le plan international dont les postes sont financés au titre du Personnel temporaire pour l'exercice 2014/15.</p>
Personnel fourni par les gouvernements	<p>L'existence d'un solde inutilisé de 4,6 millions de dollars s'explique principalement par le fait que moins de spécialistes des questions pénitentiaires que prévu ont été déployés à l'ONUCI et la MINUSTAH, et qu'à la MINUSS, des postes ont été supprimés à la rubrique Personnel fourni par des gouvernements.</p>
Consultants	<p>Le dépassement de crédits d'un montant de 1,4 million de dollars s'explique principalement par des besoins plus élevés que prévu à la MINUSCA, à la MINUSMA, à la FNUOD, à l'UNSOA et à la Base</p>

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principales causes des écarts</i>
	de soutien logistique des Nations Unies, dus à plusieurs facteurs : des dépenses supérieures aux prévisions au titre des services de consultants fournis dans les domaines de l'ingénierie, des installations, des transports, de l'informatique et des communications, et des coûts non prévus liés aux consultants engagés pour des tâches supplémentaires autres que la formation.
Voyages	Le dépassement de crédits de 8,5 millions de dollars s'explique principalement par l'augmentation des frais de voyage de la MINUSCA, la MINUSMA, la MONUSCO, la MINUAD, la MINUSS et l'UNSOA, en raison d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels : des périodes de déplacement des fonctionnaires dans le cadre de leurs voyages plus longues et plus fréquentes que prévu, la réinstallation et le déploiement temporaire dans d'autres lieux d'affectation; la rotation des fonctionnaires à l'intérieur de la zone d'opérations.
Installations et infrastructures	L'existence d'un solde inutilisé de 43,3 millions de dollars s'explique principalement par le fait que la MINUSTAH, la MINUAD et la MINUSS ont dépensé moins que prévu car le prix moyen du carburant a été inférieur aux prévisions; par la fermeture de camps (MINUSTAH); par l'annulation ou la déduction de marchés, ou les retards pris dans la passation de marchés avec des fournisseurs, et le non-paiement des frais de mobilisation de carburant (MINUSS); par la réduction du nombre de projets de travaux mis en œuvre (MINUAD).
Transports terrestres	L'existence d'un solde inutilisé de 15,9 millions de dollars s'explique principalement par le fait que la MINUSTAH, la MINUAD, la FISNUA, la MINUL et l'UNSOA ont dépensé moins que prévu au titre du carburant, des frais d'entretien et de pièces de rechange, et des taux d'assurance.
Transports aériens	L'existence d'un solde inutilisé de 125,5 millions de dollars s'explique principalement par des dépenses moins élevées que prévu à la MINUAD, à la MINUSCA, à la MINUSMA, à la MONUSCO et à la FISNUA en raison de divers facteurs, parmi lesquels le non-déploiement d'aéronefs prévus (MINUAD, MINUSCA, MINUSMA et FISNUA) ou de systèmes aériens sans pilote (MINUSMA, MINUSCA, FISNUA), le coût de location d'aéronefs, inférieur aux prévisions (MINUAD et FISNUA), et le coût du carburant aviation, lui aussi inférieur aux prévisions.
Transports maritimes ou fluviaux	Le dépassement de crédits d'un montant de 16,6 millions de dollars s'explique principalement par des dépenses plus importantes que prévu à la MINUSCA, à la FINUL, à la MINUSMA, à la MINUSS et à l'UNSOA, en raison du règlement de frais liés à l'exercice précédent (FINUL), de l'achat de bateaux inscrits au budget de l'exercice précédent pour lesquels les procédures d'achat se sont achevées au cours de l'exercice 2014/15 (UNSOA) et de la comptabilisation de dépenses pour les conteneurs maritimes au titre de cette rubrique (MINUSMA, MINUSCA et MINUSS).

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principales causes des écarts</i>
Communications	L'existence d'un solde inutilisé de 59,9 millions de dollars s'explique principalement par le fait que les dépenses ont été moins élevées que prévu à l'UNSOA, à la MINUSMA, à la MINUAD, à la FINUL, à l'ONUCI, à la FISNUA et à la Base de soutien logistique des Nations Unies en raison de divers facteurs, dont la non-acquisition de matériel ou de services ou une utilisation des services inférieure aux prévisions (MINUAD, FISNUA, UNSOA, ONUCI) et l'inscription de certaines dépenses de matériel et de services à la rubrique Informatique (y compris à l'UNSOA, à la MINUSMA, à la FINUL et à la Base de soutien logistique des Nations Unies).
Informatique	Le dépassement de crédits d'un montant de 58,3 millions de dollars s'explique principalement par l'achat de matériel et de services plus important que prévu à la MINUSCA, à la MONUSCO, à la MINUSMA, à la FINUL et à la MINUSS, notamment afin de renforcer les capacités, la sécurité, le remplacement ou l'élargissement de la mission (par exemple dans le cas de la MINUSCA, la MONUSCO, la MINUSS et la FINUL) et par le fait que certaines dépenses liées aux achats et aux services qui avaient été inscrites, dans le budget, à la rubrique Communications ont été comptabilisées à la rubrique Informatique dans plusieurs missions.
Santé	L'existence d'un solde inutilisé de 3,8 millions de dollars s'explique principalement par des dépenses au titre du matériel médical et des services moins élevées que prévu à l'UNSOA et par la comptabilisation des dépenses afférentes aux évacuations sanitaires sous la rubrique Fournitures, services et matériel divers; cette sous-utilisation des crédits est partiellement contrebalancée par des dépenses plus importantes que prévu à la MINUSCA, à la MINUSMA, à la MONUSCO et à la MINUL au titre des services d'évacuation sanitaire et d'hospitalisation et des fournitures au cours de l'épidémie à virus Ebola.
Fournitures, services et matériel divers	Le dépassement de crédits d'un montant de 25 millions de dollars s'explique principalement par des dépenses plus élevées que prévu à la MINUSMA, à la MINUSTAH, à la FINUL, à la FISNUA, à la MINUL et à la MINUSS en raison notamment de l'enregistrement des frais de transport au titre de cette rubrique, et de services contractuels pour des services techniques et d'entretien, qui étaient dans certains cas inscrits à d'autres rubriques du budget (MINUSTAH). Le dépassement global est partiellement compensé par des dépenses moins élevées que prévu à la MINUSCA, à la MONUSCO et à la MINUAD dues notamment aux facteurs suivants : les dépenses au titre du fret ont été inférieures aux prévisions en raison du retard pris dans la réception du matériel, le prix du matériel a été moins élevé que prévu, et la reconfiguration de la mission et les services de mise en œuvre des programmes de lutte contre la violence de proximité ont été moins coûteux que prévu.

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>Principales causes des écarts</i>
Projets à effet rapide	L'existence d'un solde inutilisé de 0,365 million de dollars s'explique principalement par des dépenses moins élevées que prévu à la MONUSCO, en raison du retard pris dans la mise en œuvre de sept projets à effet rapide à Goma, qui ont été reportés à l'exercice 2015/16.

Tableau 3
Exécution des budgets de l'exercice 2014/15, par mission

En milliers de dollars des États-Unis; exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.)

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Montant alloué</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Écart</i>	
			<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
FINUL	509 554,40	493 200,00	16 354,40	3,2
FISNUA	318 925,20	301 882,20	17 043,00	5,3
FNUOD	64 110,90	63 196,70	914,20	1,4
MINUAD	1 153 611,30	1 089 065,30	64 546,00	5,6
MINUK	42 971,60	39 596,90	3 374,70	7,9
MINUL	427 267,00	410 858,90	16 408,10	3,8
MINURSO	53 918,40	51 059,70	2 858,70	5,3
MINUSCA	628 724,40	613 156,40	15 568,00	2,5
MINUSMA	911 038,00	905 475,00	5 563,00	0,6
MINUSS	1 097 315,10	1 042 379,90	54 935,20	5,0
MINUSTAH	500 080,50	473 131,90	26 948,60	5,4
MONUSCO	1 424 682,20	1 416 746,40	7 935,80	0,6
ONUCI	493 570,30	461 512,20	32 058,10	6,5
UNFICYP	58 004,50	53 194,50	4 810,00	8,3
UNSOA	489 968,10	485 888,70	4 079,40	0,8
Total partiel (missions)	8 173 741,90	7 900 344,70	273 397,20	3,3
Centre de services mondial	70 338,60	66 483,50	3 855,10	5,5
Compte d'appui	326 047,30	324 166,60	1 880,70	0,6
Total partiel	8 570 127,80	8 290 994,80	279 133,00	3,3
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4 632,10	4 326,80	305,30	6,6
Total	8 574 759,90	8 295 321,60	279 438,30	3,3

Tableau 4
Principales causes des écarts pour l'exercice 2014/15

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principales causes des écarts</i>
FISNUA	<p>94,7 % des ressources approuvées ont servi à réaliser l'objectif de la mission grâce à des tableaux du cadre de budgétisation axée sur les résultats, qui présentent une analyse par composante, à savoir : sécurité, gouvernance et surveillance de la frontière; appui à la mission.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) les dépenses afférentes aux militaires et au personnel de police ont été inférieures aux prévisions, essentiellement car le Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière n'a été que partiellement mis en place; b) trois hélicoptères tactiques n'ont pas été déployés et les heures de vol prévues au budget pour un autre hélicoptère n'ont pas été utilisées; c) le déploiement des contingents et du matériel du Mécanisme conjoint a été limité. La sous-utilisation des crédits est partiellement contrebalancée par l'augmentation des dépenses de personnel à la suite du relèvement du barème des traitements du personnel recruté sur le plan national, qui a pris effet pendant l'exercice considéré.</p>
FNUOD	<p>98,6 % des ressources approuvées ont servi à : a) réinstaller provisoirement la majeure partie du personnel de la Force du camp Faouar (secteur bravo) au camp Ziouani (secteur alpha); b) transférer les fonctions du quartier général de la FNUOD à Damas et la base d'opérations au camp Ziouani; c) dans l'ensemble, maintenir le cessez-le-feu entre Israël et la République arabe syrienne, malgré l'instabilité persistante.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) un taux de vacance de postes effectif supérieur aux prévisions, qui résulte du retrait de 490 militaires et de la réorganisation et de la reconfiguration des contingents restants; b) la sous-utilisation des crédits du fait que la prime de danger pour le personnel civil ne s'applique pas à la base de la FNUOD au camp Ziouani. Cette sous-utilisation est en partie contrebalancée par des frais de fonctionnement, supérieurs aux prévisions, en raison du transfert du personnel du camp Faouar au camp Ziouani et au bureau de représentation à Damas.</p>
MINUAD	<p>94,4 % des ressources approuvées ont servi à : a) la protection des civils, la facilitation de l'acheminement de l'aide humanitaire et la sécurité et la sûreté du personnel humanitaire; b) la médiation entre le Gouvernement soudanais et les mouvements armés non signataires, sur la base du Document de Doha pour la paix au Darfour, en tenant compte des transformations démocratiques en cours au niveau national; c) l'appui au règlement des conflits communautaires par la médiation, notamment par l'adoption de mesures visant à traiter les causes profondes de ces conflits, en collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies.</p>

L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) des dépenses au titre du soutien logistique autonome et du transport du matériel appartenant aux contingents moins élevées que prévu; b) des dépenses opérationnelles inférieures aux prévisions, en raison de la location de moins d'avions que prévu et du coût du carburant pour les générateurs, les véhicules et le transport aérien moins élevé que prévu. La sous-utilisation des crédits est en partie contrebalancée par : a) des dépenses supplémentaires au titre du personnel civil, en raison de l'application des barèmes de traitements révisés pour les agents des services généraux et les administrateurs recrutés sur le plan national, qui ont pris effet le 1^{er} septembre 2014; b) le versement d'indemnités de cessation de service aux fonctionnaires ayant quitté l'organisation, à la suite de la suppression, le 31 mars 2015, de 207 postes de fonctionnaire recruté sur le plan international et de 257 postes de personnel recruté sur le plan national.

MINUK

92,1 % des ressources approuvées ont servi à : a) permettre à la Mission de jouer un rôle de médiateur impartial; b) suivre et faciliter le règlement des questions liées à la réconciliation des communautés du Kosovo, et en rendre compte; c) faciliter la participation du Kosovo aux instances régionales et internationales; d) promouvoir le dialogue entre Belgrade et Pristina; e) prêter un appui dans le domaine de l'état de droit.

L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) des dépenses au titre du personnel civil inférieures aux prévisions en raison principalement de dépenses au titre du personnel recruté sur le plan national inférieures aux prévisions, essentiellement en raison d'un taux de change de l'euro par rapport au dollar moins élevé que prévu et des taux de vacance; les dépenses au titre du personnel recruté sur le plan international ont été inférieures aux prévisions, essentiellement en raison d'un coefficient d'ajustement moins élevé que prévu, du nombre de fonctionnaires en congé spécial sans traitement, inférieur aux prévisions, et des dépenses communes de personnel, également moins élevées que prévu; b) des dépenses au titre des militaires et du personnel de police moins élevées que prévu, essentiellement du fait que les demandes d'indemnité de décès ou d'invalidité ont été inférieures aux prévisions et qu'en moyenne, sur l'ensemble de l'exercice, un poste d'agent de la Police des Nations Unies n'a pas été pourvu.

La sous-utilisation des crédits est en partie contrebalancée par des dépenses opérationnelles supérieures aux prévisions, au premier chef à la rubrique Installations et infrastructures, principalement en raison de l'achat non prévu au budget de mobilier de bureau pour le nouveau quartier général.

MINUL

96,2 % des ressources approuvées ont servi à : a) revoir l'exécution du mandat de la Mission pour s'adapter au contexte de crise lié à la fièvre hémorragique Ebola, notamment en aidant le Gouvernement, l'équipe de pays des Nations Unies et les autres partenaires à répondre à l'urgence; b) continuer à aider le Gouvernement libérien à systématiser la réforme du secteur de la sécurité et à assurer la planification correspondante afin de renforcer encore les institutions nationales chargées de la sécurité.

L'utilisation des ressources a été principalement influencée par : a) le fait que le taux moyen de vacance de postes s'est révélé inférieur aux prévisions pour le personnel militaire et le personnel de police, y compris les observateurs militaires, les contingents, la Police des Nations Unies et les unités de police constituées, ainsi que pour le personnel civil recruté sur le plan international; b) l'annulation de l'achat d'installations préfabriquées, en raison du rapatriement de contingents; c) le fait que le nombre de fermetures de camps a été plus élevé que prévu; d) le fait que les prix d'achat des véhicules ont été moins élevés que prévu; e) le fait que les dépenses de carburant au titre des dépenses opérationnelles ont été moins élevées que prévu.

Cette sous-utilisation des crédits est partiellement contrebalancée par : a) des dépenses supplémentaires liées au versement d'une prime de danger à tous les membres du personnel civil; b) la location, non prévue au budget, d'un Boeing 737 pour établir un pont aérien permettant l'accès à des liaisons internationales après la suspension des vols commerciaux en provenance du Libéria; c) l'achat non prévu de matériel médical et l'évacuation sanitaire de membres de la MINUL dans le contexte de l'épidémie d'Ebola qui a marqué la période considérée.

MINURSO

94,7% des ressources approuvées ont servi à : a) la surveillance des 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; b) l'appui aux mesures de confiance mises en place par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; c) la coopération avec les partenaires d'exécution concernant la détection des mines et les opérations de déminage.

L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) les dépenses au titre des frais de voyage pour le déploiement, la relève et le rapatriement et au titre de l'indemnité de subsistance (missions) ont été inférieures aux prévisions; b) la sous-utilisation des crédits ouverts à la rubrique Personnel civil s'explique principalement par le fait que les dépenses relatives au personnel recruté sur le plan national et international ont été inférieures aux prévisions – le taux moyen de vacance de postes ayant été plus élevé que celui retenu aux fins du budget –, que les dépenses communes de personnel ont elles aussi été moindres que prévu et que le dirham marocain s'est déprécié; c) la sous-utilisation des crédits ouverts à la rubrique Dépenses opérationnelles s'explique principalement par le

MINUSCA

fait que les frais de voyage ont été inférieurs aux prévisions; par des besoins en services d'entretien et en diesel dans les installations et les infrastructures inférieurs aux prévisions; par l'achat d'un nombre de véhicules moins important que prévu; par la diminution des ressources demandées au titre du carburant aviation du fait de la diminution importante du prix des carburants au niveau mondial; par des dépenses au titre des communications par réseaux commerciaux inférieures aux prévisions.

97,5 % des ressources approuvées ont servi : a) à la protection des civils; b) à l'appui à la mise en œuvre de la transition, y compris les efforts en faveur de l'extension de l'autorité de l'État et du maintien de l'intégrité territoriale, l'appui au processus politique, à la médiation, à la réconciliation aux niveaux national et local et à l'organisation d'élections libres, régulières, transparentes et ouvertes à tous, ainsi que du référendum constitutionnel; c) à la facilitation de l'acheminement immédiat, complet, en toute sécurité et sans entrave de l'aide humanitaire; d) à la protection du personnel et des installations des Nations Unies; e) à la promotion et la protection des droits de l'homme, notamment en contribuant aux efforts déployés pour identifier et traduire en justice les auteurs de violations; f) sur demande formelle des autorités de transition et dans des zones où les forces de sécurité nationale ne sont pas présentes ou ne sont pas opérationnelles, à l'adoption de mesures temporaires d'urgence de portée limitée, assorties de délais et compatibles avec les objectifs de maintien de l'ordre public fondamental et de lutte contre l'impunité; g) au désarmement, à la démobilisation, à la réintégration et au rapatriement; h) à l'action en faveur de la justice nationale et internationale et de l'état de droit, notamment par une assistance en faveur du rétablissement et du maintien de la sécurité publique et de l'état de droit; i) à la réforme du secteur de la sécurité.

Le solde inutilisé, d'un montant de 15 568 000 dollars, tient essentiellement au fait que les dépenses au titre des observateurs militaires, du personnel de police des Nations Unies et des unités de police constituées ainsi que les dépenses opérationnelles ont été inférieures aux prévisions, par suite de taux moyens effectifs de vacance de postes, calculés sur la base d'une période de déploiement échelonnée sur 10 mois (53,0 %, 49,9 % et 12,0 %, respectivement) supérieurs aux prévisions (10,0 %, 10,0 % et 5,0 %, respectivement).

Le total du solde inutilisé a été en partie contrebalancé par un dépassement des crédits au titre du personnel recruté sur le plan international, par suite d'un taux moyen effectif de vacance de postes (1,4 %), calculé sur la base d'une période de déploiement échelonnée sur 12 mois, inférieur aux prévisions (10,0 %), grâce à l'efficacité du plan de recrutement global qui a été mis en œuvre.

La sous-utilisation des crédits est essentiellement imputable aux retards pris dans le déploiement du personnel de police, à la baisse du coût moyen unitaire des rations, inférieur aux prévisions (4,48 dollars contre les 13,86 prévus), aux retards pris dans le déploiement de la

MINUSMA	<p>flotte aérienne et au manque d'appareils disponibles et à la décision d'utiliser des transports routiers plutôt qu'aériens</p> <p>99,4 % des ressources approuvées ont servi à permettre à la Mission :</p> <p>a) d'apporter une contribution cruciale au processus de paix, dans le cadre de la médiation internationale conduite par le Gouvernement algérien, en usant de ses bons offices et en offrant ses compétences et son soutien logistique ainsi qu'en s'employant à faciliter et à appuyer le dialogue avec et entre les parties intéressées, ce qui a permis de réunir les conditions nécessaires à la signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali par le Gouvernement malien et la coalition de groupes armés (dit de la Plateforme) le 15 mai 2015 et par la Coordination des mouvements de l'Azawad le 20 juin 2015;</p> <p>b) de participer à la création du Comité de suivi de l'Accord le 20 juin 2015.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par le fait que les dépenses au titre des militaires et du personnel de police ont été inférieures aux prévisions, essentiellement parce que le taux effectif de vacance des postes a été plus élevé que le taux retenu aux fins du budget, d'où des dépenses moindres concernant les remboursements afférents aux contingents et aux unités de police constituées, l'indemnité de subsistance (missions) et les rations.</p> <p>Cette sous-utilisation globale des crédits est partiellement contrebalancée par : a) des dépenses supplémentaires au titre du personnel civil, en raison de dépenses communes de personnel plus élevées que prévu et de dépenses opérationnelles liées à la construction de camps supplémentaires; b) le renforcement des camps existants dans le nord du Mali et les retards pris dans la construction du quartier général de la Mission, qui ont obligé à prolonger la location de locaux.</p>
MINUSS	<p>95,0 % des ressources approuvées ont servi à : a) la protection des civils; b) la surveillance et les enquêtes en matière de droits de l'homme; c) l'instauration des conditions nécessaires à l'acheminement de l'aide humanitaire; d) l'appui à la mise en œuvre de l'accord de cessation des hostilités; e) l'appui.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par : a) le fait que les dépenses au titre du personnel militaire et de police ont été moins élevées que prévu, essentiellement en raison des retards pris dans le déploiement des contingents et des unités de police constituées; b) le fait que les dépenses au titre du personnel civil ont été inférieures aux prévisions, essentiellement car le versement d'indemnités de départ ne s'appliquait pas, et le fait que le taux moyen effectif de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international, appliqué pour la Mission et le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda), a été plus élevé que prévu; c) le montant plus faible que prévu des dépenses opérationnelles, principalement en raison de la consommation de carburants et lubrifiants, des travaux d'aménagement et de rénovation des</p>

MINUSTAH	<p>installations et de l'infrastructure, inférieurs aux prévisions, du déploiement tardif de trois hélicoptères militaires polyvalents et du fait que cinq hélicoptères n'ont pas été livrés.</p> <p>94,6 % des ressources approuvées ont servi à : a) aider Haïti à surmonter les obstacles à la stabilité politique; b) renforcer les institutions étatiques; c) améliorer la situation en matière de sécurité; d) renforcer les capacités administratives, opérationnelles et institutionnelles de la police, conformément au Plan de développement de la Police nationale d'Haïti pour 2012-2016; e) progresser dans la mise en place des principaux mécanismes de responsabilité et améliorer leur fonctionnement, dans le respect des normes internationales relatives aux droits de l'homme.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par : a) des dépenses opérationnelles inférieures aux prévisions, en raison de la fermeture de 18 camps, de 5 bureaux de liaison, de 1 bureau régional et du bureau d'appui à Saint-Domingue; b) des dépenses au titre du personnel civil inférieures aux prévisions, du fait du gel des recrutements mis en place par la Mission, en prévision de la réduction de ses effectifs. Cette sous-utilisation des crédits est en partie contrebalancée par : a) des ressources nécessaires au titre des militaires et du personnel de police supérieures aux prévisions; b) une augmentation des montants à rembourser au titre du matériel majeur appartenant aux contingents, à partir du 1^{er} juillet 2014; c) des dépenses de fret plus élevées que prévu liées au rapatriement du matériel appartenant aux contingents.</p>
MONUSCO	<p>99,4 % des ressources approuvées ont servi à : a) instaurer la sécurité et assurer la protection des civils; b) stabiliser les zones touchées par le conflit; c) appuyer la justice, la sécurité et les droits de l'homme; d) soutenir les institutions démocratiques et la consolidation de la paix.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par des dépenses moins élevées que prévu au titre des transports aériens; le non-déploiement d'un avion; les remboursements reçus au titre du recouvrement des frais d'utilisation d'un appareil et du prix moyen du carburant, inférieur aux prévisions. Cette sous-utilisation des crédits est en partie contrebalancée par : a) des dépenses supérieures aux prévisions au titre du personnel recruté sur le plan international; b) l'augmentation du barème des traitements du personnel recruté sur le plan national; c) le versement des indemnités des fonctionnaires ayant quitté la Mission.</p>
ONUCI	<p>93,5 % des ressources approuvées ont servi à aider le Gouvernement à stabiliser la sécurité dans le pays et à faire en sorte de progresser vers la réalisation d'une paix et d'une stabilité durables en Côte d'Ivoire, notamment : a) s'employer à remédier aux problèmes rencontrés en matière de sécurité et de stabilité politique; b) renforcer les capacités de la police nationale et des institutions judiciaires et pénitentiaires; c) mettre en œuvre le programme de désarmement, démobilisation et</p>

réintégration des ex-combattants; d) appliquer la réforme du secteur de la sécurité; e) assurer la promotion et la défense des droits de l'homme; f) améliorer les conditions humanitaires et atténuer les problèmes liés au relèvement; g) mener des activités de consolidation de la paix.

L'utilisation des ressources a été principalement influencée par : a) des dépenses moins élevées que prévu au titre des militaires et du personnel de police; b) des dépenses moins élevées que prévu au titre du personnel civil, qui s'expliquent principalement par des taux moyens de vacance de postes supérieurs aux prévisions; c) des dépenses opérationnelles inférieures aux prévisions, principalement car la réduction des effectifs de l'Opération et la fermeture de camps et de sites se sont traduites par des dépenses inférieures aux prévisions aux rubriques Transports aériens et Installations et infrastructures.

UNFICYP

91,7 % des ressources approuvées ont servi à : a) maintenir la stabilité dans la zone tampon; b) fournir un appui administratif et logistique aux négociations politiques en cours en vue d'un règlement de la situation à Chypre.

L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) des dépenses opérationnelles inférieures aux prévisions, du fait de l'application de mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique, de tarifs d'électricité moyens inférieurs aux prévisions et d'un taux de change moyen favorable; b) des dépenses au titre du personnel civil inférieures aux prévisions, essentiellement du fait du taux de change favorable susmentionné; c) des dépenses au titre des militaires et du personnel de police inférieures aux prévisions, essentiellement du fait d'un taux effectif moyen de vacance de postes plus élevé que prévu.

UNSOA

99,2 % des ressources approuvées ont servi à fournir un appui logistique à l'AMISOM. L'utilisation des ressources a été principalement influencée par : a) la sous-utilisation des crédits ouverts au titre du personnel en tenue, qui s'explique principalement par le fait que la relève des contingents a concerné moins de personnes que prévu; le retard pris dans l'établissement de la version définitive d'un nouveau contrat d'approvisionnement pour tenir compte des militaires supplémentaires et des nouveaux entrepôts sur le théâtre des opérations; la réduction des effectifs de police en vue de renforcer d'autant les unités de police constituées; b) la sous-utilisation des crédits ouverts au titre du personnel civil, largement imputable au fait que les taux de vacance moyens effectifs sont plus élevés que ceux qui étaient prévus au budget; c) la légère augmentation des dépenses opérationnelles, qui s'explique principalement par le déploiement de deux avions supplémentaires et, par conséquent, par une augmentation de la consommation de carburant.

*Composante maintien de la paix**Principales causes des écarts*

Centre de services mondial	<p>La sous-utilisation des crédits est en partie contrebalancée par : a) des dépenses opérationnelles supplémentaires; b) des dépenses de transmissions supérieures aux prévisions.</p> <p>94,5 % des ressources approuvées ont servi à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'appui administratif, logistique et informatique offert aux missions de maintien de la paix, aux autres missions et au Centre de services mondial. La Base de soutien logistique des Nations Unies, qui était initialement une simple base de soutien logistique consacrée essentiellement aux services de transport et de distribution, s'est transformée en un centre opérationnel intégré qui se charge de la gestion opérationnelle des services informatiques et de communication, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale et assure aux missions les services d'appui qui leur sont nécessaires tout au long de leur mandat.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) la sous-utilisation des crédits affectés au personnel civil, principalement imputable à l'appréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro et aux dépenses communes pour le personnel recruté sur le plan international, qui ont été inférieures aux prévisions étant donné que le coefficient d'ajustement a été moins élevé que prévu; b) le fait que les dépenses afférentes au personnel temporaire (autre que pour les réunions) ont également été inférieures aux prévisions, les taux moyens de vacance de postes ayant été plus élevés que prévu pour le personnel recruté sur le plan international et l'appréciation du dollar ayant exercé un effet favorable.</p>
Compte d'appui	<p>99,4% des ressources approuvées ont servi à des services d'appui et au soutien des opérations de maintien de la paix. L'utilisation des ressources a été principalement influencée par les facteurs suivants : a) le taux effectif de vacance de postes, inférieur aux prévisions; b) la sous-utilisation des crédits affectés aux objets de dépense autres que les postes, qui s'explique principalement par le fait que les dépenses au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), des consultants, des voyages et des fournitures, services et matériel divers ont été moins élevées que prévu. La sous-utilisation des crédits est en partie contrebalancée par un dépassement au titre de l'informatique et des communications.</p>

Annexe IV

État du Fonds de réserve pour le maintien de la paix au 30 juin 2015

1. Dans sa résolution [47/217](#), l'Assemblée générale avait créé le Fonds de réserve pour le 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. Dans la même résolution, la dotation initiale du Fonds avait été fixée à 150 millions de dollars. Dans sa résolution [49/233 A](#), 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.
2. Comme il ressort des états financiers portant sur l'exercice 2014/15, le solde du Fonds à la fin de l'exercice s'élevait à 151,6 millions de dollars, soit le montant de la réserve (150 millions de dollars) auquel s'ajoutait un excédent cumulé de 1,6 million de dollars. Au cours de l'exercice 2014/15, aucune mission de maintien de la paix n'a reçu de prêt (durant l'exercice précédent, la MINUSCA avait reçu des avances à hauteur de 15 millions de dollars, qu'elle a intégralement remboursées en octobre 2014). La MISNUS a remboursé l'intégralité de son prêt (5 millions de dollars) en septembre 2014. Au 30 juin 2015, les avances octroyées à la MINURCA s'élevaient à 12,8 millions de dollars et restent impayées depuis février 2000, la Mission ne disposant pas de liquidités suffisantes.
3. Le reliquat du montant autorisé du Fonds de réserve pour le maintien de la paix est disponible pour financer le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. Dans sa résolution [69/308](#), l'Assemblée générale a approuvé un montant de 0,7 million de dollars pour l'exercice 2015/16. L'utilisation proposée du restant de l'excédent, soit 0,9 million de dollars, sera présentée dans le rapport sur le budget du compte d'appui portant sur l'exercice 2016/17 et devra être approuvée par l'Assemblée.

Annexe V

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

1. Le Manuel relatif au matériel appartenant aux contingents a été révisé conformément à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/282. La version révisée a été publiée le 20 janvier 2015 (A/C.5/69/18) et est disponible dans les six langues officielles. Le Secrétariat et les missions continuent de coordonner leurs activités pour faire en sorte que les dispositions du Manuel soient appliquées.

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

2. Un récapitulatif des sommes dues et des remboursements effectués aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées pour les années civiles 2014 et 2015 est exposé ci-après.

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

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014 ^a	2015
Montant dû au 1 ^{er} janvier	513 211	742 134
Montant estimatif des sommes dues	2 197 639	2 407 622
À déduire : paiements effectués durant l'année	1 968 716	2 411 788
Solde au 31 décembre	742 134	737 968

^a Remplace les informations fournies dans le document A/69/751/Rev.1.

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014 ^a	2015
Montant dû au 1 ^{er} janvier	217 024	335 772
Montant estimatif des sommes dues	1 356 542	1 464 237

	2014 ^a	2015
À déduire : paiements effectués durant l'année	1 237 794	1 539 241
Solde au 31 décembre	335 772	260 768

^a Remplace les informations fournies dans le document [A/69/751/Rev.1](#).

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

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2014	2015
Montant dû au 1 ^{er} janvier	296 187	406 362
Montant estimatif des sommes dues	841 097	943 385
À déduire : paiements effectués durant l'année	730 922	872 547
Solde au 31 décembre	406 362	477 200

3. Les versements effectués au titre des contingents et des unités de police constituées et à celui du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome le sont en tenant compte du fait que chaque mission doit disposer de trois mois de réserves de liquidités. En 2015, quatre versements trimestriels (en mars, juin, septembre et décembre) et un versement additionnel en octobre ont été effectués selon l'échéancier arrêté par l'ensemble des missions en cours qui disposaient de liquidités suffisantes.

4. Au 31 décembre 2015, toutes les missions étaient à jour de leurs versements aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées pour la période allant jusqu'en octobre 2015, à l'exception de la MINURSO, dont les versements étaient à jour pour la période allant jusqu'à juillet 2014.

Annexe VI

Indemnisation en cas de décès ou d'invalidité

1. Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2015, 146 demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité avaient été traitées, représentant un montant total de 6,509 millions de dollars, et 40 demandes étaient en cours de traitement, dont 26 depuis plus de 90 jours. Sur ces 26 demandes, 4 étaient en attente de la confirmation de l'avis de perte indiquant si la cause en était imputable à des activités exécutées dans le cadre de la mission; 7 devaient être traitées lorsque l'invalidité permanente aurait été établie par la Division des services médicaux de Département de la gestion; 11 autres le seraient lorsque des informations d'ordre médical auraient été envoyées par le pays fournisseur de contingents ou d'effectifs de police; et 4, dûment validées, allaient donner lieu au versement d'une indemnité par la Division de la comptabilité du Département de la gestion.

2. Certaines demandes d'indemnisation pour cause d'invalidité ne sont pas traitées tant que le pays fournisseur de contingents et d'effectifs de police n'a pas envoyé de rapport médical final précisant le degré d'invalidité permanente du requérant. Il arrive qu'il faille du temps pour le déterminer, lorsqu'une longue période s'écoule entre la date à laquelle un accident est survenu et la fin de l'ensemble des traitements dispensés, qui aboutissent parfois à un rétablissement partiel du requérant. Pour accélérer le traitement des dossiers, le Secrétariat tient des consultations avec les États Membres et correspond régulièrement avec les missions permanentes des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police pour demander des informations et des documents pertinents.

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

4. En outre, dès qu'un avis de perte dans une opération sur le terrain lui est adressé, le Secrétariat prend rapidement contact avec les missions permanentes concernées afin de les informer, le cas échéant, des indemnisations prévues en cas de décès ou d'invalidité et de leur indiquer la procédure à suivre pour demander à en bénéficier. Le Secrétariat prend toutes les mesures voulues pour traiter les demandes en cours en correspondant fréquemment avec les États Membres, notamment en adressant chaque mois des rappels aux missions permanentes pour leur demander, si nécessaire, de communiquer les renseignements supplémentaires requis pour que les versements soient effectués.

État des demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité (2015)

A. Tableau récapitulatif des demandes

(En milliers de dollars des États-Unis)

Mission de maintien de la paix	Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité		Demandes rejetées		Demandes classées ^a		Demandes en attente	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
FINUL	3	123,4	4	220,5	–	–	1	45,0
FISNUA	12	303,8	–	–	–	–	–	–
MANUI	1	7,0	–	–	–	–	–	–
MINUAD	21	814,6	4	140,0	4	150,0	9	82,0
MINUK	–	–	1	–	–	–	–	–
MINUL	1	70,0	3	195,0	1	70,0	6	287,2
MINUSCA	4	287,1	5	–	–	–	2	145,2
MINUSMA	24	1 780,9	3	211,2	2	140,0	3	140,0
MINUSS	1	4,2	3	28,0	2	14,0	7	228,8
MINUSTAH	2	75,7	2	115,5	–	–	6	223,9
MONUSCO	9	468,8	4	280,0	2	7,5	2	70,0
ONUB	–	–	–	–	1	7,0	–	–
ONUCI	23	861,0	4	133,8	–	–	3	120,2
UNFICYP	–	–	–	–	–	–	1	70,0
Total	101	4 796,6	33	1 324,0	12	388,5	40	1 412,2

B. Indemnisation à la suite d'un décès

(En milliers de dollars des États-Unis)

Mission de maintien de la paix	Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité		Demandes rejetées		Demandes classées ^a		Demandes en attente	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
FINUL	1	70,0	3	210,0	–	–	–	–
FISNUA	3	210,0	–	–	–	–	–	–
MINUAD	10	715,2	4	140,0	2	140,0	–	–
MINUK	–	–	1	–	–	–	–	–
MINUL	1	70,0	3	195,0	1	70,0	2	146,2
MINUSCA	4	287,1	1	–	–	–	2	145,2
MINUSMA	23	1 705,9	3	211,2	2	140,0	–	–
MINUSS	–	–	1	–	–	–	2	140,0
MINUSTAH	1	75,0	1	70,0	–	–	2	146,9
MONUSCO	6	421,2	4	280,0	–	–	1	70,0
ONUCI	11	770,0	1	75,0	–	–	1	71,2
UNFICYP	–	–	–	–	–	–	1	70,0
Total	60	4 324,5	22	1 181,2	5	350,0	11	789,5

C. Indemnisation pour cause d'invalidité

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Demandes en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
FINUL	2	53,4	1	10,5	–	–	1	45,0
FISNUA	9	93,8	–	–	–	–	–	–
MANUI	1	7,0	–	–	–	–	–	–
MINUAD	11	99,4	–	–	2	10,0	9	82,0
MINUL	–	–	–	–	–	–	4	141,0
MINUSCA	–	–	4	–	–	–	–	–
MINUSMA	1	75,0	–	–	–	–	3	140,0
MINUSS	1	4,2	2	28,0	2	14,0	5	88,8
MINUSTAH	1	0,7	1	45,5	–	–	4	77,0
MONUSCO	3	47,6	–	–	2	7,5	1	–
ONUB	–	–	–	–	1	7,0	–	–
ONUCI	12	91,0	3	58,8	–	–	2	49,0
Total	41	472,1	11	142,8	7	38,5	29	622,8

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

Annexe VII

Activités de lutte antimines : dépenses prévues et dépenses effectives 2011/12 à 2016/17

(En milliers de dollars des États-Unis)

Mission	2011/12		2012/13		2013/14		2014/15		2015/16		Ressources demandées
	Montant alloué	Dépenses	Montant alloué	Dépenses	Montant alloué	Dépenses ^a	Montant alloué	Dépenses ^b	Montant alloué	Dépenses ^c	
FINUL	1 431,5	1 431,5	1 294,0	1 294,0	1 215,4	1 213,8	1 330,7	1 329,3	1 507,3	689,5	1 500,0
FISNUA	6 731,9	12 641,9	16 368,3	16 368,4	18 227,6	17 167,3	25 445,5	23 697,1	25 445,5	9 675,9	20 293,1
FNUOD	3,5	3,6	3,5	3,4	3,5	–	3,5	–	3,5	–	–
MINUAD	10 715,0	10 715,0	9 515,0	9 515,0	9 515,0	9 444,1	9 119,9	8 936,8	8 600,0	4 739,5	8 246,5
MINUK	–	–	–	–	–	14,0	–	–	–	–	–
MINUL	–	–	–	–	1 648,6	1 644,2	–	–	–	–	–
MINURSO	2 306,9	2 306,9	2 894,3	2 894,3	3 100,0	3 095,4	3 128,6	3 026,8	3 189,2	1 403,4	3 264,6
MINUS	1 447,1	1 442,7	–	–	–	–	–	–	–	–	–
MINUSCA	–	–	–	–	–	–	6 100,0	5 634,2	7 500,0	2 715,0	10 100,0
MINUSMA	–	–	1 666,7	20 010,0	20 000,0	18 955,6	38 127,4	37 250,6	55 000,0	18 085,7	55 000,0
MINUSS	–	33 833,8	40 441,4	40 683,4	40 001,0	39 988,3	39 545,2	39 428,6	38 400,0	15 146,1	40 731,9
MINUSTAH	–	–	–	–	–	248,7	–	303,3	–	–	–
MINUT	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
MISNUS	–	1 071,0	–	357,0	–	–	–	–	–	–	–
MONUSCO	5 187,5	6 440,5	5 187,5	6 847,5	5 187,5	5 171,6	2 711,6	2 707,7	2 725,4	1 079,1	2 834,1
ONUCI	5 000,0	5 000,0	7 376,9	7 376,9	5 247,0	5 242,6	5 225,0	4 453,1	5 225,0	2 244,9	5 225,0
UNFICYP	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1 949,4
UNSOA	19 855,5	22 355,5	42 400,0	45 100,2	42 400,0	42 331,1	42 400,0	42 047,4	42 400,0	24 729,1	48 900,0
Total	52 678,9	97 242,4	127 147,6	150 450,1	146 545,8	144 516,7	173 137,4	168 814,8	189 995,9	80 508,2	198 044,7

^a Les données concernant certaines missions sont tirées de rapports financiers provisoires. L'établissement des rapports financiers finals correspondants est en cours.

^b Les données sont tirées de rapports financiers provisoires. L'établissement des rapports finals est en cours.

^c Montant partiel des dépenses effectives, y compris les engagements non réglés, au 31 décembre 2015.

Annexe VIII

Exécution du budget du Centre de services régional d'Entebbe pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015

I. Introduction

1. Le Centre de services régional d'Entebbe a été créé en juillet 2010 pour desservir les missions de la région de l'Afrique de l'est. À la date de juin 2015, les missions desservies étaient la MONUSCO, la MINUAD, la MINUSS, la MINUSCA, l'UNSOA, la FISNUA, la MANUSOM, le BNUUA, la Mission électorale des Nations Unies au Burundi (MENUB), le Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale (BRENUAC) et le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs.

2. Dans sa résolution [65/289](#), l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter chaque année, en les regroupant, des informations sur les ressources financières et humaines mises à la disposition du Centre par les missions qu'il desservait. On trouvera dans la présente annexe un récapitulatif des résultats obtenus par le Centre pour l'exercice 2014/15, ainsi que des précisions sur les dépenses engagées par chacune des missions desservies, telles qu'elles apparaissent dans les rapports sur l'exécution du budget respectifs des missions.

II. Dispositif d'appui

3. Après l'adoption des normes IPSAS, la mise en service d'Umoja-Démarrage et la réorganisation de ses activités en gammes de services pendant l'exercice 2013/14, le Centre de services régional s'est principalement attaché en 2014/15 à stabiliser son modèle de prestation de services tout en continuant à améliorer la qualité des services fournis.

4. En 2014/15, le Centre a établi un plan de gestion prévisionnelle des effectifs afin de déterminer les facteurs qui auraient le plus d'incidence sur ses besoins de ressources, notamment la mise en service d'Umoja-Extension 1, prévue pour novembre 2015 et avril 2016, qui modifierait considérablement les processus en vigueur dans les gammes de services « indemnités et paiements » et « avantages et prestations ».

5. Le Centre étant devenu pleinement opérationnel, il convenait d'adapter sa dotation en effectifs à l'évolution des besoins de ses missions clientes. C'est pourquoi il a fait l'objet, durant l'exercice 2014/15, d'un examen de ses besoins en personnel civil, à l'issue duquel une nouvelle répartition des postes a été proposée, laquelle prévoyait la transformation de 68 postes de fonctionnaire international en postes soumis à recrutement national et la suppression de 7 autres postes de fonctionnaire international. Dans sa résolution [69/307](#), l'Assemblée générale a félicité le Secrétaire général des efforts soutenus qu'il faisait pour que le Centre de services régional d'Entebbe améliore ses résultats et l'a prié de continuer à transformer les postes de fonctionnaire international en postes d'agent recruté sur le

plan national de façon échelonnée sur une période de deux ans, à compter de juillet 2015.

A. Progrès accomplis dans l'exécution du mandat

6. En vue de préparer la mise en service d'Umoja dans le groupe 4 (gestion des ressources humaines et états de paie du personnel recruté sur le plan international), prévue pour novembre 2015, le Centre a procédé à un grand nettoyage des données ainsi qu'à la définition des fonctions relatives aux ressources humaines, aux voyages et à d'autres activités. Il a grandement contribué au déploiement d'Umoja dans le groupe 4, qui a une incidence directe sur ses gammes de services, dans la mesure où il gère 60 % du personnel recruté sur le plan international pour les opérations de maintien de la paix.

7. Le Centre a participé à un état des lieux des procédures mené par la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions, l'équipe d'Umoja et le Centre de services mondial de l'ONU, qui a permis d'instaurer en mars 2015 des procédures normalisées à l'échelle mondiale pour toutes les activités financières traitées par Umoja. Dans le cadre des projets régionaux de la Division de l'informatique et des communications, la Section régionale de l'informatique du Centre a aidé à mettre en place les services de sécurité et de conformité informatiques dans la région et un logiciel de facturation électronique dans 6 missions de la région, afin que les factures téléphoniques soient gérées de façon centralisée à Entebbe. Le Centre a également participé à la création et à l'établissement d'une École de transmission militaire de l'ONU pour la région.

8. Le Centre a créé son premier système type de modulation des effectifs, qui a servi à élaborer des propositions de dotation en effectifs pour 2015/16, et que le Comité directeur a adopté à sa 27^e séance, le 15 janvier 2015. Cette initiative a été menée dans un souci de gestion prévisionnelle des besoins de personnel et conformément à la recommandation issue de l'examen des effectifs civils selon laquelle il convenait de mettre au point un système type de modulation des effectifs qui fasse une distinction entre besoins « essentiels » et besoins « évolutifs ».

9. En septembre 2014, le Comité directeur a décidé que le Centre devrait traiter tous les paiements pour les missions desservies, sauf les dépenses directes et les paiements d'urgence. En vertu de ce système, les caissiers ont été chargés de l'application des procédures de paiement du Centre dans les missions desservies. Outre les paiements, le Centre a géré des fonds mis en réserve et des engagements pour ses missions concernant tous les frais de voyage.

10. Au cours de la période considérée, les opérations du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements ont subi d'importantes perturbations en raison du changement de stratégie en matière de transport des contingents, qui a entraîné une augmentation de la taille et du poids des bagages autorisés par personne, ce qui a rendu plusieurs mouvements de contingents prévus irréalisables sur l'appareil disponible. La résiliation des contrats relatifs au MD-83 et au B-737 Combi pour la MINUAD et la MONUSCO en février et en mai 2014, respectivement, a également eu des répercussions sur les opérations du Centre de contrôle. En outre, en raison de l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest, la zone d'opération du B-737 de la MINUL, utilisé pour le transport des contingents du Centre de contrôle, a été limitée

à l'Afrique de l'Est. Ces problèmes ont sensiblement réduit la capacité du Centre de contrôle d'assurer les vols de transport des contingents comme prévu.

11. De plus, en réponse à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes figurant dans le rapport A/69/5 (Vol. II), le Centre de services régional a rédigé un guide sur les principaux indicateurs de résultats permettant de suivre et d'établir des rapports sur l'efficacité des services que le Centre fournit, tant du point de vue de la productivité que des résultats.

B. Activités d'appui aux missions

12. Afin de faciliter la circulation de l'information et l'échange de documents au sein de l'organisation ainsi qu'entre cette dernière et les missions desservies, le Centre a été intégré à COSMOS, plateforme de gestion de la documentation des missions. Dans cet esprit, le Centre a mis en place un système global de gestion de la documentation afin de partager des coordonnées, des informations, des outils de travail utiles, des modèles et des documents (tels que des guides de référence rapide ou des guides de procédure) et de préparer le transfert des données entre ses disques partagés et la plateforme Cosmos.

13. Au cours de la période considérée, le Centre a progressivement mis en service le système de gestion et de surveillance électronique des appels COMET. Cette application en ligne fournit un système de correspondance uniformisé qui permet de gérer de façon centralisée l'exécution des tâches relatives à la rédaction, au téléchargement, à l'analyse, à l'approbation, à l'archivage et à la consultation de tous les documents de correspondance et des documents connexes, le but étant de simplifier les formalités administratives.

14. En outre, afin de renforcer la sécurité et d'ajouter des fonctionnalités tenant compte de la complexité croissante des procédures, un nouvel outil a été conçu et mis en service pour suivre l'exécution des tâches relatives aux formalités d'entrée en fonctions et de cessation de service. Ce dernier a remplacé l'ancien outil de suivi, qui continue d'être utilisé dans différentes gammes de services jusqu'à son remplacement. D'autres modules sont en cours d'élaboration en vue de faciliter et d'améliorer encore la communication des résultats et le suivi de l'exécution des tâches.

15. Bien que ne disposant pas de spécialistes des transports, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a aidé la MINUSCA à élaborer un cahier des charges des services de manutention au sol pour l'aéroport international de Bangui M'poko et à réaliser des enquêtes sur les aérodromes. En outre, il a apporté son concours à la MINUL concernant le transport de 130 passagers en utilisant des appareils affrétés au moyen de contrats régionaux signés à long terme par la Mission.

C. Cadres de budgétisation axée sur les résultats

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

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.1.1 Achèvement de la phase de reconfiguration et engagement d'une phase d'amélioration continue des résultats pour les gammes de services du Centre

Objectif atteint : La reconfiguration a été menée à bien pour les gammes de services concernées et les modifications ont été officialisées dès leur réorganisation.

Il s'ensuit que des guides de procédures ont été élaborés pour assurer la normalisation et la cohérence des différentes gammes de services. Au 30 juin 2015, le Centre avait recensé l'ensemble des 70 procédures de ses gammes de services et rédigé un guide pour chacune d'elles. Il a également défini la mission de chaque gamme de services pour aider le personnel à parcourir les politiques relatives aux ressources humaines. Tous les documents sont archivés sur un site réservé à cet effet et mis à jour régulièrement pour assurer la continuité des opérations et le partage des connaissances.

1.1.2 La qualité des prestations est pleinement conforme aux normes en vigueur dans 80 % des cas (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 80 %)

La qualité des prestations se mesure au moyen des indicateurs de résultats : un résultat est conforme lorsqu'il atteint l'objectif fixé ou s'en rapproche. Au cours de la période considérée, le Centre a atteint son objectif ou s'en est rapproché dans 66 % des cas.

L'objectif de 80 % n'a pas été atteint en raison de facteurs échappant à son contrôle, notamment pour ce qui est de l'émission des billets d'avion 16 jours avant la date du voyage, qui relève des missions, et de la prise en charge des nouvelles recrues dans les 90 jours, délai qui n'a pu être tenu en raison de retards d'émission des visas.

Produits prévus

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

Gestion efficace de 8 accords de prestation de services

Oui Le Centre continue d'établir des rapports mensuels sur ses résultats au regard des indicateurs de résultats et des cibles, permettant aux missions clientes d'évaluer s'il respecte les normes établies en matière de prestation de services. Son Comité directeur examine ces indicateurs chaque trimestre pour évaluer les résultats du Centre.

10 projets de reconfiguration achevés pour les gammes de services du Centre

Oui Les projets de reconfiguration ont été menés à bien et le Centre continue d'étudier la nécessité de procéder à de nouvelles reconfigurations lors du déploiement d'Umoja-Extension 1

Au moins une gamme de services obtient la certification de conformité à la norme ISO 9001

Non L'obtention de la certification ISO 9001 n'a pas été considérée comme une priorité compte tenu de la récente mise en œuvre du concept de gammes de services et du fait que le Centre était dans une phase de stabilisation de ses opérations.

Mise en place d'un programme complet de perfectionnement du personnel et de renforcement des capacités	Oui	En août 2015, le Centre a invité tous les membres de son personnel à participer à une évaluation en ligne sur les besoins en matière de capacités et de formation. Les résultats de cette étude ont servi de base à des programmes de roulement des compétences et de valorisation du travail, ainsi qu'à l'élaboration et à la mise en œuvre de diverses initiatives de formation au Centre. L'enquête sera de nouveau mise en ligne en novembre 2015 pour obtenir les contributions de tous les membres du personnel, et sur la base de ses conclusions, un programme de renforcement des capacités sera élaboré et mis en place en 2016.
Toutes les tâches associées à la mise en service d'Umoja-Extension sont menées à bien dans le respect des délais.	Oui	Toutes les tâches ont été exécutées comme prévu. Le nettoyage et la collecte des données, la configuration de l'accès des utilisateurs, la formation et la communication relatives au projet se sont déroulés comme prévu pendant la période à l'examen.
Examen et actualisation du plan de continuité des opérations	Oui	Ce processus est toujours en cours. L'évaluation des risques et l'étude d'impact sur les activités ont été effectuées et le plan de continuité des opérations a été mis à jour. Étant donné que les activités du Centre sont maintenant structurées en gammes de service, la stratégie de gestion des risques devra être révisée avant sa mise en œuvre.

Réalisation escomptée 1.2 : Prestation d'un appui efficace et rationnel au contrôle des arrivées et des départs

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.2.1 Délai nécessaire pour accomplir les formalités d'enregistrement des arrivées inchangé (2012/13 : 89,3 % des arrivées enregistrées en 2 jours; 2013/14 : plus de 98 % des arrivées enregistrées en 2 jours, 100 % dans les 7 jours; 2014/15; plus de 98 % des arrivées enregistrées en 2 jours, 100 % dans les 7 jours)	95 % des arrivées traitées au cours de l'exercice l'ont été sous 2 jours; 99 % l'ont été sous 7 jours.
1.2.2 Délai nécessaire pour accomplir les formalités de départ du personnel recruté sur le plan international inchangé (2012/13 : 1 jour dans 99,3 % des cas; 2013/14 : 1 jour dans plus de 98 % des cas, mais jamais plus de 5 jours; 2014/15 : 1 jour dans plus de 98 % des cas, mais jamais plus de 5 jours)	47 % des départs ont été traités en 1 jour et 67 % en 5 jours. Le Centre de services régional n'a pas pu atteindre l'objectif fixé parce que les missions n'avaient pas effectué l'ensemble des démarches de départs avant l'arrivée du personnel au Centre.

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

98 % des départs ont été traités en 3 jours et 100 % en 7 jours.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui, non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Contrôle de l'arrivée et du départ de 1 501 membres du personnel civil (MONUSCO : 517; MINUSS : 337; MINUAD : 553; FISNUA : 26; UNSOA : 26; MANUSOM : 10; Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BINUCA) : 18; Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB) :14)	1 035	697 arrivées (374 membres du personnel recruté sur le plan international et 323 Volontaires des Nations Unies) et 338 départs (189 membres du personnel recruté sur le plan international et 149 Volontaires des Nations Unies) ont été traités. (MONUSCO : 526; MINUSS : 173; MINUAD : 19; MINUSCA : 263; FISNUA : 40; UNSOA: 8; MINUAUCE : 1; Centre de services régional d'Entebbe : 3; autres missions : 2) Le chiffre est inférieur aux prévisions car certaines missions clientes ont traité des départs et des arrivées à la place du Centre, en raison de problèmes de transports entre Entebbe et lesdites missions (par exemple la MINUAD), et du coût moins élevé de l'enregistrement des arrivées dans certaines missions (par exemple l'UNSOA).
Contrôle de l'arrivée et du départ de 3 500 membres du personnel en tenue (MONUSCO : 913; MINUSS : 286; MINUAD : 2 240; FISNUA : 61).	2,772	2 108 arrivées et 664 départs ont été traités au cours de la période considérée. (MONUSCO : 1 476; MINUSS : 503; MINUSCA : 616; FISNUA : 177) Ce chiffre, inférieur aux prévisions, s'explique par des problèmes de transport entre la MINUAD et Entebbe, qui ont amené la mission à conserver cette fonction.

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

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.3.1 Niveau de qualité des services préservé grâce au maintien du même délai pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études pendant la période de pointe (juillet-octobre) (2012/13 : 46 % des demandes

90 % des 3 688 demandes ont été traitées dans les 6 semaines. Les résultats sont moins élevés que prévu car tous les fonctionnaires n'ont pas présenté leur demande à temps.

traitées en moins de 7 semaines; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 6 semaines; 2014/15 : 96 % en 6 semaines)

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

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

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

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

68 % des 2 911 demandes d'indemnité reçues ont été traitées dans les 3 semaines. Les résultats sont moins élevés que prévu parce que tous les fonctionnaires n'ont pas présenté leur demande à temps et que le déploiement du système Field Support Suite a démarré en mars 2015, ce qui a eu des répercussions sur le traitement des demandes d'indemnité. Le système Field Support Suite est un ensemble d'applications intégrées visant à normaliser les fonctions communes aux missions, à faciliter leur exécution et à automatiser les procédures et les processus d'exécution des tâches. Il comprend 15 modules sur lesquels repose l'exécution des tâches concernant les opérations hors Siège.

Les versements étant effectués au Siège à New York, la responsabilité du Centre de services régional s'arrête à l'approbation des demandes.

Cet indicateur a été modifié pour l'exercice 2015/16.

Les versements étant effectués au Siège à New York, la responsabilité du Centre de services régional s'arrête à l'approbation des demandes.

Cet indicateur a été modifié pour l'exercice 2015/16.

18 % des demandes d'indemnité pour frais d'études ont été renvoyées aux missions pour être corrigées ou complétées.

Le Centre s'est employé à réduire le nombre de demandes renvoyées aux missions en dispensant à son personnel et aux interlocuteurs désignés des missions une formation concernant les modalités de présentation des demandes d'indemnité.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui, non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Traitement de 6 000 demandes d'indemnité pour frais d'études (MONUSCO : 1 791; MINUSS : 1 197; MINUAD : 2 048; FISNUA : 6; UNSOA et MANUSOM : 329; BINUCA : 64; BNUB : 90; autres entités du système des Nations Unies : 475)	6 599	<p>Demandes ont été traitées.</p> <p>MENUB : 32; MINUSCA : 232; MONUSCO : 1 169; Centre de services régional d'Entebbe : 119; MINUAD : 1 668; FISNUA : 151; MINUSS : 1 070; UNSOA : 421; MANUSOM : 31; autres missions : 1 706 (l'ONUCI, la MINUSMA et la MINUL représentent plus de 70 % des missions non desservies par le Centre qui utilisent les services relatifs à l'indemnité pour frais d'études)</p>

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

*Indicateurs de succès prévus**Indicateurs de succès effectifs*

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

Objectif atteint : 6 198 participants ont bénéficié de services de formation et de conférence.

Le nombre de participants a été supérieur aux prévisions parce que les moyens existants ont été exploités pour organiser des réunions et activités de formation relatives à Umoja et pour dispenser à l'ensemble du personnel présent à la Base d'appui d'Entebbe les formations obligatoires, notamment sur l'exploitation et les atteintes sexuelles et sur la déontologie.

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

88 % des demandes de formation reçues par le Centre régional de formation et de conférences ont été traitées sous 24 heures

L'objectif n'a pas été atteint parce que les demandes soumises en fin de semaine n'ont pas été traitées sous 24 heures.

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

84 % des intéressés étaient satisfaits, d'après l'enquête menée en mars 2015. Il s'agissait du taux de satisfaction le plus élevé pour un service fourni par le Centre.

Produits prévus

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

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

249 Conférences et séances de formation régionales ont été tenues. Y ont participé 6 198 membres du personnel des missions présentes dans la région et d'autres missions (BNUB : 10; MINUSCA : 112; MONUSCO : 1 362; MINUAD : 181; FISNUA : 314; MINUSS : 1 762; UNSOA : 240; Centre de services régional : 1 236; autres missions : 981)

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

*Indicateurs de succès prévus**Indicateurs de succès effectifs*

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

Au cours de la période considérée, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a coordonné que 123 vols de transport des contingents et du personnel de police.

L'objectif n'a pas été atteint pour les raisons suivantes :

a) Les mouvements des contingents et du personnel de police se font maintenant sur base annuelle, et l'augmentation du volume et du poids de bagages autorisés par personne qui en a découlé a rendu

de nombreux mouvements prévus impossibles à effectuer avec l'appareil disponible;

b) Les contrats relatifs aux appareils MD83 et B-737 Combi de la MINUAD et de la MONUSCO ont été résiliés en février et en mai 2014, respectivement;

c) L'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest a restreint à l'Afrique de l'Est les opérations du B-737 de la MINUL, qui appuyait les mouvements de contingents coordonnés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

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

Non mesuré. Toutes les demandes ont été traitées dans les délais fixés mais aucun outil ne permettait de mesurer cette activité au cours de la période considérée. Le progiciel iNeed, qui sera mis en service avant la fin de l'exercice 2015/16, permettra de recenser les services du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et de mesurer le temps de réponse.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui, non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Coordination de 555 vols pour le transport des contingents et du personnel de police à bord d'appareils des Nations Unies affrétés pour de longues durées (25 pour la MONUSCO, 20 pour la MINUSS, 12 pour la MINUAD et 498 pour l'UNSOA)	123	MINUAD : 10; MINUSS : 30, UNSOA : 64; ONUCI : 2; MINUL : 14; MINUSMA : 2; MINUSCA : 1
19 433 membres des contingents et du personnel de police transportés (MINUAD : 420; MONUSCO : 852; MINUSS : 690; UNSOA/AMISOM : 17 471)	8 654	MINUAD : 586; MINUSS : 2 072; UNSOA : 4 340; ONUCI : 126; MINUL : 1 394; MINUSMA : 93; MINUSCA : 43

Réalisation escomptée 1.6 : Prestation d'un appui efficace et rationnel aux missions clientes en matière de transports aériens et terrestres au niveau régional

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.6.1 Vols régionaux assurés sans retard (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : au moins 75 %)	Non mesuré : aucun outil ne permettait de mesurer cette activité au cours de la période considérée. Toutefois, le système de gestion des informations aériennes, qui se trouve dans la dernière phase avant la mise en service, fournira l'outil de mesure nécessaire durant l'année à venir.
1.6.2 Raccourcissement du délai nécessaire pour trouver des moyens de transport de substitution (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 5 jours dans 95 % des cas, sans jamais dépasser 10 jours)	Non mesuré. Toutes les demandes ont été traitées dans les délais fixés mais aucun outil ne permettait de mesurer cette activité au cours de la période considérée. Le progiciel iNeed, qui sera mis en service avant la fin de l'exercice 2015/16, permettra de recenser les services du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et de mesurer le temps de réponse.

1.6.3 Taux de remplissage des appareils destinés au transport de passagers et de marchandises : 70 % (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 70 %)

Un taux de remplissage de 62 % a été enregistré pour les appareils destinés au transport de passagers et de marchandises car seuls les vols effectués pour la MINUSCA ont été coordonnés dans le cadre du plan intégré d'organisation des vols régionaux. Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'affrétait pas l'appareil et ne jouait qu'un rôle de coordination.

1.6.4 Exploitation de 80 % des heures de vol budgétisées (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 80 %)

Sans objet. Les contrats relatifs au MD-83 et au B-737 Combi ayant été annulés début 2014 parce qu'ils étaient peu utilisés par les missions, le Centre de contrôle intégré n'a plus d'appareil sous sa responsabilité.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui, non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
876 vols régionaux (416 pour la MONUSCO, 312 pour la MINUAD et 148 vols supplémentaires demandés par les missions régionales hors programme de vols réguliers)	252	Vols régionaux intégrés effectués au cours de la période considérée ont été coordonnés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, à savoir 251 vols pour la MINUSCA et 1 vol à l'appui de la MINUL. Le résultat a été inférieur aux prévisions parce que pendant la période considérée, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements ne prenait plus en charge les vols régionaux de la MONUSCO et de la MINUAD, en raison de l'annulation de la demande. Cependant, à compter de juin 2014, le Centre de contrôle a appuyé la MINUSCA par des vols réguliers effectués à l'aide du B-737 Combi de l'UNSOA et du CRJ-200 de la FISNUA.
285 vols spéciaux en période de pointe assurés (MINUSS : 2; FISNUA : 3; UNSOA : 264; MINUAD : 10; vols demandés pour le transport de personnalités, évacuations pour raisons de sécurité ou évacuations sanitaires, ou vols demandés pour d'autres missions présentes en Afrique en dehors de la région : 6)	29	Malgré plusieurs demandes de transports spéciaux émanant des missions régionales, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a pas pu répondre aux besoins faute d'appareils. Un appui a été fourni aux missions suivantes : UNSOA (10), MINUAUCE (2) et MINUSCA (17)
27 948 passagers transportés grâce au plan intégré d'organisation des vols régionaux (MONUSCO : 13 963; MINUAD : 13 985)	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a pas pu répondre aux besoins régionaux faute d'appareils.
2 453 passagers transportés sur des vols spéciaux en période de pointe (UNSOA : 1 898; autres : 555)	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a pas pu répondre aux besoins régionaux faute d'appareils.
1 268 741 kg de chargements transportés (UNSOA : 1 084 560; MINUAD : 136 557; MINUSS : 33 647, FISNUA : 13 950)	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a pas pu répondre aux besoins régionaux faute d'appareils.

2 513 heures de vol assurées (MONUSCO : 600; MINUAD : 810; MINUSS : 45; UNSOA : 1 058)	Non	1 131 heures de vol assurées au cours de la période considérée. Malgré l'annulation des contrats relatifs à deux avions, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a assuré 1 131 heures de vol au cours de la période considérée, en utilisant les avions d'autres missions régionales (UNSOA : 216; MINUAD : 46; ONUCI : 10, MINUL : 25; MINUSS : 83; MINUSMA : 23; MINUAUCE : 6; MINUSCA : 721)
5 mouvements de surface coordonnés (MINUSS : 3; FISNUA : 2)	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a coordonné aucun mouvement de surface faute de demande de la part des missions de la région.
Optimisation des moyens de transport régionaux	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'avait aucun appareil sous sa responsabilité au cours de la période considérée. Les missions régionales utilisent leur flotte aérienne en fonction de leurs besoins.
Appui à la construction d'un terrain d'aviation régional	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a reçu aucune demande d'appui des missions clientes. Il a néanmoins aidé la MINUSCA à élaborer le cahier des charges des services de manutention au sol pour l'aéroport international M'poko de Bangui et inspecté des aérodromes.
Établissement d'un contrat de services au sol à l'intention de l'aviation régionale hors mission	Non	L'approbation technique du cahier des charges soumis par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements en cours de traitement.
Établissement d'un contrat d'entretien du matériel de transport régional	Non	Le contrat d'entretien du matériel de transport régional n'a pas été établi car les missions continuent de mener leur propre programme d'entretien. Ce produit ne figure pas au budget de l'exercice 2015/16.
Regroupement des programmes de formation technique relative aux mouvements à l'échelle régionale	Non	Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements n'a pas été en mesure de mener cette activité car les missions ont continué de mener leur propre programme de formation technique. Il est prévu que le Centre de contrôle assume cette tâche dès que les contrats de formation que les missions ont passés avec des prestataires de services extérieurs seront arrivés à terme.

Réalisation escomptée 1.7 : Degré de satisfaction des clients plus élevé

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.7.1 Le degré de satisfaction des missions desservies est d'au moins 80 % (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 88 %; 2014/15 : 80 %).

66 % des intéressés étaient satisfaits, selon l'enquête réalisée en mars 2015.

1.7.2 Le degré de satisfaction des pays qui fournissent des contingents et des forces de police est d'au moins 80 % (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 80 %).

L'indicateur n'était pas applicable pendant la période considérée car le Centre de contrôle des transports et des mouvements ne disposait pas d'appareils et n'a pas pu continuer à assurer le transport de contingents et du personnel de police. Le choix d'un appareil permettant au Centre de contrôle de reprendre cette activité était en cours. L'indicateur ne s'applique donc que pour l'exercice 2015/16.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui, non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
2 enquêtes de satisfaction ont été menées auprès des missions, ainsi que 2 enquêtes sur la mobilisation du personnel.	Oui	Deux enquêtes de satisfaction des missions et deux enquêtes sur la mobilisation du personnel ont été réalisées en 2014/15.

Réalisation escomptée 1.8 : Prestation de services financiers bien conçus et efficaces

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.8.1 Délai nécessaire au règlement des factures de prestataires agréées inchangé (2012/13 : 86,8 % des factures réglées sous 28 jours; 2013/14 : 98 % sous 27 jours; 2014/15 : 98 % sous 27 jours)	75 % des factures ont été réglées sous 27 jours. Le Centre de services régional n'a pas pu atteindre son objectif en raison de retards de réception et d'inspection, de livraisons incomplètes et d'omissions de documents d'expédition et de paiement par les fournisseurs. Il comptait sur les missions desservies pour s'acquitter des tâches leur incombant dans les délais.
1.8.2 Maintien du délai de traitement des demandes de remboursement présentées par le personnel (2012/13: 89 % des demandes traitées en 28 jours; 2013/14: 98 % des demandes traitées en 21 jours; 2014/15: 98 % des demandes traitées en 21 jours)	60 % des demandes de remboursement du personnel ont été traitées sous 21 jours, ce qui représente une nette amélioration par rapport au taux de 30 % enregistré à la période précédente. Le Centre n'a pas pu atteindre l'objectif fixé parce que les pièces justificatives transmises par les membres du personnel étaient incomplètes et que les fonds disponibles étaient insuffisants.
1.8.3 Reconduction des remises pour règlement rapide obtenues auprès des prestataires (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : remise pour règlement rapide dans 100 % des cas – lorsque c'est applicable)	Une remise pour règlement rapide a été obtenue auprès des fournisseurs dans 96 % des cas pour lesquels c'était possible. L'objectif n'a été que partiellement atteint en raison de l'envoi tardif des factures concernées au Centre.
1.8.4 Raccourcissement du délai de traitement des virements électroniques (2012/13 : 97 % sous 3 jours; 2013/14 : 97 % sous 3 jours; 2014/15 : 98 % sous 3 jours)	79 % des virements électroniques ont été traités sous 3 jours et 95 % sous 5 jours. Le Centre n'a que partiellement atteint son objectif en raison de la période de transition et de formation qui a suivi la mise en service d'Umoja.
1.8.5 Délai nécessaire à l'exécution des opérations mensuelles concernant les états de paie et autres prestations inchangé (2012/13 : 99,8 % des opérations exécutées sous 5 jours; 2013/14 : 98 % sous 5 jours; 2014/15 : 98 % sous 5 jours)	Objectif atteint. 100 % des états de paie ont été traités sous 5 jours.

1.8.6 Degré de satisfaction des intéressés en ce qui concerne les services financiers inchangé (2012/13 : 13 % se déclarent satisfaits des prestations en ce qui concerne le versement des indemnités; 21 % en ce qui concerne le versement des traitements; 16 % en ce qui concerne les services de prestataires; 2013/14 : 80 %; 2014/15 : 80 %)

Aucune enquête de satisfaction portant sur les services financiers en particulier n'a été réalisée après la restructuration du Centre de services régional en lignes de services, à l'issue de laquelle les services des finances et des ressources humaines ont été regroupés.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
États financiers mensuels de la MINUSS, de la MONUSCO, de la MINUAD, de la FISNUA, de l'UNSOA, du BINUCA, du BNUB et de la MANUSOM établis conformément aux normes IPSAS	Oui	74 rapports financiers conformes aux normes IPSAS ont été élaborés : 12 pour la MINUSS; 12 pour la MINUAD; 12 pour la MONUSCO; 12 pour la FISNUA; 8 pour la MINUSCA; 4 pour l'UNSOA; 14 pour la MENUB et le BNUB.
Règlement de 50 000 demandes d'indemnisation émanant du personnel (MONUSCO : 15 716; MINUSS : 8 644; MINUAD : 23 323; FISNUA : 868; UNSOA : 555; MANUSOM : 221; BINUCA : 374; BNUB : 299)	32 969	<p>Demandes ont été traitées par le Centre, dont 9 943 pour le personnel recruté sur le plan international, 7 382 pour le personnel militaire, 3 983 pour les Volontaires des Nations Unies et 11 661 pour le personnel recruté sur le plan national (MINUSCA et BINUCA : 933; MONUSCO : 13 882; MINUAD : 8 143; MENUB : 10; FISNUA : 384; Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs : 47; MINUAUCE : 928; UNSOA et MANUSOM: 1 136; MINUSS : 7 506).</p> <p>Le résultat est inférieur aux prévisions car le nombre de demandes reçues a été plus faible que prévu pendant l'exercice considéré.</p>
Paiement du traitement de 3 940 membres du personnel recruté sur le plan international (MONUSCO : 1 121; MINUSS : 1 019; MINUAD : 1 286; FISNUA : 127; UNSOA : 178; MANUSOM : 71; BINUCA : 77; BNUB : 61)	2 913	Des états de paie locaux ont été traités pour un effectif mensuel moyen de 2 913 membres du personnel recruté sur le plan international (MONUSCO : 806; MINUAD : 756; MINUSS : 675; MENUB : 31; MINUSCA : 322; UNISFA : 112; UNSOA : 150; MINUAUCE : 60; Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs : 1). Cette moyenne tient compte du nombre effectif de membres du personnel ayant reçu leur salaire des missions et du taux de déploiement de chaque mission.
Paiement du traitement de 8 500 membres du personnel recruté sur le plan national (MONUSCO : 3 166; MINUSS : 1 630; MINUAD : 3 363; FISNUA : 89; UNSOA : 71; MANUSOM : 28; BINUCA : 86; BNUB : 68)	7 097	Des états de paie locaux ont été traités pour un effectif moyen de 7 097 membres du personnel recruté sur le plan national (MONUSCO : 2 712; MINUAD : 2 843; MINUSS : 1 246; MENUB : 42; MINUSCA : 130; FISNUA : 45; UNSOA : 68; MINUAUCE : 10; Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs : 1). Cette moyenne ne tient

<p>Paiement du traitement de 13 000 membres du personnel en tenue (MONUSCO : 3 391; MINUSS : 1 064; MINUAD : 8 319; FISNUA : 226)</p>	<p>4 053 L'indemnité de subsistance (missions) a été versée chaque mois à 4 053 membres du personnel en tenue en moyenne, soit les membres de la police civile, les observateurs militaires et les officiers d'état-major des missions (MONUSCO : 901; MINUAD : 1 522; MINUSS : 906; MINUSCA : 499; FISNUA : 213; UNSOA : 12). Cette moyenne tient compte du nombre total d'agents payés au niveau local. Les versements ne comprennent pas l'indemnité journalière due aux membres des contingents et des unités de police constituées.</p>
<p>Paiement du traitement de 1 800 Volontaires des Nations Unies (MONUSCO : 619; MINUSS : 543; MINUAD : 598; FISNUA : 31; BINUCA : 5; BNUB : 4)</p>	<p>1 867 Chaque mois, l'allocation de subsistance de 1 867 Volontaires des Nations Unies en moyenne a été traitée (MONUSCO : 713; MINUAD : 293; MINUSS : 651; MENUB : 9; MINUSCA : 84; FISNUA : 38; UNSOA : 16; MINUAUCE : 63). Cette moyenne tient compte du nombre effectif de Volontaires dont l'allocation était payée en partie par les missions et du taux de déploiement pour chaque mission.</p>
<p>Paiement du traitement de 6 000 vacataires (2 000 travaillant pour la MONUSCO, 2 000 pour la MINUSS, 1 800 pour la MINUAD, 75 pour la FISNUA et 125 pour l'UNSOA)</p>	<p>16 779 Le Centre de services régional a traité la paie de 16 779 vacataires des missions répartis comme suit : 308 (2 %) travaillant pour la MINUSCA, 2 844 (17 %) travaillant pour la MONUSCO, 1 108 (7 %) travaillant pour l'UNSOA, 10 504 (63 %) travaillant pour la MINUAD, 335 (2 %) travaillant pour la FISNUA, 1 277 (8 %) travaillant pour la MINUSS et 403 (2 %) travaillant pour d'autres missions.</p>
<p>Règlement des factures de 5 400 prestataires (MONUSCO : 1 350; MINUSS : 1 125; MINUAD : 1 260; FISNUA : 405; UNSOA : 900; BINUCA : 225; BNUB : 135)</p>	<p>1 705 Factures de prestataires ont été réglées, soit : 517 (30 %) pour la MONUSCO, 353 (21 %) pour la MINUSS, 217 (13 %) pour l'UNSOA, 187 (11 %) pour la MINUSCA, 184 (11 %) pour la MINUAD, 133 (8 %) pour la FISNUA, 58 (3%) pour le BNUB, 36 (2%) pour le Centre de services régional lui-même et 20 (1%) pour la MINUAUCE.</p>

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

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

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

76 % des formalités d'entrée en fonctions ont été traitées sous 90 jours.

Le Centre n'a pas pu atteindre son objectif en raison de retards dans la réception des réponses des candidats, dans la vérification de leur aptitude médicale et dans la réception des autorisations émanant des responsables.

<p>1.9.2 Délai d'approbation des prestations et avantages du personnel inchangé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 14 jours dans 98 % des cas; 2014/15 : 14 jours dans 98 % des cas)</p>	<p>90 % des prestations et avantages du personnel recruté sur les plans international et national ont été approuvés dans un délai de 14 jours.</p>
<p>1.9.3 Délai de traitement des demandes de remboursement de frais de voyage inchangé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des dossiers traités en 14 jours; 2014/15 : 98 % des dossiers traités en 14 jours, sans jamais dépasser 20 jours)</p>	<p>46 % des demandes de remboursement de frais de voyage ont été traitées sous 14 jours et 71 % sous 20 jours. Le résultat est inférieur aux prévisions en raison des délais de réponse des membres du personnel.</p>
<p>1.9.4 Délai de traitement des primes d'affectation inchangé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des dossiers traités en 5 jours; 2014/15 : 98 % des dossiers traités en 5 jours)</p>	<p>89 % des dossiers de primes d'affectation ont été traités en 5 jours.</p>
<p>1.9.5 100 % des recommandations de prorogation d'engagement traitées dans les délais voulus pour qu'elles soient prises en compte dans les états de paie, et documents établis en application du système ePerformance reçus des missions desservies (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 100 %; 2014/15 : 100 %)</p>	<p>96 % des prorogations de contrat (personnel recruté sur les plans national et international) ont été effectuées dans les délais voulus pour qu'il en soit tenu compte dans les états de paie.</p>
<p>1.9.6 Maintien du même délai pour l'accomplissement des formalités et l'établissement des états de présence à la cessation de service (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des dossiers traités dans les 30 jours; 2014/15 : 98 % des dossiers traités dans les 30 jours)</p>	<p>Cet indicateur n'a pas pu faire l'objet d'un suivi. L'exécution des formalités et l'établissement des états de présence à la cessation de service s'effectuent manuellement et nécessitent d'intervenir dans différents systèmes, et aucune analyse ni suivi n'a été effectué.</p>
<p>1.9.7 Raccourcissement du délai nécessaire à la délivrance de billets pour les voyages autorisés (2012/13 : s.o.; 2013/14 : 98 % des billets délivrés dans les 7 jours; 2014/15 : 98 % des billets délivrés dans les 7 jours)</p>	<p>92 % des billets ont été délivrés dans les 7 jours.</p>
<p>1.9.8 Respect de la règle selon laquelle les billets nominatifs doivent être achetés 16 jours avant le début d'un voyage autorisé (2012/13 : s.o.; 2013/14 : dans 75 % des cas; 2014/15 : dans 75 % des cas)</p>	<p>63 % des billets ont été délivrés 16 jours ou plus avant le départ. Par rapport à l'exercice 2013/14, ce chiffre représente une amélioration, qui résulte du fait que le Centre a continué de veiller au respect des directives applicables aux voyages en communiquant avec les missions et les membres du personnel.</p>
<p>1.9.9 Degré de satisfaction des intéressés en ce qui concerne les services fournis au titre de la gestion des ressources humaines inchangé (2012/13 : 15 % des intéressés</p>	<p>Aucune enquête de satisfaction sur les services des ressources humaines en particulier n'a été réalisée après la restructuration du Centre en lignes de services, à l'issue de laquelle les services des finances et des ressources humaines ont été regroupés.</p>

satisfait des services de recrutement et d'intégration; 40 % des services liés aux voyages autorisés; 48 % des services au personnel; 2013/14 : 90 %; 2014/15 : 90 %)

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Publication de 1 299 avis de vacance de poste soumis à recrutement international (MONUSCO : 370; MINUSS : 336; MINUAD : 424; FISNUA : 42; UNSOA : 59; UNPOS : 23; BINUCA : 25; BNUB : 20)	877	Dossiers d'entrée en fonctions ont été traités au cours de l'exercice (MENUMB : 44; MINUSCA : 370; MONUSCO : 68; MINUAD : 123; FISNUA : 30; MINUSS : 109; UNSOA : 25; MINUAUCE : 24; Centre de services régional d'Entebbe : 63; autres missions : 21).
Prorogation de 12 000 engagements d'agent recruté sur le plan national/international (MONUSCO : 4 136; MINUSS : 2 554; MINUAD : 4 485; FISNUA : 208; UNSOA : 240; UNPOS : 95; BINUCA : 157; BNUB : 125)	3 696	Prorogation de 3 696 contrats, dont 3 212 pour le personnel recruté sur le plan international et 484 pour le personnel recruté sur le plan national (MENUMB : 6; MINUSCA : 435; MONUSCO : 1 175; MINUAD : 1 056; FISNUA : 14; MINUSS : 911; UNSOA : 8; MINUAUCE : 42; Centre de services régional d'Entebbe : 47; autres : 2)
Versement de 750 primes d'affectation (MONUSCO : 350; MINUSS : 350; FISNUA : 50)	885	Primes d'affectation ont été traitées au total (MENUMB : 18; MINUSCA : 424; MONUSCO : 152; MINUAD : 60; FISNUA : 40; MINUSS : 122; UNSOA : 44; MINUAUCE : 2; Centre de services régional d'Entebbe : 23).
Approbation de 40 001 prestations et avantages (MONUSCO : 13 787; MINUSS : 8 513; MINUAD : 14 951; FISNUA : 693; UNSOA : 799; UNPOS : 318; BINUCA : 523; BNUB : 417)	55 041	Demandes de prestations et avantages ont été approuvées (MENUMB : 422, MINUSCA : 4 401, MONUSCO : 17 530, MINUAD : 8 936, FISNUA : 2 251, MINUSS : 18 359, UNSOA : 1 753, MINUAUCE : 946, MANUSOM et Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs : 443).
Délivrance de 15 001 billets d'avion au personnel civil et au personnel en tenue (MONUSCO : 4 028; MINUSS : 2 095; MINUAD : 8 061; FISNUA : 334; UNSOA : 222; UNPOS : 88; BINUCA : 96; BNUB : 77)	16 852	Billets d'avion ont été délivrés (MENUMB : 31; MINUSCA : 2 218; MONUSCO : 3 978; MINUAD : 5 643; FISNUA : 793; MINUSS : 3 320; UNSOA : 456; MINUAUCE : 315; Centre de services régional d'Entebbe : 98).

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

Indicateurs de succès prévus

1.10.1 Amélioration des services de facturation téléphonique grâce à la mise en place d'une structure régionale et à la normalisation de la procédure (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 97 % des

Indicateurs de succès effectifs

La mise en place de la facturation téléphonique électronique, la recette utilisateur et la normalisation de la facturation électronique ont été effectués à 90 %. Depuis octobre 2014, 100 % des factures téléphoniques ont été envoyées dans les 7 jours et dans les 15 jours suivant la réception du relevé d'appels vérifié par l'utilisateur.

factures téléphoniques envoyées dans les 7 jours suivant la réception du relevé d'appels vérifié par l'utilisateur, sachant que ce délai ne doit pas dépasser 15 jours)

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

Le Centre régional des technologies était toujours en construction en 2014/15, et les travaux de génie civil n'ont été achevés qu'en juin 2015. Ce Centre devrait être mis en service en 2015/16.

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

Il a été répondu à 98 % des incidents et des demandes de service dans les 3 heures.

1.10.4 Respect par les services compétents des délais prescrits pour le règlement des incidents (2012/13 : s.o.; 2013/14 : s.o.; 2014/15 : 90 % des incidents seront réglés en fonction du degré de priorité qui leur est assigné – incidents graves : règlement en 3 heures; priorité élevée : règlement en 6 heures; priorité moyenne : règlement en 12 heures; priorité peu élevée : règlement sous 48 heures)

Il a été répondu à 96 % des demandes de service en fonction du degré de priorité qui leur était assigné.

Le délai moyen de résolution enregistré pendant la période considérée a été le suivant : 5,23 heures pour les incidents graves, 10,21 heures pour les incidents à priorité élevée, 2,77 heures pour les incidents à priorité moyenne et 1,35 heure pour les incidents à faible priorité. Au cours de l'exercice, 99 % des demandes se sont vues attribuer le rang de priorité moyenne.

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

Il a été répondu à 86 % des demandes de service en fonction du degré de priorité qui leur était assigné. Au cours de l'exercice, 99 % des demandes se sont vues attribuer le rang de priorité moyenne dans le progiciel iNeed, sauf s'il s'agissait de problèmes graves.

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

84 % des intéressés étaient satisfaits, d'après l'enquête réalisée en mars 2015.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Harmonisation des projets et services d'informatique et de télématique dans la région, dans le cadre d'une structure de gestion unifiée	Oui	Les Services régionaux de l'informatique et des communications ont appliqué de la même manière les directives stratégiques de la Division de l'informatique et des communications, les plans de travail régionaux et les directives propres à chaque mission. Ils ont organisé diverses séances de formation du personnel civil et militaire des missions. Ils ont déployé dans l'ensemble de la région la suite logicielle d'appui aux missions et d'autres applications de gestion centralisée.
Définition des principales attributions des Services régionaux de l'informatique et des communications en matière d'harmonisation des projets et services	Oui	Les Services régionaux de l'informatique et des communications ont déployé des solutions visant à améliorer le fonctionnement de toutes les missions d'Afrique de l'Est (suite logicielle d'appui aux missions, facturation en ligne (eBilling), SAGE, COSMOS, COMET, iNeed).
Amélioration de la sécurité informatique au niveau régional grâce à des mesures de normalisation	Non	En cours. Des évaluations de la conformité aux politiques, normes et directives approuvées par la Division de l'informatique et des communications ont été réalisées dans chaque mission. En octobre 2015, la MINUSCA, la MINUSS et la MONUSCO avaient procédé à l'évaluation de conformité et lui avaient donné suite. La FISNUA, l'UNSOA et la MINUAD devraient avoir terminé le cycle d'évaluation de la conformité et de la sécurité informatiques en juin 2016. L'évaluation de la sécurité informatique et de la résilience opérationnelle sera achevée en juin 2016 pour toutes les missions clientes.
Mise en place de la facturation en ligne des appels téléphoniques, achèvement de la mise à l'essai des logiciels et normalisation de la facturation téléphonique	Oui	La mise en place de la facturation en ligne était achevée dans 90 % des missions, sauf à la MONUSCO et à la MENUB.
Gestion efficace des comptes téléphoniques	Oui	Exécuté
Mise en place d'une capacité de relèvement après une catastrophe au Centre de services régional	Oui	Les Services régionaux de l'informatique et des communications ont fourni un appui lorsque le personnel de la MENUB a été évacué du Burundi vers Entebbe.
12 rapports mensuels sur les résultats obtenus adressés aux clients du Centre de services régional	Oui	Des rapports mensuels sur les résultats obtenus ont été envoyés aux missions clientes.

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

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

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

Le taux de vacance de postes effectif moyen pour le personnel civil a été de 17,7 %. Pendant l'exercice 2014/15, le Centre a fait l'objet d'un examen de ses besoins en personnel civil, à l'issue duquel il a été proposé de transformer 68 postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national et d'en supprimer 7. En conséquence, les campagnes de recrutement ont été suspendues dans l'attente de l'application des recommandations issues de l'examen.

Le transfert de postes des missions au Centre a pris du retard et la majorité des postes n'ont été transférés qu'en février 2015, de sorte que le recrutement n'a pu être effectué avant le 30 juin 2015. En outre, le Centre a connu un taux de renouvellement du personnel élevé entre décembre 2014 et juin 2015.

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

Tous les fonctionnaires recrutés sur le plan national ayant accès au progiciel de gestion intégré ont suivi une formation à Umoja. La formation à l'amélioration continue des modes de fonctionnement a été menée de façon informelle pour les différentes lignes de services.

Produits prévus	Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre	Observations
12 rapports mensuels sur le taux d'occupation des postes ont été adressés aux missions desservies.	Oui	12 rapports mensuels sur le taux d'occupation des postes ont été établis et envoyés au Siège.
2 évaluations des besoins de formation ont été réalisées.	Non	Une évaluation des besoins de formation a été réalisée pendant l'exercice.
10 sessions de formation à Umoja ont été tenues.	Oui	Un plan de formation à Umoja comprenant des séances de formation sur ordinateur et en classe a été mis en place.
5 sessions de formation à l'amélioration continue des modes de fonctionnement ont été tenues.	Oui	7 ateliers sur l'amélioration continue des modes de fonctionnement ont été organisés.
Les postes vacants ont été pourvus.	Non	Le taux de vacance de postes effectif moyen pour le personnel civil a été de 17,7 %. Pendant l'exercice 2014/15, le Centre a fait l'objet d'un examen de ses besoins en personnel civil, à l'issue duquel il a été proposé de transformer 68 postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national et d'en supprimer 7. En conséquence, les campagnes de recrutement ont été suspendues dans l'attente de l'application des recommandations issues de l'examen.

Le transfert de postes des missions au Centre a pris du retard et la majorité des postes n'ont été transférés qu'en février 2015, de sorte que le recrutement n'a pu être effectué avant le 30 juin 2015. En outre, le Centre a connu un taux de renouvellement du personnel élevé entre décembre 2014 et juin 2015.

III. Exécution du budget

A. Ressources financières

16. Le montant des ressources approuvées pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 était de 44 164 600 dollars. Durant l'exercice considéré, les dépenses du Centre de services régional se sont établies à 38 552 100 dollars, soit 12,7 % de moins (5 612 500 dollars en chiffres bruts) que le montant prévu au budget.

17. La sous-utilisation des crédits alloués au Centre pour 2014/15 s'explique principalement par le taux de vacance de postes élevé enregistré pour le personnel recruté sur le plan international en raison du gel des recrutements mis en place en prévision de l'application des recommandations issues de l'examen des besoins de personnel civil, qui préconisaient de transformer 68 postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national et d'en supprimer 7 autres.

18. En outre, des ressources ont également été réaffectées à des dépenses opérationnelles imprévues liées à la formation de spécialistes locaux des processus Umoja concernant les fonctions financières, ainsi que pour mettre en place des services de sécurité et de conformité informatiques afin de permettre la détection et l'atténuation, la gestion de la vulnérabilité et la conformité du système dans la région. Cela comprenait le déploiement du logiciel de facturation en ligne dans six missions de la région permettant de centraliser la gestion des factures téléphoniques à Entebbe.

19. Le tableau 1 présente un récapitulatif de l'exécution du budget pour l'exercice par catégorie de dépenses et le tableau 2 donne une vue d'ensemble de la répartition des dépenses par mission.

Tableau 1
Récapitulatif de l'exécution du budget pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015.)

Catégorie de dépenses	Montant alloué (1)	Dépenses (2)	Écart	
			Montant (3) = (1) - (2)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	25 054,2	21 327,8	3 726,4	14,9

Catégorie de dépenses	Montant alloué (1)	Dépenses (2)	Écart	
			Montant	Pourcentage
			(3) = (1) - (2)	(4) = (3)/(1)
Personnel recruté sur le plan national	3 086,3	2 914,2	172,1	5,6
Volontaires des Nations Unies	890,6	193,0	697,6	78,3
Total partiel	29 031,1	24 435,0	4 596,1	15,8
Dépenses opérationnelles				
Consultants	316,2	113,3	202,9	64,1
Voyages	167,0	449,6	(282,6)	(169,2)
Installations et infrastructures	10 555,1	9 655,9	899,2	8,5
Transports terrestres	208,2	100,2	108,0	51,9
Transports maritimes ou fluviaux	–	8,5	(8,5)	–
Communications	1 431,9	2 157,6	(725,7)	(50,7)
Informatique	2 201,9	1 290,8	911,1	41,4
Santé	63,7	68,4	(4,7)	(7,3)
Matériel spécial	–	–	–	–
Fournitures, services et matériels divers	189,5	272,8	(83,3)	(43,9)
Total partiel	15 133,5	14 117,1	1 016,4	6,7
Total brut	44 164,6	38 552,1	5 612,5	12,7
Recettes provenant des contributions du personnel	2 665,1	2 282,7	382,4	14,3
Total net	41 499,5	36 269,4	5 230,1	12,6
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–
Total	44 164,6	38 552,1	5 612,5	12,7

Tableau 2

Répartition des dépenses par mission(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015)

Catégorie de dépenses	Montant alloué (2014/15)	Dépenses (2014/15)									Solde inutilisé	
		MINUSCA	MONUSCO	MINUAD	FISNUA	MINUSS	UNSOA	MANUSOM	BNUB	BINUCA		Total
Personnel recruté sur le plan international	25 054,2	–	7 734,7	7 469,5	–	5 469,4	654,2	–	–	–	21 327,8	3 726,4
Personnel recruté sur le plan national	3 086,3	415,2	593,9	848,4	–	1 043,0	13,7	–	–	–	2 914,2	172,1
Volontaires des Nations Unies	890,6	–	127,6	–	–	65,4	–	–	–	–	193,0	697,6
Consultants	316,2	–	49,7	1,2	–	41,1	21,3	–	–	–	113,3	202,9

Catégorie de dépenses	Montant alloué (2014/15)	Dépenses (2014/15)									Total	Solde inutilisé
		MINUSCA	MONUSCO	MINUAD	FISNUA	MINUSS	UNSOA	MANUSOM	BNUB	BINUCA		
Voyages	167,0	11,9	125,1	191,2	19,5	108,3	(6,4)	–	–	–	449,6	(282,6)
Installations et infrastructures	10 555,1	–	2 325,6	4 340,2	548,8	1 466,4	877,7	9,6	3,2	84,4	9 655,9	899,2
Transports terrestres	208,2	–	26,3	24,3	5,5	16,6	20,2	0,8	0,3	6,1	100,2	108,0
Transports maritimes ou fluviaux	–	–	–	4,1	4,4	–	–	–	–	–	8,5	(8,5)
Communications	1 431,9	–	599,2	720,4	183,8	497,7	155,3	0,7	0,1	0,4	2 157,6	(725,7)
Informatique	2 201,9	–	345,9	559,3	52,5	163,9	131,0	4,1	0,3	32,9	1 290,8	911,1
Services médicaux	63,7	–	18,6	17,4	4,0	12,0	11,3	0,6	4,3	4,3	68,4	(4,7)
Matériel spécial	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Fournitures, services et matériels divers	189,5	48,3	51,6	71,9	20,4	22,1	56,3	0,3	0,1	1,8	272,8	(83,3)
Total	44 164,6	475,4	11 998,2	14 247,8	838,9	8 905,9	1 934,6	16,2	5,1	130,0	38 552,1	5 612,5

B. Ressources humaines

20. Pour l'exercice 2014/15, 402 postes avaient été approuvés pour le Centre de services régional d'Entebbe. En 2014/15, le Centre a fait l'objet d'un examen des besoins en personnel civil, à l'issue duquel il a notamment été proposé de transformer 68 postes faisant l'objet d'un recrutement international en postes soumis à recrutement national et d'en supprimer 7. En prévision de l'application de ces recommandations, le Centre a gelé des exercices de recrutement, ce qui s'est traduit par des taux de vacance de postes élevés. En outre, le transfert de postes des missions au Centre a pris du retard et la majorité des postes n'ont été transférés qu'en février 2015, de sorte que le recrutement n'a pu être effectué avant le 30 juin 2015. Par ailleurs, le Centre a enregistré un taux de renouvellement du personnel élevé de décembre 2014 à juin 2015 : un grand nombre de Volontaires des Nations Unies et d'agents du Service mobile a quitté le Centre en prévision de la transformation de postes faisant l'objet d'un recrutement international en postes soumis à recrutement national et de la suppression de postes de Volontaire des Nations Unies.

Occupation des postes

21. Pendant la période considérée, le nombre moyen de postes occupés a été de 331 membres du personnel civil, alors que l'effectif autorisé était de 402 postes, dont 147 faisant l'objet d'un recrutement international, avec un taux de vacance moyen de 13,5 %; 175 faisant l'objet d'un recrutement national, avec un taux de vacance de postes moyen de 84,6 % pour les administrateurs et de 11,7 % pour les agents des services généraux; 9 postes de Volontaires des Nations Unies, avec un taux de vacance de postes moyen de 60,9 %. Ces chiffres sont résumés dans le tableau 3.

Tableau 3
Exécution du budget : ressources humaines par catégorie de personnel

<i>Catégorie</i>	<i>Effectif approuvé</i>	<i>Effectif réel (moyenne)</i>	<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>
Personnel recruté sur le plan international	170	147	13,5
Personnel recruté sur le plan national			
Administrateurs recrutés sur le plan national	13	2	84,6
Agents des services généraux recrutés sur le plan national	196	173	11,7
Volontaires des Nations Unies	23	9	60,9

IV. Analyse des écarts^a

	<i>Écart</i>	
Personnel recruté sur le plan international	3 726,4	14,9 %

22. L'écart s'explique principalement par un taux de vacance de postes effectif de 13,5 % pendant la période considérée, alors que le budget prévoyait un taux de 5 %. Pendant l'exercice considéré, le Centre a fait l'objet d'un examen de ses besoins en personnel civil, à l'issue duquel il a été proposé de transformer 68 postes soumis à recrutement international en postes soumis à recrutement national et d'en supprimer 7. En prévision de l'application de ces recommandations, le Centre a gelé des exercices de recrutement visant à pourvoir ses postes vacants. De plus, le Centre a enregistré un taux de renouvellement élevé du personnel de décembre 2014 à juin 2015 : un grand nombre de Volontaires des Nations Unies et d'agents du Service mobile a quitté le Centre en prévision de la transformation de postes faisant l'objet d'un recrutement international en postes soumis à recrutement national. La baisse de l'indice d'ajustement, qui est passé de 33,4 % en novembre 2014 à 28,4 % en février 2015 pour Entebbe, a également contribué à la baisse des dépenses au titre du personnel recruté sur le plan international.

	<i>Écart</i>	
Personnel recruté sur le plan national	172,1	5,6 %

23. L'écart s'explique principalement par un taux de vacance de postes effectif de 84,6 % pour les administrateurs recrutés sur le plan national et de 11,7 % pour les agents des services généraux recrutés sur le plan national pendant l'exercice considéré, alors que le budget prévoyait un taux de 5 % pour ces deux catégories de personnel. Ces taux de vacance de postes élevés pour le personnel recruté sur le plan national s'expliquent par les retards pris dans le transfert de postes des missions au Centre. La plupart des postes ont été transférés en février 2015, de sorte que certaines campagnes de recrutement n'ont pu être achevées avant le 30 juin

^a Les écarts, dont le montant est exprimé en milliers de dollars des États-Unis, sont analysés lorsqu'ils atteignent ± 5 % ou 100 000 dollars.

2015. La sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par le fait que les barèmes des traitements pour le personnel recruté sur le plan national en Ouganda, qui a enregistré une hausse de 9 % pour les agents des services généraux et de 7,5 % pour les administrateurs au 1^{er} août 2014, étaient plus élevés que ceux qui étaient prévus au budget.

	<i>Écart</i>	
Volontaires des Nations Unies	697,6	78,3 %

24. L'écart s'explique principalement par un taux de vacance de postes effectif de 60,9 % pour les Volontaires des Nations Unies, alors que le budget prévoyait un taux de 5 %. Ce taux est attribuable au renouvellement élevé enregistré entre décembre 2014 et juin 2015. À l'issue de l'examen des besoins en personnel civil, il a été prévu de supprimer 17 postes de Volontaire des Nations Unies (74 % de l'effectif autorisé) à compter du 1^{er} juillet 2015, ce qui a poussé une grande partie des Volontaires à quitter le Centre en prévision de ces suppressions.

	<i>Écart</i>	
Consultants	202,9	64,1 %

25. Cette sous-utilisation du budget s'explique principalement par : a) l'engagement d'un consultant spécialiste de la méthode Lean Six Sigma pendant un mois et d'un sous-traitant pour les systèmes de gestion de la qualité pour une période de trois mois, au titre des dépenses opérationnelles, alors qu'il était prévu au budget de les engager pour six mois et d'engager un chargé de projet de construction pour une période de 12 mois, ce qui n'a pas été fait parce que la MONUSCO a géré tous les projets de construction; b) le non-recrutement des deux consultants prévus pour former le personnel du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements à la gestion du parc de véhicules et des marchandises dangereuses, les missions ayant mené à bien leurs programmes de formation technique sans l'aide du Centre de contrôle intégré.

	<i>Écart</i>	
Voyages	(282,6)	(169,2 %)

26. Ce dépassement de crédits s'explique par le fait que les besoins ont été plus importants que prévu en raison de la formation des spécialistes locaux des processus d'Umoja et du déploiement au Centre de personnel d'appui dans le cadre des activités opérationnelles prévues, ainsi que par les voyages nécessaires requis dans le cadre de la mise en service d'Umoja au Centre.

	<i>Écart</i>	
Installations et infrastructures	899,2	8,5 %

27. Cette sous-utilisation des crédits tient essentiellement à ce qui suit : a) l'annulation de l'achat de mobilier de bureau pour les bâtiments 1 et 2 du Centre, dont la construction a pris du retard; b) les dépenses au titre des services communs (41,9 %) ont été inférieures à ce qui était prévu au budget (58,9 %), en raison des

retards pris dans l'occupation des bâtiments de bureaux 1 et 2 du Centre; c) les dépenses au titre des remboursements pour la sécurité à domicile des Volontaires des Nations Unies ont été moins élevées que prévu en raison du taux élevé de vacance de postes enregistré pendant l'exercice. Elle a été en partie contrebalancée par : a) la location de deux photocopieuses supplémentaires à l'appui des activités du Centre; b) l'achat de consommables pour des projets de rénovation concernant l'ensemble du centre; c) les dépenses nécessaires pour lancer et terminer les projets de construction en cours reportés des années précédentes (bâtiments de bureaux 1 à 4 du Centre et Centre technologique régional).

	<i>Écart</i>	
Transports terrestres	108,0	51,9 %

28. Cet écart est attribuable au fait que les ressources nécessaires au titre des carburants et lubrifiants et des pièces de rechange ont été moins élevées que prévues, le nombre de véhicules assignés au Centre étant passé de 38 à 18. En outre, le coût moyen des carburants a été de 1,095 dollar par litre au lieu de 1,260 dollar par litre prévu au budget.

	<i>Écart</i>	
Communications	(725,7)	(50,7 %)

29. Cet écart est principalement attribuable à l'achat du matériel suivant, qui n'avait pas été prévu au budget : a) deux trousse de matériel permettant d'étendre la couverture du réseau Wi-Fi; b) trois stations fixes MTS4 TETRA visant à fournir l'infrastructure de communication radio pour des communications sûres, fiables et efficaces; c) le matériel de sécurité physique en informatique et communications, conformément aux recommandations du Bureau des services de contrôle interne. Ce dépassement de crédits a été en partie compensé par des dépenses moins élevées que prévu au titre des lignes mobiles et du matériel commercial, le coût unitaire des liaisons louées ayant été de 21 180 dollars au lieu des 25 000 dollars prévus au budget.

	<i>Écart</i>	
Informatique	911,1	41,4 %

30. Cet écart est principalement attribuable au fait que les dépenses au titre des services informatiques ont été moins élevées que prévu, pour les raisons suivantes : a) 12 agents contractuels ont été engagés pendant l'exercice, au lieu des 16 qui avaient été prévus au budget; b) 50 services d'accès à distance ont été utilisés au lieu des 220 prévus au budget; c) 374 appareils informatiques ont été utilisés au lieu des 424 prévus au budget. L'écart est également attribuable au fait que des licences d'utilisation ont été acquises pour 374 appareils au lieu des 927 prévus au budget et que les coûts des pièces de rechange et fournitures ont été moins élevés que prévu du fait que le matériel devant être acheté pour le Centre technologique, toujours en construction, ne l'a pas été.

	<i>Écart</i>	
Fournitures, services et matériels divers	(83,3)	(43,9 %)

31. Cet écart est principalement attribuable au recrutement de 26 vacataires supplémentaires chargés d'aider à éliminer le retard accumulé de dettes non réglées et de rapprochements bancaires découlant de la mise en service d'Umoja, ainsi qu'à enregistrer les dépenses de fret pour l'achat à l'exercice précédent d'un conteneur de 40 pieds de matériel informatique. Le dépassement de crédits a été en partie compensé par le fait que les frais de formation, les fournitures et les services ont coûté moins cher que prévu du fait que le Centre régional de formation et de conférences a été plus utilisé que prévu pour la plupart des formations qui étaient planifiées.

Annexe IX

Résultats et avantages de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions de 2010 à 2015

I. Introduction

1. La présente annexe fait suite à la demande de l'Assemblée générale qui, dans sa résolution [69/307](#), a prié le Secrétaire général de faire figurer dans son prochain rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies des renseignements détaillés sur l'évaluation finale de la stratégie globale d'appui aux missions, comprenant notamment une analyse des coûts-avantages, les enseignements tirés de l'expérience, les pratiques de référence et les critères utilisés pour rendre compte des progrès accomplis et évaluer les réalisations, ainsi que des informations sur les activités qui feront suite à la stratégie et sur la façon dont celles-ci seront intégrées au travail du Secrétariat. Elle contient une évaluation approfondie des résultats et des avantages obtenus dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, des informations détaillées sur les avantages qualitatifs et quantitatifs et une comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs ultimes et les indicateurs de résultats de la stratégie. Elle fournit également une estimation des coûts et des bénéfices financiers pour l'ensemble de la période de mise en œuvre de la stratégie, ainsi que des informations sur l'intégration au travail du Secrétariat des outils et des méthodes de la stratégie une fois celle-ci arrivée à son terme.

2. Dans son cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a exprimé son intention de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à une certification indépendante des coûts et des avantages quantitatifs de la stratégie globale d'appui aux missions, notamment de l'initiative de transport stratégique de passagers par long courrier, et de communiquer ses conclusions dans son prochain rapport sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (voir [A/69/874](#), par. 78). Faisant suite à cette requête, le Secrétariat a fourni des versions préliminaires du présent rapport au Comité des commissaires aux comptes afin de lui permettre d'évaluer les résultats et d'estimer les coûts et les avantages de la stratégie globale d'appui aux missions dans le cadre de son audit annuel des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

II. Résultats d'ensemble et avantages

3. La stratégie globale d'appui aux missions, un programme quinquennal visant à réorganiser et à renforcer l'appui aux missions, a permis d'apporter un changement durable et significatif durant une période au cours de laquelle les missions des Nations Unies se sont multipliées et sont devenues plus complexes. La stratégie a été élaborée en 2009 pour répondre à un certain nombre de défis auxquels l'appui

aux missions se heurtait et auxquels le Département de l'appui aux missions devrait s'attaquer, notamment :

- a) Les vastes mandats confiés aux missions, qui souvent ne prenaient pas suffisamment en compte les besoins logistiques des missions déployées dans des environnements plus difficiles;
- b) Les obstacles au financement rapide des nouvelles missions;
- c) Les lacunes en matière de rationalisation des ressources, induites par la tendance historique à considérer les missions séparément plutôt que d'en avoir une vision d'ensemble;
- d) Le manque de moyens pour déployer des soldats de la paix, notamment en ce qui concerne la constitution des forces, les remboursements aux États Membres, la relève des contingents et les infrastructures;
- e) La faible capacité à fournir rapidement des ressources logistiques;
- f) Le niveau élevé des taux de vacance de postes et de renouvellement des membres du personnel civil;
- g) Les risques de plus en plus élevés en matière de sécurité et de sûreté dans les environnements instables;
- h) La nécessité d'améliorer les moyens d'appui durant les périodes de transition qui suivent les activités de maintien de la paix.

4. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général (A/64/633), la stratégie globale d'appui aux missions porterait sur plusieurs objectifs stratégiques :

- a) Fournir plus rapidement un appui plus efficace aux activités de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales;
- b) Renforcer la bonne administration des ressources et la transparence tout en poussant plus loin les gains de productivité et les économies d'échelle;
- c) Améliorer la sécurité et les conditions d'existence du personnel;
- d) Tirer parti des moyens locaux et régionaux, et réduire l'impact écologique des missions de maintien de la paix.

5. Afin de surmonter ces obstacles, la stratégie avait pour objectif principal d'améliorer les services d'appui fournis à l'ensemble des missions, et en particulier aux nouvelles missions, tout au long de leurs différentes phases, en veillant notamment à bâtir une structure mondiale d'appui aux missions plus robuste qui garantisse la cohésion entre les quartiers généraux des missions, les centres de services et les composantes d'appui des missions.

6. La stratégie reposait sur quatre volets de mise en œuvre : ressources et financement stratégiques; ressources humaines; organisation en modules et gestion de la chaîne d'approvisionnement; et services partagés. Au cours de la mise en œuvre de la stratégie, des objectifs ultimes ont été fixés pour chacun des volets, dont certains devaient être atteints en 2015 et dont les progrès seraient mesurés grâce à des indicateurs de résultats. Entre 2010 et 2015, d'importants progrès ont été accomplis en ce qui concerne les objectifs de haut niveau de la stratégie.

7. Comme indiqué dans le cinquième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/651) et comme l'Assemblée générale l'a reconnu, malgré les nombreux obstacles opérationnels et le démarrage de nombreuses nouvelles missions au cours des cinq années écoulées, de nombreux progrès ont été accomplis dans le cadre de la stratégie, et celle-ci a donné lieu à de nombreux avantages :

a) Désormais, les nouvelles missions peuvent mobiliser davantage de ressources plus rapidement grâce aux relèvements du montant autorisé des engagements de dépenses et à l'accès aux stocks pour déploiement stratégique;

b) L'appui aux missions est devenu moins onéreux grâce à la diminution de 10 % du coût moyen per capita des agents en tenue, après ajustement pour tenir compte de l'inflation^a;

c) Le budget de la phase de démarrage des missions est mieux planifié, ce qui a entraîné une diminution du montant des crédits renvoyés aux États Membres durant les deux premières années de déploiement de la mission^b;

d) Les structures d'appui se sont allégées : les postes d'appui autorisés pour 1 000 postes de l'effectif autorisé de la mission ont diminué de 16 % en raison de la suppression de 1 600 postes d'appui et malgré une augmentation de 12 % du personnel en tenue autorisé^c;

e) Durant la période d'exécution de la stratégie, la proportion d'agents de l'effectif d'appui qui ont été recrutés sur le plan national est passée de 60 % à 64 %;

f) Les taux de vacance et de renouvellement du personnel civil ont respectivement diminué d'un quart et d'un tiers durant la période de mise en œuvre de la stratégie;

g) Les services d'appui fournis par l'ONU aux clients se sont améliorés et des enquêtes de satisfaction sont désormais menées auprès d'eux (dans les quartiers généraux et dans les centres de services), tandis qu'un conseil des clients a été mis en place pour mieux répondre aux besoins;

h) Comme indiqué au tableau 6, au cours des cinq années écoulées, un nouveau dispositif de prestation de services a été créé pour garantir que le Siège de l'ONU, les centres de services et les missions fournissent des services d'appui homogènes;

i) Dans le cadre du partage des services, les postes d'administrateur des missions ont été transférés vers les centres de services. Ces dispositions permettent désormais de couvrir plus de 70 % du personnel des missions, ont créé des

^a Le coût per capita des agents en tenue est calculé en divisant le montant total des dépenses de la mission de toutes les catégories budgétaires par le nombre d'agents en tenue déployés (dans le cas où l'exercice n'est pas encore clôturé, on procède à des estimations). Calculs effectués pour les exercices 2010/11 à 2014/15.

^b Par exemple, pour les trois missions créées entre l'exercice 2010/11 et l'exercice 2013/14 (la FISNUA, la MINUSS et la MINUSMA), seulement 1,6 % des crédits ouverts durant les deux premières années de leur déploiement n'ont pas été utilisés, tandis que dans le précédent groupe de missions en phase de démarrage (MINURCAT, MINUAD et UNSOA), plus de 7 % des crédits alloués (soit environ 275 millions de dollars) n'avaient pas été utilisés.

^c Les calculs se fondent sur les budgets approuvés et les tableaux d'effectifs de l'exercice 2010/11 à l'exercice 2014/15 et n'incluent pas l'UNSOA.

économies d'échelle et ont réduit les problèmes liés à la sécurité et à l'empreinte écologique des missions déployées dans des environnements sensibles.

8. Outre les excellents progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la stratégie, de nouveaux outils et de nouvelles méthodes ont été élaborés pour appuyer les missions durant leur phase de démarrage et tout au long des phases ultérieures, comme indiqué au tableau 1.

Tableau 1

Outils et méthodes élaborés dans le cadre de la stratégie (2010-2015)

Accès à des ressources accrues, à un financement rapide et aux ressources voulues pour assurer le démarrage des missions	<p>Relèvement de 100 millions de dollars du montant autorisé des engagements de dépenses pour les nouvelles missions</p> <p>Accès immédiat aux stocks pour déploiement stratégique à hauteur de 50 millions de dollars</p> <p>Modèle affiné de planification des dépenses relatives aux nouvelles missions</p>
Mesures de réduction des coûts	<p>Examens de l'efficacité des ressources et meilleure planification budgétaire, avec pour conséquence une diminution durable des dépenses</p> <p>Ajustement des stocks de matériel pour déploiement stratégique</p>
Recrutement et planification des effectifs	<p>Normalisation des listes des candidats présélectionnés, à partir desquelles 90 % du personnel est recruté</p> <p>Exercices réguliers de planification du personnel, notamment neuf examens des effectifs civils en deux ans</p>
Sécurité et qualité de vie	<p>Postes transférés vers des services partagés dans des lieux d'affectation famille autorisée</p> <p>Établissement de politiques plus robustes en matière d'hygiène et de sécurité du travail</p>
Services partagés	<p>Appui administratif fourni par des prestataires de services partagés, notamment le Centre de services régional d'Entebbe</p> <p>Partage des modalités de transport entre les missions d'Afrique de l'Est, concernant les moyens aériens, la relève de contingents et les contrats commerciaux régionaux</p> <p>Début de la consolidation des services géospaciaux, informatiques et de communications à distance</p> <p>Réduction des effectifs d'appui présents dans les zones dangereuses et à fort coût</p>
Gestion de l'approvisionnement et des avoirs	<p>Élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action concernant la chaîne d'approvisionnement, ainsi que de quatre projets visant à les mettre en œuvre</p> <p>Cadre de performance renforcé pour la gestion des biens</p> <p>Mise en place d'un système d'échange d'information au Centre de services mondial qui permettra d'améliorer l'utilisation des biens</p>
Méthodes de passation des marchés	<p>Nouvelles modalités relatives au transport aérien pour le déploiement et la relève de 300 000 agents en tenue par an</p> <p>Contrats régionaux d'aviation conclus pour les services commerciaux de transport et logistiques en Afrique de l'Est</p>

	Nouvelles dispositions dans les contrats clefs en main mondiaux relatifs à l'approvisionnement en carburant pour un montant de plus de 500 millions de dollars par an
	Nouvelles dispositions contractuelles visant à améliorer la qualité des rations, pour un montant de plus de 300 millions de dollars par an
Accès précoce aux moyens logistiques	Premières initiatives auprès d'États Membres et d'entreprises en vue de fournir des infrastructures clefs en main pour déploiement dans les camps et coopération triangulaire avec les pays fournissant des contingents
	Déploiement d'équipes d'appui aux missions en période de pointe durant les phases de démarrage, de restructuration, de transition et de liquidation
	Délégation de nouveaux pouvoirs afin de recourir au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets pour délivrer des services
Organisation en modules	Modules normalisés pour les camps de missions, comprenant des structures renforcées
	Composantes modulaires destinées à être intégrées dans l'infrastructure des camps ou à être déployées séparément
	Infrastructures spécialement adaptées aux besoins des missions proposées par une équipe chargée des études techniques
	Diversification des logements (nouveaux bâtiments préfabriqués, conteneurs de transport maritime aménagés et tentes)

9. Les outils et les méthodes élaborées dans le cadre de la stratégie ont été activement utilisés durant la phase de démarrage des nouvelles missions. Le démarrage de la MINUSCA, en 2014, a été l'occasion d'appliquer les outils et les méthodes de la stratégie, dont l'exécution entrainait dans sa dernière année. L'utilisation des outils décrits ci-après démontre la nature pratique et pertinente des améliorations réalisées dans le cadre de la stratégie :

- a) Une autorisation d'engagement de dépenses de 59,5 millions de dollars a été demandée et validée en avril 2014 pour le démarrage de la Mission;
- b) La MINUSCA a prélevé des articles dans les stocks pour déploiement stratégique d'une valeur supérieure à 34 millions de dollars;
- c) Des études techniques portant sur des camps et des bases modulaires ont été conçues à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et 11 types de modules ont été déployés;
- d) Des solutions novatrices ont été mises au point concernant les moyens logistiques essentiels, dont le recours parallèle à des ingénieurs militaires ainsi qu'aux États Membres et au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, qui ont permis de trouver des solutions commerciales et de fournir des camps clefs en main;
- e) Le Centre de services régional d'Entebbe a fourni, en priorisant ses moyens, des services administratifs essentiels à la Mission dès le démarrage de celle-ci, ce qui a permis d'éviter les coûts et les retards qui auraient été liés au recrutement de personnel administratif dans le pays;

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

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

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

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

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

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

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

10. Afin de garantir que ces outils seront employés lors de la phase de démarrage des prochaines missions, la prochaine version du Guide pratique pour le démarrage des missions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions contiendra des orientations claires sur les outils qui sont à la disposition des planificateurs et du personnel en fonctions durant la phase de démarrage. Comme l'Assemblée générale l'a noté dans sa résolution [69/309](#), les États Membres ont salué ces accomplissements et se félicitent des progrès accomplis et des avantages obtenus, notamment ceux touchant les services partagés, dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions.

11. Toutefois, au cours de ces cinq années, la mise en œuvre de la stratégie s'est heurtée à plusieurs défis, la réalité du terrain empêchant parfois d'accorder une attention durable aux efforts stratégiques et de répondre en même temps aux besoins opérationnels. Entre 2010/11 et 2014/15, la mise en œuvre de la stratégie s'est poursuivie en dépit des besoins liés au déploiement de nombreuses nouvelles missions chaque année (14 nouvelles opérations de maintien de la paix, missions politiques spéciales et autres bureaux extérieurs ont été déployés). Dans le cadre de la stratégie, des services d'appui ont dû être fournis à un nombre record d'effectifs

(plus de 175 000 membres du personnel autorisé réparti dans 37 missions sur quatre continents), tout cela dans un environnement plus complexe et difficile que jamais et avec des contraintes financières strictes. Dans le même temps, le Département de l'appui aux missions a également utilisé davantage de ressources pour procéder à la mise en place de nouveaux systèmes dans les missions, dont Inspira, IPSAS et Umoja.

12. Les périodes de transition sont difficiles à gérer pour toute grande organisation, en particulier pour celles qui ont pour mission de répondre aux besoins logistiques importants qui découlent des crises touchant plusieurs continents. Les obstacles liés à d'importantes modifications structurelles et culturelles ont pu retarder l'accomplissement de certains objectifs, qui a parfois nécessité de davantage de ressources et de temps que ce qui avait été prévu lors de l'établissement de la stratégie. Une évaluation des enseignements tirés de cette expérience est présentée plus avant, à la section VI de la présente annexe. Ces informations sont disponibles aux fins des prochains exercices du Secrétariat en matière de gestion des périodes de transition, y compris pour ce qui concerne le dispositif de prestation de services centralisée.

13. Compte tenu de ce qui précède, plusieurs objectifs ultimes de la stratégie n'ont pas été complètement atteints. Dans certains cas, leur mise en œuvre a pris du retard ou n'a pas été possible. Par exemple, les efforts déployés pour généraliser le concept d'équipe d'appui aux missions du Centre de services mondial n'ont pas porté leurs fruits. Une nouvelle approche en la matière est en cours d'élaboration et se poursuivra après la fin de la mise en œuvre de la stratégie. Dans d'autres cas, en dépit de l'importance que le Secrétariat attachait au développement de précieux outils, certaines propositions liées à la stratégie n'ont pas reçu de soutien, par exemple :

a) Il a été décidé que l'emploi du plan de financement standard visant à contribuer à une meilleure planification des budgets ne serait pas systématique lors de la planification des nouvelles missions, en dépit du fait que le Secrétariat l'ait considéré comme un outil précieux lors de la planification des ressources nécessaires au démarrage de deux missions;

b) Il a été décidé de ne pas donner suite à la proposition de créer un deuxième centre de services et de réévaluer celle visant à étendre les services partagés des missions à la lumière de l'examen du dispositif de prestation de services centralisée effectué par l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session;

c) Les propositions visant à transférer certaines fonctions, telles que la consolidation de la fonction de traitement des indemnités pour frais d'études, ont été rejetées.

14. Une évaluation complète de la réalisation des objectifs ultimes est fournie à la section III.

III. Rapport sur les critères d'avancement et sur la réalisation des objectifs ultimes particuliers de la stratégie globale d'appui aux missions

15. Dans son quatrième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1), le Secrétaire général avait fixé des objectifs ultimes particuliers et défini pour chaque volet les résultats escomptés et des indicateurs de résultats. La présente section contient le rapport final sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs qui étaient attendus à la fin de la stratégie. Chaque section présente les objectifs fixés pour chaque volet, une comparaison avec les indicateurs de résultats et une synthèse sur les progrès réalisés par rapport aux résultats escomptés durant l'exercice 2014/15.

A. Objectif ultime du volet ressources et financement stratégiques

16. Le volet ressources et financement stratégiques de la stratégie globale d'appui aux missions visait à réaliser les objectifs ultimes suivants en juin 2015 au plus tard :

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

17. Les indicateurs figurant au tableau 2 ci-après ont été utilisés pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes précités.

Tableau 2
Indicateurs de résultats pour le volet ressources et financement stratégiques

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Possibilité pour les missions d'autoriser l'engagement de dépenses avant la définition de leur mandat	Pourcentage de missions de maintien de la paix et de missions financées au moyen du budget ordinaire autorisées à engager des dépenses avant que leur mandat soit défini	100 %	Atteint Pendant l'exercice 2014/15, une seule mission financée au moyen du budget ordinaire, la MINAUCE, a été créée et a été autorisée à engager des dépenses.	Division du budget et des finances des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Période comprise entre l'adoption d'une résolution par le Conseil de sécurité et la mise à disposition des ressources	Nombre de jours compris entre l'adoption d'une résolution par le Conseil de sécurité et l'approbation d'un financement immédiat et d'arrangements relatifs à la dotation en effectifs (Contrôleur/Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires/Assemblée générale, le cas échéant)	15 jours	Atteint MINAUCE : 1 jour Directement après l'adoption de la résolution portant création de la Mission, le 23 septembre 2014 (A/RES/69/1), les financements nécessaires ont été dégagés grâce au Fonds pour imprévus et dépenses extraordinaires du Secrétaire-général. Le Secrétaire général a défini la Mission dans deux lettres identiques qu'il a adressées aux Présidents du Conseil de sécurité et de l'Assemblée générale le 17 septembre 2014. MENUB: 5 jours Le Fonds pour imprévus et dépenses extraordinaires du Secrétaire général a permis de répondre aux besoins de financement immédiat le 17 octobre 2014. La mission préparatoire de la MENUB a été créée par le Secrétaire général, dans son échange de lettres avec la Présidente du Conseil de sécurité le 25 septembre 2014.	Division du budget et des finances des missions
Rapport financier entièrement conforme aux normes IPSAS	Opinion sans réserve concernant les états financiers des opérations de maintien de la paix pour 2013/14 et 2014/15 et des missions politiques spéciales dont l'exercice s'est clôturé le 31 décembre 2014	100 %	Objectif atteint Objectif atteint à 100 % Opinion sans réserve	Division du budget et des finances des missions Missions
Gains d'efficacité et réduction des coûts grâce aux mesures programmées	Budget total de l'exercice précédent/effectif total financé grâce au budget de l'exercice précédent Budget total de l'exercice en cours/effectif total financé sur la base du budget de	Réduction annuelle de 1 % du coût moyen per capita des agents en tenue en termes réels dans les opérations de	Objectif atteint S'agissant du changement réel per capita, la réduction annuelle des coûts moyens était de moins de 1 % entre 2013/14 et 2014/15.	Division du budget et des finances des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	l'exercice en cours après ajustement pour tenir compte de l'inflation, dont le taux se fonde sur celui de l'Organisation de coopération et de développement économiques	maintien de la paix		
Taux d'utilisation des ressources	Dépenses totales/budget total Total des engagements annulés/total des obligations à la fin de l'année	Les taux d'utilisation des ressources atteignent 99% après ajustement pour annulation d'engagements.	Partiellement atteint 97 % Les résultats financiers préliminaires des opérations de maintien de la paix pour l'exercice clôturé au 30 juin 2015 ont fait état d'un taux de dépenses moyen de 97 % (au total, environ 223 millions de dollars n'ont pas été dépensés) par rapport aux budgets totaux approuvés et inchangés par rapport à l'année précédente (2013/14).	Division du budget et des finances des missions

Progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes à l'horizon 2015 du volet ressources et financement stratégiques

18. En 2014/15, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes fixés au titre du volet ressources et financement stratégiques se sont poursuivis de manière constante dans plusieurs domaines. La MINAUCE est la dernière mission en date à avoir bénéficié de l'appui du Département de l'appui aux missions lors de son démarrage, après la MINUSCA en 2013/14, dont le démarrage s'était déroulé sans encombre grâce aux fonds qui avaient été dégagés. Compte tenu de la grande visibilité et de l'urgence de la MINAUCE, qui s'est vu confier la mission de lutter contre l'épidémie d'Ebola, les financements nécessaires ont été dégagés immédiatement après la publication de la résolution.

19. La baisse des coûts moyens par membre du personnel en tenue reste un indicateur clair de l'efficacité avec laquelle les ressources nécessaires à l'appui du personnel militaire et en tenue des missions de maintien de la paix sont utilisées. De nouveaux gains ont été obtenus en termes réels, avec une baisse de 1 % en 2014/15 par rapport à 2013/14. Au total, entre 2010/11 et 2014/15, les coûts per capita ont diminué de 10 %, dénotant ainsi le fort engagement pris pour garantir que les services sont fournis plus efficacement au personnel en tenue.

20. Les résultats financiers préliminaires des opérations de maintien de la paix pour l'exercice clôturé au 30 juin 2015 ont fait état d'un taux de dépenses moyen de 97 % (soit un solde inutilisé de 223 millions de dollars) par rapport aux budgets totaux approuvés pour 2014/15. Au cours de l'exercice précédent, la FISNUA, la

MINUAD, l'ONUCI, la MINUSTAH et la MINUL n'ont pas engagé toutes les dépenses prévues au budget du fait des changements intervenus dans les taux de déploiement des contingents, des modifications apportées au mandat et des fluctuations des taux de vacance de postes. Mais au cours du dernier exercice, davantage de missions ont revu leurs dépenses à la baisse. Parmi celles qui ont fait moins de dépenses que ce qui était inscrit au budget, on trouve la MINUSS (59 millions de dollars) et la MINUAD (58 millions de dollars), tandis que le solde inutilisé de l'ONUCI, de la MINUSCA, de la MINUSTAH, de la FISNUA et de la MINUL était compris entre 20 et 30 millions de dollars. Les dépenses d'un certain nombre d'autres missions ont également été inférieures de 5 % à ce qui avait été prévu, ce qui n'avait pas été le cas lors des exercices précédents.

21. Les dépenses des plus grandes missions, telles que la MINUSS, la MINUAD et la MINUSCA, ont été moins élevées que prévu en 2014/15 principalement du fait des changements intervenus dans les taux de déploiement des contingents, en particulier des moyens aériens. Le projet de budget de la MINUSCA avait été établi sur la base des schémas de dépenses et de déploiement des missions les plus récentes. Toutefois, on a constaté que l'ONUCI, la MINUSTAH, la MINUL, ainsi que d'autres missions, ont utilisé dans l'ensemble moins de crédits que prévu pour l'effectif et les coûts opérationnels, ce qui témoigne des vastes difficultés auxquelles chaque mission se heurte.

22. À la suite de l'adoption des normes IPSAS, les missions de maintien de la paix des Nations Unies, ainsi que les missions financées au moyen du budget ordinaire, ont dressé des états financiers conformes aux normes pour l'exercice 2014/15 (après la publication d'un premier rapport tout aussi positif pour 2013/14) et pour l'année 2014, respectivement, à l'égard desquels le Comité des commissaires aux comptes a émis une opinion sans réserve. La centralisation des moyens au Centre de services régional d'Entebbe continue de garantir que les opérations de clôture des comptes en fin d'exercice respectent rigoureusement les normes établies.

23. Le plan de financement standard n'a pas été utilisé durant la période considérée. En effet, son emploi systématique pour toutes les missions n'a pas été autorisé, et la MINUSCA n'a pas pu en bénéficier à titre exceptionnel non plus pour son déploiement, contrairement à la MINUSS et la MINUSMA auparavant. Faisant suite à son application durant le premier exercice budgétaire complet de la MINUSS et à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/243, le Secrétaire général a présenté un bilan de cette première expérience et des enseignements qui en avaient été tirés pour déterminer si le modèle avait rempli ses principaux objectifs en matière de discipline budgétaire, de rationalisation et de transparence et de flexibilité législatives. Les modifications apportées au plan de financement ont tenu compte de la nécessité de réagir plus promptement aux situations particulières propres aux missions de maintien de la paix. Elles visaient notamment à faire preuve de davantage de souplesse lors de la planification des ressources dont ont besoin les missions, notamment pour ce qui est du nombre et de la configuration du personnel en tenue prescrit par mandat, du nombre d'effectifs civils nécessaires initialement, calculé en fonction de la planification et de l'évaluation des besoins de la mission, de la disponibilité des avoirs d'autres missions, du nombre d'aéronefs et de leur configuration, et de la nature de la mission, multidimensionnelle ou d'appui, et pour ce qui concerne l'inscription, le cas échéant, de programmes spécifiques dans le mandat des missions, tels que la lutte contre les mines ou le désarmement, la démobilisation et la réinsertion. Le

Secrétaire général a présenté les résultats de ces modifications à l'Assemblée générale dans son troisième rapport annuel sur l'état d'avancement sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633). En dépit des nouvelles informations qui lui ont été fournies et de la demande qui lui a été faite d'adopter le plan de financement standard, l'Assemblée générale, dans sa résolution 69/307, la plus récente sur les questions transversales, n'a pas recommandé que le plan de financement standard soit systématiquement utilisé lors de l'établissement des budgets pour la phase de démarrage des missions.

B. Objectif ultime pour le volet des ressources humaines

24. Le volet des ressources humaines de la stratégie globale d'appui aux missions visait à réaliser les objectifs ultimes suivants en juin 2015 au plus tard :

a) Un cadre de planification des effectifs est mis en place à partir des examens des besoins en personnel civil effectués. Ce cadre donne une vue d'ensemble des besoins actuels et à venir, à l'aide des outils qui ont été établis pour répondre aux lacunes observées en matière de réactivité et de moyens, et du modèle de dotation en effectifs élaboré pour appuyer les missions en début ou en cours d'activité;

b) Plus de 90% des recrutements du personnel international des missions se font au moyen des fichiers de candidats. La planification des effectifs permet de mieux déceler la pénurie de candidats qualifiés et d'y remédier en revoyant les méthodes de recrutement, en faisant appel à du personnel n'ayant pas qualité de fonctionnaire et en constituant des partenariats permettant de disposer d'une réserve de personnel prêt à intervenir;

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

d) Un concept et un plan de gestion de la relève sont en place et prêts à être mis en œuvre, qui mettent l'accent sur la gestion des fonctionnaires de rang supérieur;

e) Toutes les activités contractuelles visant à améliorer la qualité et la stabilité du personnel des missions auront été menées à leur terme;

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

g) S'agissant de l'administration du personnel civil des missions, la Division du personnel des missions se sera détournée de l'exécution d'opérations administratives et procédurales pour devenir un partenaire stratégique à part entière servant les objectifs des missions, ainsi qu'une ressource en matière de supervision et d'appui, en particulier dans les domaines de la planification opérationnelle des effectifs, des services consultatifs en matière de stratégie, de définition de grandes orientations et de supervision de l'exercice des pouvoirs et des responsabilités délégués.

25. Les indicateurs figurant au tableau 3 ci-après ont été utilisés pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes précités.

Tableau 3
Indicateurs de résultat pour le volet ressources humaines

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Cadre de planification des effectifs élaboré et arrêté	Plan de dotation en effectifs arrêté et outil associé élaboré	Mise en place des indicateurs de demande et d'offre pour 100 % des familles d'emplois et achèvement de l'analyse des lacunes en matière de compétences	Atteint Le modèle de l'offre et de la demande a été élaboré sous forme de graphique. Le rapport est maintenant un outil de planification des effectifs qui doit être actualisé tous les mois et être accessible à tous les utilisateurs présents au Siège et dans les missions au moyen de Unite Connections.	Division du personnel des missions
	Achèvement de l'enquête sur les clients servant à l'élaboration du guide destiné aux praticiens et communication/ utilisation des résultats dans le cadre de consultations avec les parties prenantes internes (Siège, missions)	Outils de planification des effectifs expérimentés dans au moins deux missions	Atteint Cadre de planification des effectifs et document d'orientation générale du groupe de travail du Bureau de la gestion des ressources humaines achevés Le guide des praticiens a été présenté aux chefs de la Section des ressources humaines en janvier 2015 et a été mis à l'essai dans deux missions, la FINUL et l'ONUCI.	
Pénuries de candidats actuelles et à venir décelées dans le cadre de la gestion de la relève	Stratégie globale formulée et validée sur la base de consultations et de données	Objectif original : inventaire des compétences de 50 % du personnel recruté sur le plan international actuellement en fonctions réalisé et pénuries recensées par famille d'emplois, grade, compétence, sexe (ratio hommes/femmes) et combinaison de langues	Pas atteint Inventaire des compétences et analyse des pénuries achevés pour le Chef de la Section des ressources humaines En cours pour : directeur de l'appui à la mission, chef de l'appui à la mission, directeur adjoint de l'appui à la mission Analyse des lacunes pour la retraite du personnel supérieur	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Fichiers fournis de candidats, qui répondent aux besoins des missions	Pourcentage de membres du personnel des missions recrutés sur la base des fichiers de candidats	85-90 %	Atteint 2014/15 – 93 %	Division du personnel des missions Missions
Stratégie de sensibilisation renforcée et mise en œuvre à l'intention de ressortissants de pays fournisseurs de contingents et de forces de police, notamment aux fins de leur recrutement à des postes de rang supérieur	Nombre de partenariats établis dans des États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police	Partenariats constitués dans au moins 30 États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police	Atteint Stratégie de communication pour les campagnes de sensibilisation préparée et communiquée aux pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police Des brochures ciblées pour 24 groupes professionnels ont été achevées. Atelier de sensibilisation pour renforcer les partenariats avec les pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police tenu en mars 2015 (60 États Membres y ont participé)	Division du personnel des missions
Mise en place progressive du projet visant à remédier au manque de femmes dans la composante civile des opérations de maintien de la paix	Recommandations formulées dans le cadre du projet mises en œuvre	Trois recommandations associées au projet appliquées Stratégie axée sur le personnel féminin des missions adoptée	Objectif atteint Stratégie adoptée Conception du contenu achevée pour l'élaboration du film vidéo intitulé « Women of the UN making a Difference » Conceptualisation et mise en œuvre de la « filière de sélection de femmes qualifiées en vue de leur recrutement à des postes de direction » Entretiens menés avec les femmes quittant l'Organisation (en cours)	Division du personnel des missions
Gestion de la réaffectation et de l'affectation du personnel en transition	Pourcentage du personnel réaffecté/maintenu dans ses fonctions	90 % du personnel en transition concerné par la suppression de postes, la réduction des effectifs ou la liquidation contacté et orienté en conséquence	Atteint L'objectif a été atteint mais demeure au cœur des activités régulières menées par les ressources humaines. Environ 450 membres du personnel ont été encadrés et conseillés.	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Concept et plan de gestion de la relève en place	Inventaire des critères et des compétences achevé dans le cadre de la gestion des fonctionnaires de rang supérieur	Inventaire des compétences et analyse des lacunes achevés en ce qui concerne cinq postes clefs (directeur de l'appui à la mission, chef de l'appui à la mission, directeur adjoint de l'appui à la mission, chef adjoint de l'appui à la mission, chef de la Section des ressources humaines)	Atteint Le concept et le plan de gestion pour la relève sont achevés. La mise en œuvre du concept est en cours au moyen, d'une part, d'une approche opérationnelle systématique et, d'autre part, d'un mécanisme stratégique à long terme qui vise à garantir que l'Organisation dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins qui changent constamment sur le terrain et ainsi remplir les objectifs à court et à long terme.	Division du personnel des missions
	Agrément des chefs de la Section des ressources humaines	100 % des chefs de la Section des ressources humaines agréés et nouveau descriptif d'emploi du poste de chef de la Section des ressources humaines achevé	Partiellement atteint Nouveau descriptif d'emploi pour 100 % des chefs de la Section des ressources humaines Agrément en cours Un cadre pour l'agrément du personnel des ressources humaines dans les missions a été établi dans le cadre de l'initiative pour le renforcement des capacités des ressources humaines et présenté aux chefs de la Section des ressources humaines lors de leur réunion annuelle, tenue en janvier 2015. L'agrément des chefs de la Section des ressources humaines se tiendra entre 2015 et 2018.	
Amélioration des conditions d'emploi du personnel des missions	Pourcentage des membres du personnel des missions remplissant les conditions requises dont le dossier a été examiné en vue de l'octroi d'un engagement continu	100 % des membres du personnel remplissant les conditions requises ont vu leur dossier examiné.	Atteint	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	Pourcentage de membres du personnel dont l'engagement n'est pas limité dans le temps	75 % du personnel engagé sans condition limitative	Atteint Au 30 juin 2015, 5 572 (soit 86 %) membres du personnel ont été engagés sans condition limitative. Pour 900 (soit 14 %) membres, ce n'était pas encore le cas.	
Amélioration des conditions d'emploi du personnel des missions recruté sur le plan local	Intégration du personnel recruté sur le plan local dans le système de sélection du personnel	Intégration de 100 % du personnel recruté sur le plan local dans le système de sélection du personnel	Pas atteint Examen des méthodes en cours	Division du personnel des missions
Élaboration d'un système de communication de données au moyen de l'informatique décisionnelle	Nombre d'outils de suivi utilisés dans le cadre des efforts de sensibilisation Nombre de rapports et de modèles élaborés au moyen de l'informatique décisionnelle	5 outils de suivi/rapports et modèles	Atteint 1. Tableau de bord des ressources humaines des missions 2. Réduction des effectifs dans certaines catégories 3. État des listes de candidats présélectionnés – offre et demande 4. Nettoyage des listes de candidats présélectionnés 5. Nettoyage des données dans Umoja – rapport d'étape sur les congés annuels 6. Tableau de bord des recrutements	Division du personnel des missions
Concept de suivi et du cadre de responsabilisation en ce qui concerne les fonctions liées aux ressources humaines dans les missions	Concept de suivi et du cadre de responsabilisation pour les fonctions liées à la gestion des ressources humaines dans les missions achevé	Diffusion des principes du concept de suivi et du cadre de responsabilisation achevée pour 100 % des missions Les principes du concept de suivi et du cadre de responsabilisation ont été établis et seront mis en œuvre annuellement.	Partiellement atteint Le projet du concept de suivi et du cadre de responsabilisation est en cours de finalisation. Préalablement à son approbation par la direction du Département de l'appui aux missions, les tableaux de bord de suivi des missions seront distribués tous les trois mois. La planification des visites de sites est en cours et les premières visites de suivi devraient se tenir début 2016.	Division du personnel des missions

Description des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes fixés pour 2015

26. Au cours des cinq années de mise en œuvre de la stratégie, de nombreux progrès ont été accomplis dans une multitude de domaines. La refonte de la structure, des rôles et des responsabilités de la Division du personnel des missions a été achevée et le transfert des tâches administratives restantes aux autres organismes, comme les missions, le Centre régional de services d'Entebbe et d'autres départements du Siège, permet à ce dernier de jouer un rôle plus stratégique.

27. La planification des effectifs progresse grâce à l'établissement d'un guide d'utilisateur pour la planification des effectifs et a été utilisée dans deux missions, la FINUL et l'ONUCI. L'intégration plus poussée du guide est actuellement en cours d'examen. Le cadre pour la planification des effectifs a été arrêté en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

28. Le nombre de femmes recrutées dans les missions de maintien de la paix a augmenté entre 2014 et le premier semestre 2015. Sur l'ensemble des candidats recrutés en 2014 à partir du fichier des candidats présélectionnés pour pourvoir des postes spécifiques, 30 % étaient des femmes, ce chiffre grimpe même à 33 % pour les postes de grade P2-D1. À la fin du mois de juin 2015, 33 % des candidats sélectionnés jusque-là pour pourvoir les postes vacants étaient des femmes, dont 36 % ont été recrutées aux grades P2-D1.

29. Initialement, il avait été envisagé de dresser un inventaire des compétences de 50 % du personnel recruté sur le plan international. Toutefois, il est apparu qu'il conviendrait plutôt de se concentrer sur les postes prioritaires dont l'inventaire des compétences pourrait effectivement alimenter un plan général qui viserait à déceler les lacunes de compétences pour certains postes et à y remédier. Par conséquent, il a été décidé de se concentrer sur les postes visés par le plan de gestion de la relève, à savoir ceux de directeur de l'appui à la mission, de chef de l'appui à la mission, de directeur adjoint de l'appui à la mission, de chef adjoint de l'appui à la mission et de chef de la Section des ressources humaines. L'inventaire des compétences et l'analyse des lacunes de compétences ont été achevés pour le poste de chef de la Section des ressources humaines et sont toujours en cours pour ce qui concerne les autres postes énumérés ci-dessus.

30. Le nouveau descriptif d'emploi des chefs des sections des ressources humaines a été achevé, et ceux-ci n'ont pas encore reçu leur agrément. Un cadre pour l'agrément du personnel des ressources humaines dans les missions a été établi dans le cadre de l'initiative pour le renforcement des capacités des ressources humaines et présenté aux chefs des sections des ressources humaines lors de leur réunion annuelle, tenue en janvier 2015. La mise en œuvre d'un agrément en quatre niveaux (aspects fondamentaux, aspects opérationnels, aspects stratégiques, direction), organisés en fonction du niveau de responsabilité du personnel des ressources humaines et de l'importance de leur travail dans les missions, est en cours. Des activités, des cours et des modules sont en cours de préparation, l'objectif étant de terminer ceux relatifs au premier niveau de l'agrément, sur les aspects fondamentaux du travail des ressources humaines, en décembre 2015. Les cours pour les trois autres agréments se tiendront entre 2015 et 2018.

31. La stratégie de sensibilisation définit à quel moment et dans quelles circonstances des campagnes de sensibilisation doivent être menées, selon l'ordre des priorités suivantes : a) remédier aux lacunes en matière de compétences des candidats présélectionnés inscrits sur les listes; b) augmenter le nombre de candidatures soumises par des femmes; et c) augmenter le nombre de candidats ressortissants de pays fournissant du personnel de police ou militaire ou d'autres pays donateurs. Des outils spécialisés relatifs à la sensibilisation ont été élaborés, notamment un ensemble de brochures relatives aux 24 groupes professionnels officiels et des fascicules semblables qui en donnent un aperçu et qui sont publiés dans les six langues officielles.

32. Afin d'améliorer les conditions d'emploi, le premier examen des conditions d'éligibilité du personnel en vue de l'octroi d'un engagement continu a été mené. Au total, les dossiers de 2 210 membres du personnel employés dans les missions ont été examinés. Il est ressorti de cet examen que 1 460 des agents étaient éligibles à un contrat continu (les dossiers de 623 membres du personnel de la catégorie des administrateurs ou de la catégorie supérieure ont été examinés et 323 ont été retenus; pour la catégorie du Service mobile, 1 511 dossiers ont été examinés et 1 076 ont été retenus; les dossiers de 76 agents des services généraux basés au Centre de services mondial de Brindisi ont été examinés, et 61 ont été retenus). Tous les candidats éligibles ont obtenu un contrat continu à compter du 30 septembre 2014.

33. Un ensemble d'outils de communication de données au moyen de l'informatique décisionnelle a été conçu pour contribuer au suivi des activités des ressources humaines. Parmi ces outils, on trouve le tableau de bord des ressources humaines des missions, le rapport sur la réduction des effectifs par catégories, un rapport sur la capacité de la liste des candidats présélectionnés à répondre à la demande, le nettoyage de cette liste, le nettoyage des données dans Umoja (qui comprennent les rapports sur les congés annuels, les voyages, l'approbation des notifications administratives et les mises à jour relatives au profil des membres du personnel) et le tableau de bord pour les recrutements. L'intégration de l'indicateur de suivi de la vitesse de déploiement dans le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines doit encore être approuvée par le Bureau de la gestion des ressources humaines à la prochaine réunion du Groupe d'évaluation de la performance. La source à partir de laquelle cet indicateur puisera les données n'est pas encore disponible. En effet, les seules vacances de poste affichées dans le système concernent uniquement les avis de vacance de poste spécifique et pas les avis de vacance de poste destinés aux candidats inscrits sur les fichiers, qui représentent plus de 90 % des vacances de poste des missions.

34. Le projet du concept de suivi et du cadre de responsabilisation est en cours de finalisation. Préalablement à son approbation par la direction du Département de l'appui aux missions, les tableaux de bord de suivi des missions seront distribués tous les trois mois. La planification des visites de sites est en cours et les premières visites de suivi devraient se tenir début 2016.

C. Objectifs ultimes du volet organisation en modules et gestion de la chaîne d'approvisionnement

35. Les objectifs ultimes du volet organisation en modules et gestion de la chaîne d'approvisionnement portaient sur l'obtention au 30 juin 2015 des résultats suivants :

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

b) Les cargaisons et le fret au départ des locaux centralisés sont optimisés pour permettre une livraison plus rapide et faciliter la mise en place du matériel en fonction des besoins propres à chaque mission;

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

d) La composante gestion de la chaîne d'approvisionnement du Département de l'appui aux missions a été adaptée afin d'être compatible avec les différentes phases d'Umoja-Extension;

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

f) Les missions parvenues à la fin de leur cycle de vie bénéficient de méthodes de liquidation et d'élimination rapides et adéquates, ce qui permet de tirer un maximum de profit du transfert de matériel vers les lieux où il est requis à l'échelle mondiale;

g) Les missions ont accès à des plans standard, à du matériel, à des fournitures et à des ensembles de solutions évolutives (modules) et en font usage, et elles disposent des moyens de mise en œuvre nécessaires pouvant être déployés rapidement;

h) Les missions ont accès à des méthodes écologiquement viables de gestion de l'électricité, de l'eau et des déchets dans le cadre de modules, et elles les utilisent;

i) Les missions ont accès à des moyens de mise en œuvre pour mettre en place et installer des modules provenant de diverses sources (entreprises commerciales, ONU ou États Membres).

36. Les indicateurs présentés au tableau 4 ont été utilisés pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre de la stratégie pour atteindre les objectifs ultimes énoncés ci-avant.

Tableau 4

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

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Délai de livraison	Nombre de jours entre l'expédition du bon de commande et la livraison des biens et services	Respect des dispositions contractuelles dans 100 % des cas	Un outil de présentation de l'information dans Umoja est en cours d'élaboration.	Missions
Délai nécessaire pour engager une opération d'achat	Nombre de jours entre le dépôt d'une demande d'achat et l'expédition d'un bon de commande	Respect des plans de sélection des fournisseurs établissant des délais pour les opérations d'achat dans 100 % des cas	Un outil de présentation de l'information dans Umoja est en cours d'élaboration. (Cet indicateur et le précédent figurent sur la liste des priorités en matière d'informatique décisionnelle examinée par l'équipe Umoja. Il est malheureusement impossible d'estimer le délai nécessaire en raison de l'importante demande concernant la présentation de l'information dans Umoja.)	Missions
Examen de la composition des stocks pour déploiement stratégique en vue de les adapter à l'organisation en modules et aux besoins des missions	Examen de la composition des stocks achevé	Une fois par an	Objectif atteint La composition des stocks pour déploiement rapide pendant l'exercice 2014/15 a été approuvée le 10 avril 2015. Un fax (GSC-LSSDSU-Fax-2015-4300) a été envoyé aux parties prenantes le 10 avril 2015.	Centre de services mondial
Temps de réponse aux demandes d'approvisionnement à partir des stocks pour déploiement stratégique, de la réserve de matériel	Nombre de jours entre la réception de la demande et l'envoi de la réponse	Pour les demandes ordinaires : 5 jours ouvrables Pour les demandes portant sur un seul article : 2 jours ouvrables	Objectif partiellement atteint 98 % des demandes ont été traitées dans les 5 jours. Objectif partiellement atteint	Centre de services mondial

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
de l'ONU et des stocks de matériel excédentaire des missions			98 % des demandes ont été traitées dans les 2 jours.	
		Pour la constitution des plans de dotation en matériel (phase de démarrage ou modification du mandat) : 5 jours ouvrables pour les missions de petite taille	Aucune demande n'a été reçue.	
		10 jours ouvrables pour les missions de taille moyenne	Aucune demande n'a été reçue.	
		20 jours ouvrables pour les missions de grande taille	Objectif non atteint MINUSCA : 21 jours	
Temps nécessaire à la préparation de l'expédition des marchandises	Nombre de jours entre la date d'autorisation de livraison des marchandises et la date à laquelle elles sont prêtes à être expédiées	30 jours ouvrables	Objectif atteint 100 % des ordres de livraison ont été traités dans un délai de 30 jours ouvrables. Pour les stocks pour déploiement stratégique : 85 ordres de livraison ont été traités avec un délai moyen de 7,8 jours. Pour la réserve de matériel de l'ONU : 20 ordres de livraison ont été traités avec un délai moyen de 14,6 jours. Pour la réserve de matériel de l'ONU répertoriée conformément aux normes IPSAS : 87 ordres de livraison ont été traités avec un délai moyen de 4,3 jours.	Centre de services mondial

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
			Note : le traitement des ordres de livraison comprend les activités de vérification et d'entretien des biens et du matériel spécialisés avant leur expédition (groupes électrogènes, véhicules, matériel informatique)	
	Nombre de jours entre la date à laquelle les marchandises sont prêtes et la date à laquelle elles sont expédiées (pour les articles qui ne font pas l'objet d'une procédure distincte dans le cadre d'un appel d'offres)	15 jours ouvrables	Objectif atteint Au 15 juin 2015, le délai était de 4 jours.	Centre de services mondial
Délai nécessaire à la liquidation des biens des missions (hors liquidation financière)	Nombre de jours entre l'expiration du mandat de la mission et la publication du rapport final sur la liquidation des actifs (comprend les activités de liquidation menées par la mission, le Centre de services mondial, la Division du soutien logistique et la Division de l'informatique et des communications)	6 mois pour les missions de petite taille et de taille moyenne 9 mois pour les missions de grande taille	Objectif partiellement atteint BINUCSIL : le traitement des questions résiduelles est en cours dans Galileo; le retard enregistré est dû à des problèmes techniques. BNUB : la liquidation s'est achevée en mars 2014, seul un actif doit encore être traité; le retard enregistré est dû aux perturbations au Burundi.	Centre de services mondial
Retards dans la réforme du matériel obsolète	Nombre de biens durables en attente de liquidation depuis plus de 12 mois après le début de la comptabilisation en pertes (en pourcentage du	0 % Marge de tolérance de 10 %	Objectif atteint	Missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	nombre total des biens durables en attente)			
Réforme du matériel vieillissant	Pourcentage de biens durables restés en stocks pendant plus de 6 mois	50 % Marge de tolérance de 5 %	Objectif atteint	Missions
Temps de préparation nécessaire pour la mise en place des modules	Nombre de jours entre la date d'approbation de la mise en place des modules et la date de remise de biens	30 jours	Objectif atteint 100 % des ordres de livraison ont été traités dans un délai de 30 jours ouvrables. Pour les stocks pour déploiement stratégique : 85 ordres de livraison ont été traités avec un délai moyen de 7,8 jours. Pour la réserve de matériel de l'ONU : 20 ordres de livraison ont été traités avec un délai moyen de 14,6 jours. Pour la réserve de matériel de l'ONU répertoriée conformément aux normes IPSAS : 87 ordres de livraison ont été traités avec un délai moyen de 4,3 jours. Note : le traitement des ordres de livraison comprend les activités de vérification et d'entretien des biens et du matériel spécialisés avant leur expédition (groupes électrogènes, véhicules, matériel informatique)	Centre de services mondial

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Révision de la composition de certains ensembles de services (modules, camps et bases)	Nombre d'ensembles de services dont la composition a été revue	Révision de la composition de 5 camps et bases et de 22 modules	Objectif atteint La révision a été achevée en juin 2015. La phase 2 du processus de révision a été achevée pour 2 camps. La phase 3 du processus de révision a été achevée pour 1 camp. La phase 1 du processus de révision a été achevée pour 22 modules. La constitution d'ensembles de services détaillés pour les bases logistique et aérienne a été achevée.	Centre de services mondial
Temps nécessaire au déploiement des équipes d'appui à une mission	Nombre de jours entre la date d'approbation du déploiement (hors délivrance de laissez-passer et de visas) et la date d'arrivée du personnel sur site	15 jours	Objectif partiellement atteint Membres du personnel munis de laissez-passer : objectif atteint Membres du personnel non munis de laissez-passer : 21 à 35 jours	Centre de services mondial
Les modules sont conçus de manière écologiquement viable	Nombre de modules examinés afin de s'assurer qu'ils reposent sur des méthodes de gestion viables	Examen de la composition de 3 modules axé sur les méthodes de gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets	Objectif atteint L'examen a été achevé en septembre 2014.	Centre de services mondial

Notes :

¹ Les indicateurs de résultats et les objectifs fixés sont actuellement examinés en vue de mieux les adapter aux différentes étapes du processus de liquidation dans les missions, au Centre de services mondial et au Siège. Il s'est avéré que les objectifs actuels associés aux indicateurs ne convenaient pas pour l'ensemble du processus et ne tenaient pas compte des différences entre les types de liquidation, notamment la taille et la durée des missions et les périodes de transition entre les missions.

² Les indicateurs de résultats ont été reformulés afin qu'ils s'accordent avec ceux du Groupe de la gestion des biens de la Division du soutien logistique. Ni les objectifs ni la marge de tolérance n'ont été modifiés.

Progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes du volet organisation en modules et gestion de la chaîne d'approvisionnement pour 2015

37. Les missions ont maintenant accès à des modules standard et elles les utilisent. Des modules techniques détaillés ont été conçus pour des camps de 50, 200 et 1 000 hommes ainsi que pour les bases logistique et aérienne. La conception révisée des modules contribue à assurer l'accès des missions à des méthodes écologiquement viables de gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets et peut leur faire économiser du temps et des efforts considérables lors de l'élaboration des activités de génie et de construction.

38. En plus d'aider à la conception des modules, le Centre des normes et études techniques du Centre de services mondial a fourni un appui spécialisé sur site et à distance aux missions établies et aux missions en phase de démarrage, comme la MINUSCA. Celle-ci a reçu un appui substantiel, notamment pour la conception et la construction d'un camp de transit, du quartier général des forces et d'installations de traitement des eaux usées au quartier général de la Mission et pour la mise au point d'un plan de secours en cas de catastrophe environnementale.

39. Au cours de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Centre de services mondial a déployé des modules et du matériel dans 21 missions, dont l'UNSOA, la MINUSS, le BINUCA, la FNUOD, la MINUSMA, la MISMA, la Mission conjointe OIAC-ONU, la MANUL, la FISNUA, le BINUGBIS, la MINUSTAH, la FINUL, la MINUSCA, l'UNFICYP, la MINUAD, la MINUAUCE, l'ONUCI, l'ONUST, la MANUSOM et la MINUL. Les modules déployés touchaient aux domaines suivants : sécurité, approvisionnement en eau, traitement des eaux usées, approvisionnement en énergie, installations sanitaires, cuisine, logement, ateliers de réparation et de maintenance, entreposage, santé, informatique et communications, stockage de carburant, protection incendie, véhicules lourds et légers et systèmes d'information géographique.

40. Un examen des stocks pour déploiement stratégique a été achevé en avril 2015, à l'issue duquel la configuration des stocks a été optimisée et leur composition uniformisée afin d'appuyer l'organisation en modules et l'exécution du mandat des missions. La modification la plus importante est une augmentation de 49 % du matériel de génie qui s'explique principalement par la hausse de la demande de structures modulaires et de groupes électrogènes, largement utilisés, et par la mise en place de camps avancés de 100 personnes pendant le démarrage des missions et les périodes de forte activité, conformément au principe d'organisation en modules.

41. Le Centre de services mondial a lancé l'initiative Équipes d'appui aux missions en 2010, laquelle consiste à fournir aux missions des capacités immédiates à court terme au lieu d'inscrire des postes supplémentaires à leur budget pour de longues durées. Dans le cadre de cette initiative, qui s'est avérée très fructueuse, le Centre a déployé 286 membres du personnel chargés de répondre aux besoins de 69 opérations sur le terrain et du Siège dans les domaines suivants : logistique, génie, gestion des biens, liquidation, technologies géospatiales, de l'informatique et des télécommunications et administration.

42. Pendant la phase finale de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le processus de liquidation a continué de s'améliorer du fait que le Centre

de services mondial a commencé à y participer plus tôt et de manière plus rigoureuse, y compris s'agissant des activités préalables et postérieures à la liquidation. Une équipe spéciale a effectué plusieurs visites échelonnées sur le terrain afin de faciliter les différentes activités liées à la liquidation du BINUCA, de la Mission conjointe OIAC-ONU, du BNUB, de la MINUAUCE, du BINUCSIL, de la MINURCAT et de la MINUT, notamment l'élaboration de plans provisoires de cession des actifs et l'établissement de rapports finaux certifiés sur la liquidation des actifs.

43. En 2014, le Centre de services mondial a lancé à titre expérimental l'initiative des équipes mondiales d'appui aux missions, laquelle prévoit l'utilisation d'une base de données de plus de 100 membres du personnel des missions dotés de diverses compétences logistiques, techniques et administratives. Le projet a d'abord été expérimenté dans trois missions mais l'essai n'a pas été jugé concluant, les missions étant peu disposées à détacher des membres de leur personnel en raison de la réduction généralisée des crédits qui leur étaient accordés au titre des postes. Le projet a donc été abandonné. Les efforts déployés à ce jour pour trouver un fournisseur privé attiré pour les moyens logistiques nécessaires à des camps de 200 hommes n'ont pas non plus été fructueux, même si la MINUSCA a pu faire appel à titre d'essai à des fournisseurs qui ont livré des camps clefs en main présentant des caractéristiques relativement satisfaisantes. On s'emploie actuellement à déterminer de nouvelles manières d'augmenter les moyens logistiques disponibles (notamment encourager les États Membres à fournir des capacités habilitantes et renforcer les capacités des pays fournisseurs de contingents de mettre des moyens du génie à disposition des missions) et ces travaux se poursuivront après la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions.

44. Au cours de la période considérée, au titre des catégories du génie et de l'approvisionnement, des biens durables et non durables d'une valeur totale de 24 millions de dollars ont été livrés aux missions à partir des réserves (réserve de matériel de l'ONU, excédents, transferts entre les missions, liquidation ou dons), ce qui a permis d'éviter des achats supplémentaires.

45. Les documents directifs relatifs à la chaîne d'approvisionnement, qui comprennent une stratégie, des grandes orientations et un plan de marche, comme indiqué dans le cinquième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie, ont été officiellement approuvés par le Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions le 14 mai 2015. L'objectif fixé consiste à établir une chaîne d'approvisionnement souple et bien gérée qui soit à même de servir les missions de maintien de la paix des Nations Unies avec efficacité et efficience. La stratégie a été structurée autour de quatre champs d'action interdépendants, à savoir : a) établir un ensemble de procédures intégrées de gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement, dans le cadre desquelles les fonctions, rôles et responsabilités sont clairement définis; b) proposer des modalités d'approvisionnement adaptées aux différentes situations et à la diversité des besoins et des problèmes; c) fournir des solutions concernant l'infrastructure, les technologies et les ressources (y compris humaines) qui permettent de soutenir et de faciliter la gestion de la chaîne d'approvisionnement; d) instaurer un cadre de gestion de la performance permettant de mesurer, de surveiller et de gérer la chaîne d'approvisionnement pour en garantir l'efficacité et l'efficience.

D. Objectifs ultimes du volet services partagés

46. Les objectifs ultimes du volet services partagés portaient sur l'obtention au 30 juin 2015 des résultats suivants :

a) Un plan d'exécution est en place concernant le transfert vers un ou plusieurs sites communs des fonctions d'appui à l'ensemble des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales pouvant être assurées à distance, conformément au principe des services partagés, qui favorise une réponse efficace, économique et rapide et améliore la prestation des services;

b) Les relations entre clients et prestataires de services et les modalités de gestion des résultats de ces derniers ont été normalisées et officialisées dans les documents de gouvernance et les accords de services applicables (accords de prestation de services, accords relatifs aux opérations et mémorandums d'accord);

c) Un tableau de bord prospectif est en place pour que les rapports établis régulièrement sur les résultats obtenus concernant les services dispensés et sur la coopération avec les clients soient normalisés pour l'ensemble des prestataires et que les résultats obtenus soient suivis au moyen d'indicateurs de résultats et de mécanismes de supervision normalisés adaptés;

d) Les modalités de fonctionnement transactionnelles ont été remaniées afin de maximiser l'efficacité, de permettre la gestion judicieuse d'un volume élevé d'opérations et d'assurer une concordance optimale avec Umoja et les normes IPSAS;

e) Les capacités d'appui qui subsistent dans les missions ont été remaniées et axées sur les tâches ne pouvant être exécutées à distance et sur la fourniture aux hauts responsables des missions d'analyses et d'avis pointus concernant les ressources humaines et les questions budgétaires et financières.

47. Les indicateurs présentés au tableau 5 ont été utilisés pour mesurer les progrès accomplis dans le cadre de la stratégie pour atteindre les objectifs ultimes énoncés ci-avant.

Tableau 5
Indicateurs de résultats pour le volet services partagés

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Accès des missions à la prestation de services partagés	Pourcentage de missions bénéficiant de services partagés	100 % des missions bénéficient de l'appui d'une entité proposant des services partagés à distance.	Objectif non atteint 70 % des effectifs autorisés des missions bénéficient de l'appui d'un prestataire de services à distance. La proposition visant à créer un deuxième centre de services afin de fournir des services partagés à 100 % des missions, présentée dans le cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, n'a	Bureau du Secrétaire général adjoint au Département de l'appui aux missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
			pas été approuvée par l'Assemblée générale.	
Modèle de prestation de services établi et validé	Toutes les fonctions transactionnelles sont regroupées par gammes de services (organisation matricielle)	Les gammes de services satisfont à l'ensemble des indicateurs de résultats.	<p>Objectif partiellement atteint</p> <p>Toutes les fonctions transactionnelles du Centre de services régional d'Entebbe sont regroupées par gammes de services depuis février 2014.</p> <p>En juin 2015, 66 % des indicateurs de résultats avaient été atteints; des progrès avaient été accomplis pour 12 % des indicateurs sans pour autant qu'ils soient atteints; et 22 % des indicateurs n'avaient pas été atteints et aucun progrès n'avait été accompli.</p>	Prestataires de services partagés
Modèle de gouvernance établi	Le modèle de gouvernance est en place et les membres participent activement.	Le modèle de gouvernance est en place trois mois avant l'entrée en fonction d'un prestataire de services partagés.	<p>Objectif atteint</p> <p>Aucun nouveau prestataire de services partagés n'est entré en fonction, mais le modèle de gouvernance du Centre de services régional d'Entebbe est en place et fonctionne.</p>	Prestataires de services partagés Missions clientes
Accords de prestation de services et accords relatifs aux opérations, y compris les annexes pertinentes précisant les indicateurs de résultats	Les accords de prestation de services et les accords relatifs aux opérations sont signés.	Les accords de prestation de services et les accords relatifs aux opérations sont signés au plus tard 1 mois avant l'entrée en fonction du prestataire de services partagés.	<p>Objectif atteint</p> <p>Tous les accords de prestation de services relatifs au Centre de services régional d'Entebbe sont signés.</p> <p>Dans le cadre du processus de perfectionnement et de normalisation des modalités de fonctionnement qui accompagne la mise en service d'Umoja, le Comité permanent du Centre a proposé oralement qu'un seul accord de prestation de services soit publié et que l'on considère que les nouveaux clients du Centre adhèrent à ses modalités.</p>	Prestataires de services partagés Missions clientes
	Les accords de prestation de services et les	Les accords de prestation de services et les	<p>Objectif partiellement atteint</p> <p>Les accords de prestation de services sont établis et examinés,</p>	

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	accords relatifs aux opérations sont examinés régulièrement et des mesures correctives sont prises rapidement.	accords relatifs aux opérations sont examinés chaque année.	mais pas dans le cadre d'une procédure formelle. La mise en service d'Umoja a entraîné une série de révisions de la séparation des rôles entre le Centre de services régional d'Entebbe et les missions qu'il dessert.	
Suivi des résultats et établissement de rapports	Publication régulière de rapports sur les résultats obtenus	Des rapports mensuels sont établis sur les résultats obtenus.	Objectif atteint Des rapports sur les résultats obtenus sont publiés mensuellement.	Prestataires de services partagés
	Les capacités informatiques appuient efficacement le suivi des résultats et l'établissement des rapports.	Les capacités informatiques relatives au suivi et à la collecte des données et à l'établissement de rapports sur les résultats sont en place (sur la base des besoins en la matière définis par les prestataires de services partagés).	Objectif partiellement atteint Les capacités informatiques contribuent à la collecte des données et à l'établissement de rapports sur les résultats obtenus mais ne sont pas en place à 100 %. Un recensement des lacunes et des besoins est en cours. Les besoins diminueront au fur et à mesure de la mise en service d'Umoja dans les différents groupes. La mise en service dans le groupe 5, qui devrait améliorer l'intégration des applications informatiques utilisées par le Centre de services régional d'Entebbe, est prévue pour septembre 2016.	Division de l'informatique et des communications
	Des commentaires sont adressés aux responsables des gammes de services et des mesures correctives sont prises rapidement le cas échéant.	Des alertes automatisées se déclenchent systématiquement si les résultats sont inférieurs à un seuil prédéterminé. Les mesures correctives requises sont prises par les responsables des gammes de services concernées dans	Objectif partiellement atteint Le progiciel iNeed a été mis en service pour toutes les gammes de service du Centre de services régional d'Entebbe afin de permettre de suivre le nombre de demandes reçues des clients et le temps de réponse et d'en rendre compte. En mars 2015, la MINUSCA a été sélectionnée pour tester l'utilisation du progiciel en libre-service. Les données relevées montrent toutefois qu'iNeed n'a été utilisé en libre-service qu'en de très rares occasions (au 30 juin) et que les demandes étaient toujours transmises via	Prestataires de services partagés

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
		un délai d'une semaine suivant l'identification du problème.	l'adresse courriel générale. Le Centre continue d'étendre l'utilisation en libre-service aux autres missions qu'il dessert. De plus, des campagnes de sensibilisation sont actuellement organisées pour encourager les missions clientes à employer le progiciel et des dispositifs ont été mis en place à cet effet; un message automatique engageant les membres du personnel à utiliser iNeed est notamment envoyé à la réception de courriels sur l'adresse générale afin de veiller à la bonne utilisation du progiciel en libre-service. Des tableaux de bord automatisés permettant d'assurer le suivi des demandes des clients n'ont pas encore été mis en place.	
Efficacité et productivité accrues à la suite de la centralisation des services, désormais partagés	Réduction des effectifs (en équivalent plein temps) grâce au transfert de fonctions (en pourcentage)	Réduction des effectifs (en équivalent plein temps) de 10 à 15 %	Objectif atteint Les gains d'efficience attendus du transfert de postes des missions au Centre de services régional d'Entebbe ont été obtenus, le nombre de postes ayant été réduit et la création de postes supplémentaires dans les nouvelles missions ayant été évitée.	Prestataires de services partagés Missions clientes
Amélioration régulière du taux de satisfaction des clients	Des enquêtes sont menées 2 fois par an et font apparaître une amélioration régulière du taux de satisfaction des clients	Taux de satisfaction : 80 %	Objectif partiellement atteint Le taux de satisfaction des clients augmente régulièrement mais n'a pas encore atteint le niveau fixé. Le taux de satisfaction général enregistré lors de la dernière enquête en date réalisée auprès des clients du Centre de services régional (en mars 2015) était de 57 %, ce qui constitue une amélioration par rapport au taux de 48 % enregistré en septembre 2014.	Prestataires de services partagés
	Nombre de plaintes enregistrées par les services	Un maximum de 12 % des demandes adressées aux	Objectif partiellement atteint La MINUSCA commence à utiliser le progiciel iNeed en libre-service,	

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	d'assistance ou dans le cadre des enquêtes de satisfaction de la clientèle	services d'assistance ou formulées lors des enquêtes menées auprès des clients sont des plaintes.	mais les données recueillies à partir du progiciel sont insuffisantes pour déterminer si le pourcentage de demandes reçues correspondant à des plaintes dépasse ou non 12 %.	

Progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes du volet services partagés pour 2015

48. La mise en place de services partagés dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions a permis de réaliser des économies d'échelle au cours des cinq dernières années. En 2014/15, plus de 70 % des effectifs autorisés des missions ont bénéficié de l'appui d'un prestataire de services à distance. Grâce à la mise en commun des prestataires de services transactionnels et des ressources, le Département de l'appui aux missions a pu affecter nettement moins de membres du personnel chargé des ressources humaines et des services financiers aux missions clientes concernées qu'aux missions ne bénéficiant pas de services partagés.

49. Les nouvelles missions qui reçoivent un appui d'un centre de services partagés peuvent mettre rapidement à profit les capacités existantes du centre, lesquelles peuvent éventuellement être légèrement renforcées. En outre, le personnel des centres de service bénéficie d'un environnement moins dangereux et plus favorable à une vie de famille. Au fur et à mesure que le concept de centre de services partagé se précisera, il sera possible d'utiliser un plus grand nombre d'agents recrutés sur le plan national, ce qui entraînera des avantages supplémentaires non négligeables.

50. En 2014/15, des efforts considérables ont été déployés en vue d'optimiser la prestation de services partagés pour l'ensemble des missions. À la suite d'une analyse, une proposition visant à créer un deuxième centre de services partagés, qui figure dans le cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, a été présentée à l'Assemblée générale. Une analyse comparative des coûts et avantages de trois emplacements éventuels a été réalisée et présentée aux organes délibérants et un modèle de modulation initial a été mis au point. La création d'un deuxième centre de services a été rejetée par l'Assemblée générale, mais d'autres éléments de la proposition ont été approuvés.

51. De nombreux outils de gestion ont été mis au point dans le cadre de la fourniture de services partagés aux missions, notamment un modèle d'accord de prestation de services, une nouvelle approche axée sur des gammes de services administratifs et un mécanisme d'établissement de rapports sur les résultats obtenus bien plus poussé que celui des missions ne bénéficiant pas de services partagés. Le Centre de services régional d'Entebbe a élaboré des bonnes pratiques relatives, entre autres, à la gestion des résultats des centres de services, à l'établissement de rapports y relatifs et à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Les pratiques sont regroupées dans une trousse d'information afin d'être appliquées plus largement par d'autres entités prestataires de services partagés, notamment dans les

missions et lors de l'élaboration d'un dispositif de prestation de services centralisée plus global à l'échelle des Nations Unies.

52. En ce qui concerne le taux de satisfaction de ses clients, le Centre des services régional d'Entebbe a continué de mener une enquête auprès des missions qu'il dessert deux fois par an. La dernière enquête en date, effectuée en mars 2015, montre une amélioration générale, 57 % des missions clientes s'étant déclarées satisfaites des services du Centre contre 48 % en septembre 2014 et 39 % en février 2014. Le taux de satisfaction augmente de façon régulière, mais reste néanmoins inférieur à l'objectif ambitieux de 80 %.

53. Les définitions d'emploi des fonctions relatives aux ressources humaines qui restent dans les missions ont été remaniées après que les tâches transactionnelles ont été transférées aux centres de services et aux mécanismes de services partagés. Les missions appliquent ces changements progressivement afin de réorganiser leurs effectifs et de les adapter aux nouvelles exigences, l'objectif étant de permettre au personnel de se concentrer, entre autres, sur les tâches stratégiques liées à la fourniture de conseils, à l'assurance de la qualité, à la planification des ressources humaines et à l'assistance en matière d'amélioration de la performance et de perfectionnement. La nouvelle structure des effectifs prévoit également des postes dont les tâches comprennent la prestation des services transactionnels qui ne peuvent pas être délivrés à distance.

54. La mise en commun des ressources informatiques, en particulier par l'intermédiaire des Services régionaux de l'informatique et des communications, qui ont officiellement été intégrés au Centre de services régional d'Entebbe en juillet 2013, est un élément essentiel de la fourniture de services partagés. Les Services régionaux de l'informatique et des communications visent essentiellement à éliminer les chevauchements d'activités, à réaliser des économies d'échelle et de gamme et à supprimer les disparités entre les services. En centralisant les fonctions liées à l'informatique et aux communications dans la région, ils contribuent à l'harmonisation du réseau et au regroupement des données et garantissent la souplesse nécessaire pour adapter les services à l'évolution des besoins sur le terrain et aux progrès généraux en matière d'informatique. Ils apportent également les solutions techniques requises pour harmoniser davantage les pratiques informatiques dans l'ensemble de la région.

55. Les technologies de l'informatique et des communications ont énormément évolué ces cinq dernières années, tout comme les besoins opérationnels au niveau régional. À la suite de l'amélioration des liaisons de communication, les données relatives aux missions régionales, auparavant hébergées à Entebbe, ont été transférées au Centre de services mondial, où les applications globales et les données relatives à la reprise des activités après un sinistre sont maintenant centralisées. En 2013, le nombre de serveurs physiques dans les missions régionales avait été réduit de 902 unités, entraînant une importante réduction des coûts. Toutefois, bien que les anciens réseaux et les besoins en matière de données aient diminué dans la région, il est de plus en plus nécessaire de disposer d'un centre pour les échanges des liaisons voix et données et les services mobiles.

56. Le Centre de données régional, créé il y a près de six ans, a été transformé en Centre technologique régional et devrait être pleinement opérationnel avant la fin du deuxième trimestre de 2016. Il comprendra un laboratoire régional permettant de tester de manière centralisée et dans des conditions réelles les technologies

destinées à être utilisées dans la région dans les domaines suivants : sécurité physique, gestion des appareils mobiles, protection de la force, systèmes d'information géographique, respect de l'environnement, connectabilité autonome de pointe et télécommunications améliorées à l'appui des soldats de la paix à l'ère du numérique. La mise en place du laboratoire devrait être achevée d'ici à la fin du troisième trimestre de 2016.

57. En septembre 2014, afin d'appuyer l'harmonisation du réseau, les Services régionaux de l'informatique et des communications ont créé les Services régionaux de la sécurité informatique et du contrôle de la conformité, lesquels sont chargés, en coordination avec le Centre de l'informatique des missions, de s'assurer que les politiques liées à l'informatique et aux communications sont appliquées de manière cohérente et avec vigilance. Les Services régionaux de l'informatique et des communications ont atteint la plupart des objectifs portant sur la reprise après un sinistre et la continuité des opérations, mais pas de la manière prévue initialement. En 2013, ils ont fourni aux missions de la région des services d'hébergement de données pour appuyer la continuité des opérations et la reprise après un sinistre, ce qui a permis de réaliser des économies considérables, notamment grâce à la virtualisation. Depuis lors, le Centre de services régional d'Entebbe sert de passerelle de communication pour la région et les données relatives aux missions ainsi que les applications globales sont centralisées au Centre de services mondial.

58. L'infrastructure nécessaire pour la reprise des activités après un sinistre a évolué, les données n'étant plus hébergées hors site et en-théâtre mais hors site et hors théâtre, et les services informatiques fournis aux missions de la région ont suivi le mouvement. Les Services régionaux de l'informatique et des communications contribuent à la résilience des opérations en fournissant des services de communication et de mobilité aux missions en cas de catastrophe et d'évacuation et en permettant au personnel de poursuivre ses activités lorsqu'il se déplace.

59. L'équipe chargée de la délocalisation de la conception des logiciels, basée au Centre de services régional d'Entebbe, contribue à la mise au point de systèmes d'information centralisés et normalisés propres aux missions qui permettent d'automatiser et de faciliter les processus administratifs et les opérations communes. Ses travaux portent principalement sur les systèmes de la Field Support Suite et les produits et solutions liés à la communication d'informations et à l'informatique décisionnelle, qui sont employés par l'ensemble des missions et dont la majorité des utilisateurs se situe en Afrique de l'Est et au Centre de services régional d'Entebbe. L'équipe élabore des logiciels pour faire face aux nouveaux besoins, assure la maintenance des produits existants et aide à la mise en place de solutions dans les missions desservies par le Centre. Elle comprend un groupe spécialement conçu pour répondre aux besoins du Centre et aux demandes de changement.

60. Les missions de la région ont profité des services de gestion des biens et de réparation du matériel couvert par une garantie dispensés par le Centre de services régional d'Entebbe. Depuis juillet 2009, en outre, étant situés à proximité des zones en crise, les Services régionaux de l'informatique et des communications ont pu répondre très rapidement aux besoins des nouvelles missions (MINUSCA, MINUAUCE) en matière de matériel essentiel en s'appuyant sur une évaluation des stocks régionaux et de l'administration des missions de la région, en coordination avec le Centre de services mondial. Ils fournissent un appui similaire de manière

ponctuelle en examinant les stocks régionaux avant qu'une mission n'effectue des achats, conformément aux directives du Centre de services mondial relatives aux stocks pour déploiement stratégique.

E. Objectif ultime de la spécialisation organisationnelle et fonctionnelle

61. L'objectif ultime de la spécialisation organisationnelle et fonctionnelle de la stratégie globale d'appui aux missions est le suivant : d'ici à juin 2015, les capacités d'appui du Département de l'appui aux missions, que ce soit dans les entités assurant des services partagés ou dans les missions, auront des attributions et responsabilités stratégiques, opérationnelles et transactionnelles plus clairement définies et fourniront aux clients des services plus spécialisés, normalisés et rationalisés.

62. La transformation du modèle de prestation de services, qui supposait une reconfiguration de la division du travail s'agissant de la fourniture des services sur le terrain, est un élément essentiel de la stratégie. Le Centre de services mondial de l'ONU, qui comprend la Base de soutien logistique de Brindisi et la Base d'appui de Valence, et le Centre de services régional d'Entebbe ont été créés afin de centraliser la majorité des fonctions opérationnelles et transactionnelles, l'objectif étant de permettre aux missions de se consacrer essentiellement aux activités ne pouvant pas être effectuées à distance et au Siège de se concentrer sur les travaux liés à la stratégie et au contrôle. Le tableau 6 présente les différentes fonctions permettant au Secrétariat d'appuyer les opérations hors Siège, le lieu où elles sont effectuées et les services qui y sont associés.

Tableau 6
Fonctions et lieux d'exécution

<i>Fonction</i>	<i>Services</i>	<i>Lieu</i>	
Orientation stratégique et contrôle	Orientation stratégique	Assurance de la qualité	Siège
	Élaboration des politiques et des directives	Nomination des hauts responsables	
	Harmonisation des normes et des systèmes	Renforcement des capacités sur le terrain	
	Planification des nouvelles missions	Sensibilisation aux décisions de politique générale sur le terrain	
Appui opérationnel à l'échelle mondiale	Supervision et contrôle de la conformité	Interaction avec les États Membres	Siège Centre de services mondial
	Gestion globale des contrats-cadres	Planification et contrôle stratégiques des mouvements	
	Planification globale des achats	Interactions opérationnelles avec les États Membres	
	Centre de l'informatique des missions	Déplacements du personnel en tenue	

<i>Fonction</i>	<i>Services</i>	<i>Lieu</i>
	Gestion stratégique des stocks et réserves	Gestion des fichiers de candidats
Appui entre les missions pour les fonctions pouvant être effectuées à distance	Services transactionnels normalisés, en particulier en matière de ressources humaines et de finances Services informatiques Coopération logistique	Centres de services partagés Dans le cadre d'accords de soutien structuré entre les missions
Fonctions des missions ne pouvant pas être effectuées à distance	Conseils à la direction des missions Gestion des installations et de l'infrastructure Systèmes d'information géographique et services et solutions informatiques Services médicaux et services de santé et de sécurité au travail Gestion de l'environnement Qualité de vie Gestion des risques et contrôle de la conformité Audit Transports internes Relève des troupes et des unités	Inspection du matériel appartenant aux contingents Gestion des biens (tout au long du cycle de vie) Matériel et fournitures élémentaires de survie Recrutement Gestion des postes Gestion prévisionnelle des besoins en personnel Conseils au personnel Formation Établissement et exécution du budget Gestion des fonds d'affectation spéciale

63. L'expérience acquise ces cinq dernières années dans le cadre de l'élaboration du modèle de prestation de services d'appui aux missions favorise la mise au point d'un modèle de prestation de services plus vaste, à l'échelle du Secrétariat, pour l'avenir. Dans sa résolution 69/262, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait que les structures mises en place dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions soient cohérentes avec le projet de modèle de prestation de services centralisée et, dans sa résolution 69/307, elle a prié le Secrétaire général de veiller à ce que toute initiative d'amélioration des services et de l'appui fournis aux missions repose sur les enseignements et sur les pratiques de référence tirés d'autres initiatives du Secrétariat. Les structures mises en place et le modèle de prestation de services centralisée ont été harmonisés et les enseignements qui en ont été tirés ont contribué de manière essentielle à l'élaboration du modèle, qui est présenté dans un rapport du Secrétaire général soumis à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session (A/70/323).

F. Objectif ultime de l'articulation avec les autres initiatives institutionnelles

64. L'articulation de la stratégie globale d'appui aux missions avec les autres initiatives institutionnelles a été adoptée comme objectif ultime principalement pour mieux adapter les composantes concernées de la stratégie à la mise en service d'Umoja. Cet objectif ultime a été établi pour instaurer une culture d'amélioration permanente des modalités de fonctionnement afin de garantir la prestation efficace de services intégraux d'appui aux missions et pour configurer ces modalités de façon à maximiser les avantages d'Umoja.

G. Progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes en date de juin 2015

65. En 2014/15, de nouvelles améliorations ont été apportées aux modalités de fonctionnement du Centre de services régional d'Entebbe afin de les adapter aux fonctionnalités d'Umoja. Le Centre de services régional, le Centre de services mondial et le Département de l'appui aux missions ont procédé à une réorganisation de leurs modalités de fonctionnement à l'issue de laquelle des modèles ont été établis pour tous les processus financiers traités dans Umoja. L'ensemble des 70 processus clientèle du Centre de services régional, toutes lignes de services confondues, ont été examinés et des directives ont été établies pour chacun d'eux, ainsi que des guides de référence rapide visant à aider les membres du personnel à s'y retrouver dans les politiques de ressources humaines. La mise en service d'Umoja-Extension 1 en 2015/16 devrait avoir d'importantes répercussions sur les processus relatifs aux ressources humaines et aux voyages. Par conséquent, le Centre de services régional poursuivra sa réorganisation après la mise en service et la stabilisation de cette extension dans les prochaines années. L'information sur les modalités de fonctionnement actuelles constituera une base essentielle pour l'analyse et la réorganisation de ces processus en fonction des exigences d'Umoja-Extension 1.

66. Au fur et à mesure que de nouvelles fonctionnalités d'Umoja seront mises en service, la centralisation des services au Centre de services régional apportera de nouveaux avantages, à la fois parce que le regroupement des ressources facilitera l'adoption des nouvelles fonctionnalités et parce qu'une fois la phase de mise en service et de stabilisation d'Umoja-Extension 1 terminée, des économies d'échelle devraient découler des gains d'efficacité apportés par cette composante du progiciel.

67. Le Département de l'appui aux missions reste attaché à la promotion d'une culture d'amélioration permanente des modalités de fonctionnement et à la consolidation des processus intégraux. Le Centre de services régional demeure fermement attaché à l'organisation des processus administratifs en lignes de services intégrales. La stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement et les premières étapes de son application sont axées sur la mise en place de processus intégraux, et non sur des approches par fonction. Elle est en cours d'harmonisation avec Umoja Extension 2. Le responsable des processus logistiques pour Umoja supervise également l'élaboration du programme de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin de favoriser une valorisation plus rapide des avantages en harmonisant la structure, les processus et les applications logicielles en amont de la mise en service.

IV. Avantages qualitatifs pour les missions

68. Le Comité des commissaires aux comptes ayant recommandé en 2013 d'améliorer le mode de présentation des avantages de la stratégie, le Secrétariat a communiqué chaque année, à partir de l'exercice 2012/13, les avantages qualitatifs pour les missions au regard des objectifs principaux de la stratégie globale d'appui aux missions. Pour l'exercice 2012/13, ces avantages ont été présentés dans le quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (voir [A/68/637](#)). Pour l'exercice 2013/14, ils ont été exposés dans l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (voir [A/69/751/Rev.1](#)). La liste des avantages pour l'exercice 2014/15 est présentée dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7

Avantages qualitatifs pour les missions en 2014/15

Accélérer et rationaliser la fourniture de services aux opérations sur le terrain

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
BINUGBIS	Le BINUGBIS a pu réduire les opérations d'achats en établissant des accords régionaux à long terme et en appliquant les Incoterms 2010. Il a aussi établi des contrats-cadres locaux.
FISNUA	Réduction du délai d'approbation des nouveaux achats, qui est passé de plusieurs mois à 3 semaines, grâce aux nouveaux processus consolidés de validation technique et à l'autorisation donnée à la mission d'effectuer des achats Réduction de 4 mois du délai de livraison aux missions de biens transportés localement grâce à la simplification des tâches administratives ou non essentielles résultant de la publication de directives internes en janvier 2015 Économie de 262 000 dollars par an de frais de surestaries grâce au délai de traitement plus rapide des livraisons à destination finale Diminution de 3 à 4 semaines du délai d'acheminement et amélioration de la précision des prévisions des besoins et des ressources nécessaires grâce au lancement de nouveaux processus et modèles de planification des achats et de communication de l'information à ce sujet Délais d'achat réduits de 4 semaines grâce au recours à des contrats mondiaux, régionaux ou communs à des missions voisines Élimination des coûts administratifs liés au démarchage Réduction du coût unitaire des biens et services
MANUA	Amélioration des systèmes d'information géographique depuis que la plupart des services sont accessibles en ligne (le nombre de cartes imprimées a sensiblement baissé) Consolidation de la planification des achats grâce à l'élaboration d'un modèle de planification des achats par la Division des achats et le Centre de services mondial; examen de toutes les demandes d'achat de niveau mondial par le Centre en vue de les regrouper Augmentation sensible du nombre de demandes F.10 traitées en un cycle de paie ou en un mois grâce à l'automatisation du traitement de ces demandes

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
MINUAD	Amélioration de la transparence, de la visibilité et de l'efficacité globale du travail de la Mission grâce à une liste de vérification en sept points des conditions nécessaires à l'approbation d'une demande d'achat, comprenant la vérification préalable des stocks disponibles, des stocks pour déploiement stratégique et des autres excédents de la Mission et la confirmation de la préautorisation de la Division du soutien logistique ou des services d'informatique et de communication
MINUK	Diminution des effectifs du personnel d'appui (2 postes faisant l'objet d'un recrutement international) grâce à la restructuration de la Mission conformément à la stratégie globale d'appui aux missions; réduction de 4 postes soumis à recrutement international grâce à l'examen du Service de l'informatique et des communications et à l'utilisation du Centre de services mondial Amélioration de la visibilité des stocks disponibles et de l'harmonisation avec le Centre de services mondial grâce au regroupement de 4 entrepôts en 1 entrepôt central
MINUSMA	Accélération de la procédure de recrutement, cette procédure ayant été déléguée aux régions jusqu'à la classe G-4 : la présélection des candidats, la planification des entretiens, la vérification des documents et la gestion des offres ne sont plus effectuées au quartier général. Amélioration du recouvrement des coûts des services d'aviation fournis à d'autres organismes – simplification du recouvrement de l'ensemble des coûts afférents aux voyages effectués à l'aide des appareils de la MINUSMA par des entités autres que la Mission elle-même, au profit de toutes les parties prenantes Facilitation du recouvrement des coûts entre la MINUSMA et l'ONUCI et de la gestion des frais interservices grâce au regroupement de la fonction financière des deux missions au sein de l'ONUCI Optimisation de la gestion de l'entreposage et du dédouanement grâce au partage de l'entrepôt avec le Groupe de la réception et de l'inspection, en étroite proximité avec les entrepôts des unités à comptabilité autonome Réduction de 2 jours du délai de réception et d'inspection des marchandises
MINUSS	Abaissement de 90 à 60 jours du délai d'entrée en fonctions du nouveau personnel grâce au Centre de services régional et aux termes de l'accord de prestation de services Réduction du délai d'approvisionnement par la Section des achats grâce à l'utilisation d'Umoja et du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies
ONUCI	Amélioration de la formulation et de la consolidation du programme d'achats de l'ONUCI grâce à la tutelle du Centre de services mondial et à la centralisation de l'analyse des programmes d'achat de la mission Accord relatif à la participation aux coûts conclu avec la MINUSMA pour la fourniture de services d'appui. En date du 1 ^{er} juillet, des accords de participation aux coûts étaient en place pour garantir un partage équitable des coûts relatifs à la Section des communications et de l'informatique, à l'entretien des véhicules et aux carburants et la répercussion des autres coûts directs attribuables au personnel de la MINUSMA basé à Abidjan.
ONUST et UNSCO	Création d'un modèle de services partagés pour l'ONUST et l'UNSCO concernant la fourniture d'un appui administratif et logistique afin d'obtenir des gains d'efficacité ou de réaliser des économies, notamment grâce à la création d'un poste de chef de l'appui à la

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
	mission commun aux deux missions; renforcement des synergies grâce à la création d'un poste de chef adjoint de l'appui à la mission et d'une Section de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services techniques
UNOWA	Réduction du délai d'approvisionnement à 3 mois pendant l'exercice 2014/15 grâce au regroupement des processus au Centre de services mondial Accélération de la création de demandes d'achats et des achats grâce à la formation organisée par le Centre de services mondial à l'intention de 3 missions ou bureaux
UNSCOL	Fourniture au Département de la sûreté et de la sécurité et au Centre de gestion de l'information et des opérations relatives à la sécurité (mémoire d'accord) de bureaux, d'un appui pour la gestion des installations et du câblage informatique sur la base du recouvrement des coûts Fourniture par la FINUL (mémoire d'accord) de services de transport, d'informatique, d'achats et de finances
UNSOA	Amélioration de la prestation de services et de la chaîne d'approvisionnement grâce à la nouvelle structure organisationnelle devant être opérationnelle en novembre 2015, caractérisée par des processus simplifiés, une meilleure planification des ressources et une planification et une exécution globales et conjointes des opérations relatives aux projets connexes, à la chaîne d'approvisionnement et à la prestation de services; lancement d'un projet pilote sur la chaîne d'approvisionnement et la prestation de services pour le génie et les fournitures générales incorporant une nouvelle orientation et de nouvelles modalités de fonctionnement

Renforcer la bonne administration des ressources et l'application du principe de responsabilité; améliorer les gains d'efficacité et les économies d'échelle

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
BINUGBIS	Réduction des biens utilisés uniquement par la mission : le BINUGBIS a partagé 20 % des coûts d'un avion stationné auprès de l'UNOWA à Dakar avec l'UNOWA, le Bureau de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour le Sahel et la Commission mixte Cameroun-Nigéria (CMCN). Cet appareil était utilisé pour les voyages d'urgence, les voyages effectués par des personnalités de haut rang dans la région et les besoins essentiels d'appui logistique. Optimisation des services de bande passante (voix et données) grâce au projet « One Star », qui combine la bande passante de trois missions (BINUGBIS, UNOWA et UNOCA) afin d'améliorer la connectivité de chacune des missions, grâce à une augmentation de la bande passante et à une diminution de la latence du réseau pour les communications vocales et vidéo et la transmission de données Regroupement des efforts au sein du Groupe déontologie et discipline de la MINUSMA (Bamako), qui dessert toutes les missions régionales (y compris le BINUGBIS) dans l'optique d'éliminer les chevauchements; renforcement du cadre intégré de déontologie et de discipline par son application normalisée à partir d'un seul et même site Rationalisation des modalités d'approbation grâce à un centre d'information unique (entrepôt du BINUGBIS); le BINUGBIS attend d'autres avantages de la mise en service du système de gestion centralisée des entrepôts

Mission	Avantage
FINUL	<p>Suppression de 1 poste soumis à recrutement international et de 3 postes soumis à recrutement national grâce à la création du Groupe de la gestion centralisée des stocks en septembre 2014, qui a permis de simplifier les activités de gestion des stocks et des produits de base; transfert et consolidation de la responsabilité des entrepôts du matériel d'informatique et de communication, des transports et du génie au Groupe de la gestion centralisée des stocks</p> <p>Réduction des coûts d'exploitation et amélioration de l'appui aux missions : la FINUL a fourni un appui à la gestion des entrepôts et des fournitures à d'autres missions (FNUOD, ONUSTO, UNSCOL, Bureau du Représentant spécial conjoint de l'Organisation des Nations Unies et de la Ligue des États arabes pour la Syrie, Mission d'observation des Nations Unies au Yémen, CESA0 et UNFICYP)</p> <p>L'utilisation de rapports d'analyse des stocks de type ABC a permis d'assurer un contrôle plus ciblé, rationnel et efficace des biens non durables.</p>
FISNUA	<p>Livraison complète à temps d'articles critiques (sang et matériel d'informatique et de communication) grâce à l'amélioration des ententes logistiques avec la base d'appui de la MONUSCO à Entebbe</p> <p>Hausse de 62 % du taux d'utilisation des heures de vol et de 17 % du nombre de passagers en 2014/15, grâce à l'appui fourni à d'autres missions et par d'autres missions</p> <p>Coûts de formation relatifs aux cours suivis au Centre de services régional d'Entebbe inférieurs de 20 % à ceux qui sont suivis à des sites européens</p>
MANUA	<p>Économies réalisées grâce à la mise en place de connexions Internet par fibre optique à large bande obtenues localement (élimination des connexions Internet par satellite, qui sont lentes et coûteuses)</p> <p>Mise en place de services d'Internet par fibre optique dans l'ensemble de la Mission prévue pour le 1^{er} octobre 2015</p> <p>Réduction du temps et élimination du transport nécessaires à la fourniture du matériel électrique, l'ensemble de ce matériel (178 000 dollars) étant acheté sur le marché local</p> <p>Baisse de 10 % de la consommation de carburant des groupes électrogènes, grâce à des inspections mensuelles et à la vérification de registres de tous les bureaux régionaux</p>
MANUI	<p>Recouvrement de 8,0 millions de dollars au titre des services de sécurité, grâce au mécanisme de partage des coûts de sécurité mis en place en Iraq</p> <p>Autres améliorations : les mémorandums d'accord signés avec les équipes de pays des Nations Unies concernant les services communs permettent de facturer les services rendus aux organismes, fonds et programmes.</p> <p>Économies de 1,3 million de dollars réalisées grâce au passage des microterminaux VSAT aux liaisons louées</p> <p>Bande passante décuplée</p>
MINUAD	<p>Poursuite de l'utilisation des installations du Centre de services régional à Entebbe pour conduire des activités au niveau régional – conférences, formation, traitement des demandes soumises aux ressources humaines et des demandes de paiement et organisation de séminaires de formation – sur la base du partage des coûts</p>

Mission

Avantage

Réduction du gaspillage grâce à une meilleure gestion et administration du matériel et à l'application du concept d'entrepôt centralisé, qui permet le stockage en un seul endroit et le maintien des stocks à un niveau optimal

Réduction des déchets grâce à l'application de la stratégie globale d'appui aux missions :

- Réaffectation de matériel informatique et de communication obsolète ou excédentaire, d'une valeur de 8 166 286 dollars, à d'autres missions de la région;
- Redéploiement de 462 véhicules (400 véhicules légers à quatre roues motrices et 2 ambulances à la MINUAUCE et 60 véhicules légers à quatre roues motrices à la MINUSCA);
- 11 véhicules en attente d'expédition (9 camions et 2 remorques à la MINUSCA et en République centrafricaine et 2 remorques à la MINUSMA);
- 179 véhicules retirés de la circulation.

MINUK

Le nombre de véhicules légers étant passé de 79 à 60, le parc automobile de la Mission est pleinement conforme aux directives fixées par le Département de l'appui aux missions.

MINURSO

La Section des communications et de l'informatique de la MINURSO fait appel aux services du Centre de services mondial pour surveiller en continu son réseau satellite aux bases d'opérations.

Amélioration des capacités de sécurité aérienne de la MINURSO grâce à la formation dispensée en cours de mission par le Centre de services mondial

MINUSCA

Réduction des coûts de transport aérien grâce aux éléments suivants :

- Partage des coûts du vol entre Bangui et Entebbe effectué deux fois par semaine à l'aide des avions B-737 de l'UNSOA et CRJ-200 de la FISNUA;
- Partage des moyens aériens appartenant à d'autres missions (CRJ-200 de la FISNUA et B-737 de l'UNSOA);
- Utilisation privilégiée de l'avion CRJ-200 par rapport au B-737 pour des questions de coût.

MINUSMA

Réduction des dépenses relatives au droit à congé dans les foyers plus fréquent, au congé pour motif familial et au congé de détente grâce au déploiement par la MINUSMA de fonctionnaires des finances et des ressources humaines à Abidjan (lieu d'affectation famille autorisée)

Augmentation de l'efficacité et des économies d'échelle : des entrepreneurs et consultants locaux ont fourni l'essentiel des moyens nécessaires à la réalisation des projets de construction, et ce, à moindre coût et plus rapidement que les intervenants militaires ou les entrepreneurs internationaux; la collaboration avec le Centre de services mondial et l'ONUCI a facilité le transfert d'actifs stratégiques (stocks pour déploiement stratégique, contrats-cadres) et le transfert du soutien logistique.

Renforcement de la capacité de recourir à des moyens aériens communs à moindre coût pour tout besoin ponctuel (plus rapidement que sur appel d'offres) grâce à la coordination assurée par les centres stratégiques et régionaux (Centre stratégique des opérations aériennes et Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements)

Mission	Avantage
MINUSS	<p>Le niveau des stocks a diminué de 9,6 % (l'objectif fixé dans les indicateurs de résultats étant de 20 %) grâce à la centralisation des achats et des demandes d'achat.</p> <p>Augmentation du taux d'utilisation du matériel, passé à 78 % (l'objectif fixé dans les indicateurs de résultats étant de 75 %) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Stationnement d'un Learjet à Entebbe, où il est placé sous la houlette du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et mis à la disposition d'autres missions; ○ Élimination d'un vol hebdomadaire (Entebbe-Djouba) effectué à l'aide d'un appareil CRJ.
ONUCI	<p>Pour ce qui est du transport de personnel, le taux de remplissage a été plus élevé en 2015/16 qu'en 2014/15 grâce au renforcement des directives concernant le transport de passagers civils et militaires sur les appareils de l'ONU.</p> <p>Le nombre d'avions est passé de 6 à 5 en 2014/15 et de 5 à 3 en 2015/16.</p>
UNMOGIP	<p>Prestation de services au bureau de liaison de la Mission à Islamabad, grâce à un nouveau mémorandum d'accord conclu avec la MANUA et le Bureau d'appui commun de Koweït, ce qui évite le chevauchement de fonctions des deux sites.</p>
UNOWA	<p>Économies réalisées grâce au remplacement de groupes électrogènes de 600 kVA par des groupes électrogènes de 250 kVA</p>
UNSOA	<p>Création du Groupe de contrôle et de suivi, chargé de surveiller la procédure d'achat et d'en rendre compte, et notamment d'effectuer l'analyse des données relevant de l'information décisionnelle</p> <p>Optimisation des moyens aériens grâce au partage avec la MANUSOM et d'autres missions de la région :</p> <ul style="list-style-type: none"> • B-737 partagé avec la MINURCAT (70 %-30 %); • Avions DHC-8 et B-737 et 2 hélicoptères Mi-8 partagés avec la MANUSOM (52%-48%); • 70 % des heures de vol de l'UNSOA partagées avec d'autres missions. <p>Amélioration du dispositif d'évacuation complexe de malades et de blessés grâce à la création d'un mécanisme d'évacuation sanitaire aérienne de réserve commun à l'ensemble des missions de la région (et géré par le Centre de services régional d'Entebbe), de façon à réduire la dépendance à l'égard des moyens aériens propres à la Mission et les interruptions inattendues des activités prévues (216 évacuations sanitaires aériennes sur 610 ont été effectuées par le mécanisme de réserve)</p>

Améliorer la sécurité et les conditions de vie du personnel des missions

Mission	Avantage
BINUGBIS	<p>Le BINUGBIS a tiré parti des moyens de formation disponibles dans la région, notamment ceux de la Section intégrée de formation du personnel de la Mission de la MINUSMA, pour offrir à son personnel les formations essentielles ou obligatoires, pallier le manque de ressources humaines et satisfaire les besoins essentiels de formation du personnel à moindre coût.</p> <p>Le BINUGBIS a déployé des efforts considérables pour améliorer la sécurité de ses locaux et celle de son personnel et de ses biens; le mur d'enceinte du complexe de la mission a été renforcé par du béton armé et équipé d'un meilleur éclairage.</p> <p>Le BINUGBIS a pris des mesures visant à réduire son impact environnemental sur place en adoptant des systèmes énergétiques lui permettant de recourir moins largement aux combustibles fossiles (énergie solaire, accumulateurs).</p>
FISNUA	<p>Amélioration de la participation du personnel aux activités de détente et de loisirs : la participation aux événements organisés en 2015 était supérieure de 20 % à celle de l'année précédente.</p> <p>Augmentation de 20 % de la fréquentation de la cafétéria en 2015, grâce à des menus plus sains et plus variés</p> <p>Contribution des autres missions de la région aux évacuations sanitaires grâce à un nouveau contrat commercial portant sur des services d'avion sanitaire</p> <p>Renforcement des mesures de sécurité en place grâce à l'utilisation de véhicules lourds adéquats (autopompes) par la Mission et dans les secteurs qu'elle dessert</p>
MANUA	<p>Le Groupe de l'hygiène et de la sécurité du travail de la MANUA a publié ses directives; entre juin 2014 et juin 2015, le nombre d'accidents de travail a diminué de 85 %; le Groupe a inspecté 85 % des régions – il n'a pas pu inspecter les 15 % restants pour des raisons de sécurité.</p> <p>Dans le cadre du programme de gestion des risques, une formation est offerte aux entrepreneurs travaillant dans les locaux de la Mission; entre juin 2014 et juin 2015, 44 entrepreneurs ont été formés à des questions relatives à l'hygiène et à la sécurité du travail.</p>
MANUI	<p>Établissement d'un centre de formation à Erbil de façon à simplifier les activités entreprises dans ce domaine et à améliorer la capacité du Groupe de la formation d'offrir plus de programmes de formation et d'apprentissage au personnel de la MANUI</p>
MANUL	<p>Le Centre de services mondial est un lieu d'affectation s'apparentant à un siège, sans normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile et doté de règles de sécurité opérationnelle minimales par rapport à la Libye; aucun coût découlant de ces règles et normes n'est donc associé au soutien logistique et sécuritaire fourni au personnel de la MANUL.</p>
MINUAD	<p>Afin d'accroître la productivité et de réduire l'absentéisme, la direction de la Mission veille à ce que tout le personnel ayant droit à un congé de détente le prenne sans tarder et conformément au calendrier.</p>
MINUSMA	<p>La Section des ressources humaines s'est alliée à la Section des services médicaux pour réaliser une enquête visant à comparer les besoins du personnel dans le domaine de la santé et du bien-être à ce qui leur est proposé à cet égard.</p>

La Section des ressources humaines, en partenariat avec le bureau du Directeur de l'appui à la mission, a contribué à l'élaboration et à l'application d'un roulement pour le personnel de la région en cas d'événement traumatisant afin d'améliorer la sécurité et la qualité de vie du personnel.

Elle a participé à l'élaboration et à l'administration d'enquêtes auprès du personnel concernant les prestations, la qualité de vie, la qualité des services et la satisfaction de la clientèle et elle a incorporé des mesures concernant les points à améliorer dans ses procédures normalisées de fonctionnement. Par exemple, plusieurs mesures (congé de détente plus fréquent, prime de danger et roulement) ont été adaptées pour le personnel présent dans la région compte tenu de la difficulté de conditions de travail à ce lieu d'affectation.

La mise en place de politiques de travail en toute sécurité (utilisation du matériel de sécurité) a permis de faire baisser le nombre d'incidents.

L'utilisation de la suite logicielle Field Support Suite pour contrôler le personnel a permis de faire baisser l'absentéisme et d'accroître la productivité.

Des investissements considérables dans la formation de l'ensemble du personnel de la MINUSMA, notamment les policiers et membres des contingents, sur des thèmes techniques ou à des fins de perfectionnement, certains cours visant à garantir la sécurité du personnel et d'autres à renforcer les capacités relationnelles ou les compétences en matière d'encadrement, ont non seulement renforcé le moral d'une grande partie des effectifs, mais aussi les compétences en maniement de la radio et les capacités de communication et l'efficacité globale des superviseurs.

MINUSS

En sondant le personnel, la Mission a appris que celui-ci était préoccupé par la sécurité globale et les coûts mensuels des logements en dur à la maison des Nations Unies; elle travaille avec le Siège à faire baisser les coûts facturés à son personnel.

La Mission confie à des entrepreneurs l'élimination des matières dangereuses et autres éléments assimilés, conformément à la politique de l'environnement, et elle prévoit d'utiliser l'énergie solaire à la plupart de ses sites, à commencer par un projet pilote de 1 MW à la maison des Nations Unies.

ONUCI

En 2013/14 et 2014/15, l'ONUCI a fourni des services d'appui pour les activités transactionnelles concernant les ressources humaines et les finances; grâce à l'aide de l'ONUCI, 18 postes soumis à recrutement international, 22 postes soumis à recrutement national et 1 poste de Volontaire des Nations Unies de la MINUSMA sont affectés à Abidjan (lieu d'affectation famille autorisée), de sorte que la MINUSMA a pu réduire sa présence à Bamako (lieu d'affectation classé difficile).

Renforcement des activités du Comité de détente et de loisirs du personnel face à la hausse du niveau de stress occasionné par la phase de retrait de la Mission, de sorte que depuis le début du retrait, aucun dossier n'a été transféré au Groupe du contrôle hiérarchique.

UNSCOL

Une réunion générale a été organisée après la publication des résultats de l'enquête mondiale du Département de l'appui aux missions. Dirigée par l'Attaché d'administration ou Chef de l'administration, elle était destinée à clarifier les motifs d'insatisfaction que l'enquête avait fait ressortir.

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
UNSOA	L'accent est mis sur l'allégement de la présence sur le théâtre des opérations; l'externalisation est privilégiée grâce au recours aux services de consultants et d'entrepreneurs individuels, ce qui a réduit l'exposition du personnel de l'ONU dans les régions à haut risque.

Atténuer l'impact environnemental des missions; mettre à profit les moyens disponibles aux niveaux régional et local

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
FISNUA	<p>Des décharges ont été creusées pour accueillir les déchets solides et elles sont utilisées.</p> <p>Participation accrue du Comité d'examen de l'environnement à la gestion de l'impact environnemental; des projets de gestion et d'élimination des eaux usées, de traitement des étendues d'eau polluées et de la mise en place d'un système d'infiltration des eaux usées seront exécutés en 2015/16.</p> <p>11 des 37 marchés en cours ont été confiés à des entreprises locales, ce qui représente une hausse de 100 % par rapport à l'exercice précédent.</p>
MANUA	<p>Le service de génie a externalisé en 2014 les travaux de maintenance générale, l'élimination des déchets solides et liquides et les services d'entretien et d'exploitation des groupes électrogènes de l'ensemble de la Mission, notamment des complexes régionaux. Ainsi, 75 postes locaux ont été supprimés, qui a réduit les dépenses de personnel de la MANUA et réduit le coût des services annuels d'environ 50 %; l'externalisation a aussi permis de fournir des services sans interruption, 24 heures sur 24, tout au long de l'année et elle a sensiblement amélioré la qualité des services et le délai d'intervention.</p> <p>Les services informatiques font appel aux services offerts localement (Internet, téléphone) de façon plus marquée.</p>
MANUI	<p>Grâce à des contrats-cadres locaux, la Mission a garanti le traitement rapide des exemptions de taxes (maximum de 7 à 21 jours pour l'Iraq); la MANUI a encouragé les entrepreneurs à faire envoyer les marchandises livrées en Iraq directement à Erbil ou à Bagdad de façon à réduire le délai de livraison.</p> <p>Installation de stations d'épuration à tous les sites de la Mission; traitement des eaux usées avant leur élimination; en exploitant pleinement les stations d'épuration, la Mission atténue dûment les risques que pourrait causer à l'environnement l'élimination des eaux usées.</p>
MINUAD	<p>La MINUAD a passé un contrat avec des fournisseurs locaux pour exploiter l'épicerie située dans l'enceinte de la Mission, qui vend des fruits et légumes frais ainsi que d'autres marchandises nécessaires à l'ensemble du personnel résidant dans le complexe de la MINUAD, dont la circulation est limitée au complexe pour des raisons de sécurité.</p> <p>La Section des achats de la Mission sonde régulièrement les marchés locaux et tient des réunions avec les fournisseurs afin de prendre ses décisions en toute connaissance de cause et d'enseigner aux fournisseurs potentiels les modalités et les critères de réponse aux appels d'offre.</p>
MINUK	La MINUK a établi un point carburant dans le complexe de son quartier général afin d'éliminer les longs trajets nécessaires pour faire le plein, ce qui lui a permis de réduire son empreinte carbone.

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
MINUSMA	Des commandes permanentes ont été mises en place dans toutes les régions et la mise en place d'une telle commande est presque terminée à Kidal, ce qui réduira la charge de la gestion du matériel à tous les sites, le matériel n'étant acheté qu'en cas de nécessité.
UNOWA	Le Centre de services mondial a tenu une conférence avec des fournisseurs locaux à Dakar, ce qui lui a permis d'inscrire à son registre des fournisseurs locaux supplémentaires. Il a ainsi amélioré les conditions d'achats tout en offrant plus de débouchés à l'économie et au marché locaux.
UNSCOL	Dans les bureaux, la collecte localisée des matériaux recyclables a été étendue aux bouteilles en plastique et aux canettes en aluminium.
UNSOA	Des programmes de renforcement des capacités des Somaliens ont été mis en place, ce qui a permis aux pompiers de Mogadiscio de gérer leurs propres activités et de moins dépendre des ressources de la mission consacrées à la lutte anti-incendie.

V. Évaluation des coûts et avantages financiers

69. Outre les réalisations et avantages dont il est fait état ci-dessus, des évaluations des avantages financiers de la stratégie globale d'appui aux missions ont été fournies tout au long de la période de mise en œuvre de la stratégie, sous forme d'estimations annualisées à la fin de chaque exercice, avec indication du total cumulé de ces avantages. Il s'agissait à chaque fois de faire apparaître et de consigner sur une base annuelle les avantages financiers des initiatives prises dans le cadre de la stratégie qui avait été identifiée par les divisions et les centres de services du Département de l'appui aux missions. Ces rapports sur les avantages financiers de la stratégie visaient à identifier les économies réalisées sur les dépenses de personnel, les réductions de coûts et les gains d'efficacité par réduction de la consommation, ainsi que la disparition de certaines dépenses dont l'engagement a pu être évité suite à l'application de décisions prises par le Département de l'appui aux missions dans le cadre de la stratégie. Si l'on considère que le Secrétariat a délibérément choisi d'appliquer la stratégie globale d'appui aux missions essentiellement dans les limites des ressources existantes et par voie de réaffectation de ressources, on peut dire que la stratégie a été d'un très bon rendement pour les États Membres, avec des avantages chiffrés à plus de 400 millions de dollars pour des coûts évalués à 20 millions de dollars.

70. Cela étant dit, la stratégie globale d'appui aux missions n'était pas censée tenir lieu de programme d'économies. Elle avait pour objet de concevoir de nouvelles modalités de fonctionnement propres à améliorer tant l'efficacité que la rentabilité de l'appui aux opérations sur le terrain. L'information sur le rapport coûts-avantages de la stratégie visait à fournir des estimations générales des avantages de la stratégie sans pour autant constituer un état financier. Faute de disposer d'une méthode d'estimation des rapports coûts-avantages à l'échelle de tout le Secrétariat, la quantification des avantages en ce qui concerne la stratégie globale d'appui aux missions reposait sur un certain nombre d'estimations et d'hypothèses, qui ont été portées à la connaissance du Comité des commissaires aux comptes à l'occasion de chacun de ses audits annuels. L'estimation des coûts qui ont pu être évités n'est possible qu'à partir d'hypothèses quant aux dépenses qu'il aurait probablement fallu

engager en l'absence des décisions/approches qui ont été adoptées. De ce fait, pour bon nombre des avantages signalés, il n'est guère possible de parvenir à un montant « effectif » d'économies puisqu'il s'agit d'estimations de dépenses qui n'ont pas été engagées. Le Département de l'appui aux missions s'est efforcé chaque fois que possible d'améliorer rétroactivement ces estimations mais il y a des limites à ce qu'il est possible de faire à cet égard compte tenu de la difficulté d'obtenir des suites chronologiques de données et de documents comparatifs et du manque de ressources disponibles pour ce faire.

71. Le tableau 8 présente des estimations solides pour ce qui est des dépenses associées à la stratégie, mais les avantages financiers découlant de l'utilisation des outils prévus par la stratégie à l'appui des opérations ne sont pas tous signalés car il est difficile de les évaluer avec précision. Par exemple, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel au moyen d'une étude approfondie des tableaux d'effectifs du personnel civil a entraîné, dans certains cas, d'importants ajustements dans les structures des missions, et parfois conduit à la réalisation d'économies importantes dans les budgets des missions, qui ne sont pas signalées ici. De même, l'ajustement des budgets privilégié par la stratégie, notamment par le biais du plan de financement standard, a conduit à l'établissement d'un budget de départ plus précis, si bien que certaines sommes ne sont plus requises ni attribuées, ce qui a naturellement entraîné une baisse des coûts. En outre, pour certains services requis, on a fait appel à des équipes d'appui aux missions à court terme ou à des liquidations plutôt que de créer des postes dans des missions, ce qui a permis de réaliser des économies, qui ne sont pas indiquées ici car elles sont difficilement chiffrables. Le Secrétariat est convaincu que la stratégie a eu de nombreux autres avantages, qui n'ont pas été pleinement signalés jusqu'à présent.

72. Le tableau 8 présente les montants estimatifs annualisés des coûts et des avantages découlant de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Il présente les montants annuels des avantages signalés pour les exercices précédents ainsi que les montants des coûts et avantages nouvellement signalés pour l'exercice 2014/15. Le tableau présente également les montants actualisés des coûts et des avantages concernant les dépenses de personnel pour le Centre de services régional d'Entebbe et le Centre de services mondial, qui font apparaître une réduction notable dans le premier et une légère augmentation dans le second.

Prévisions relatives aux avantages futurs

73. Les principes, structures et outils mis en place dans le cadre de la stratégie continueront de produire des résultats bien après la fin de la période de mise en œuvre de cinq ans. Les avantages prévus prendront la forme d'économies récurrentes liées aux changements structurels opérés dans le modèle de prestation de services, de réductions de dépenses afférentes au personnel en poste dans des lieux d'affectation à services partagés, par exemple. Le perfectionnement constant et l'utilisation des outils prévus par la stratégie, tels que le plan de financement standard, le centre d'échange d'informations pour la gestion mondiale des biens, l'optimisation de la planification des mouvements et l'utilisation de contrats régionaux pour les transports, ainsi que les futures améliorations de la chaîne d'approvisionnement continueront de renforcer la valeur du modèle de prestation de services de la stratégie au fil du temps, et bien au-delà de la période actuelle de mise en œuvre de la stratégie.

74. Les avantages découlant des services partagés augmenteront au fur et à mesure que les centres de services se stabiliseront et pourront de plus en plus compter sur les capacités nationales et non plus internationales, surtout s'ils sont élargis à l'ensemble des missions. En 2015/16 et 2016/17, le Centre de services régional d'Entebbe engagera un processus de nationalisation accrue, ce qui permettra de réaliser d'importantes réductions de coûts supplémentaires. En 2014/15, le recours accru aux capacités nationales a déjà commencé, tout le personnel de la MINUSCA détaché au Centre de services régional ayant été recruté sur le plan national, et non à des postes d'agent recruté sur le plan international dans un lieu d'affectation où le coût de la vie est élevé, ce qui permettra à la MINUSCA de faire d'importantes économies durant l'exercice 2014/15 et après, en plus de lui éviter d'avoir du personnel en poste dans un endroit peu sûr et coûteux.

Tableau 8
**Coûts, économies et dépenses réduites imputables
à la stratégie globale d'appui aux missions,
exercices 2010/11, 2011/12, 2012/1, 2013/14 et 2014/15**

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Total partiel
Coûts						
Investissements au Siège						
Emploi de temporaire D-1 (traitement de base + dépenses autres que les dépenses de personnel)	287	287	287	287	287	1 435
1 poste P-5, 2 P-4, 1 P-3, 1 poste d'agent des services généraux (traitement de base + dépenses autres que les dépenses de personnel) ^a	909	909	909	909	909	4 545
Voyages ^b	130	130	130	130	130	650
Ateliers	–	–	75	–	–	75
Consultants/conseillers ^c	–	–	64	–	–	64
Total partiel						6 769
Centre de services mondial						
Coût de mise à l'essai de modules ballistiques ^d	–	–	150	–	–	150
Centre de service régional						
Infrastructures	82	3 074	9 754	350	7 869	21 129
Voyages des membres des comités directeurs ^e	21	21	21	21	21	105
Consultants	–	–	235	226	114	575
Total partiel						21 959
Total partiel (coûts)						28 728

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Total partiel
Économies						
Personnel						
Centre de services mondial						
Écart dû à des transferts ^f	–	187	(53)	–	–	134
Gains d'efficiences réalisés grâce à l'appui fourni (MANUL) ^g	–	2 500	2 500	2 050	(145)	6 904
Total partiel						7 038
Centre de service régional^h						
Écart dû à des transferts (coût net ponctuel des réaffectations)	–	1 086	5 481	8 782	9 495	24 844
Suppression	–	–	2 910	6 083	5 532	14 526
Élimination de certaines dépenses	–	975	975	975	3 219	6 144
Nationalisation	–	–	–	–	1 276	1 276
Total partiel						46 789
Total partiel (personnel)						52 423
Gestion des biens						
Réduction des stocks pour déploiement stratégique						
Réduction exceptionnelle des coûts	–	–	50 000	–	–	50 000
Acquisitions différées						
Transports terrestres	–	–	45 745	–	–	45 745
Installations et infrastructures	–	–	29 206	–	–	29 206
Matériel de communications et informatique	–	–	26 755	–	–	26 755
Matériel divers	–	–	102	–	–	102
Services de construction	–	–	8 796	–	–	8 796
Total partiel						160 604
Centre d'échange d'informations sur les transferts de biens (élimination de certaines dépenses)	–	–	–	12 969	2 547	15 516
Économies : réductions de la consommation						
Rations	–	–	17 547	–	–	17 547
Pièces de rechange	–	–	11 747	–	–	11 747
Voyages dans les zones des missions	–	–	6 529	–	–	6 529
Fournitures d'entretien	–	–	5 183	–	–	5 183
Consommation de carburants	–	–	36 522	–	–	36 522

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	Total partiel
Voyages occasionnés par la relève des contingents	–	–	29 619	–	–	29 619
Total partiel						107 147
Total partiel (gestion des biens)						280 720
Optimisation des mouvements						
Appareils affrétés pour de longues durées ⁱ	–	–	7 584	7 404	4 205 ^j	19 193
Optimisation de la relève des contingents au niveau régional ^k	3 453	1 055	4 501	2 652	– ^l	11 661
Exploitation optimale de la flotte aérienne régionale ^m	68 076	27 200	–	–	–	95 276
Total partiel (mouvements)						126 130
Total partiel (économies)						459 273
Total						430 545

^a Il ne s'agit pas de postes supplémentaires, mais de postes transférés à l'intérieur du Département de l'appui aux missions pour créer une équipe de coordination de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions dans le cadre de la nouvelle fonction d'appui stratégique instaurée au Bureau du Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions. Les économies réalisées consistent en une meilleure maîtrise des coûts, des réductions et des dépenses non engagées.

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

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

^d Ces dépenses ont été engagées au cours de l'exercice 2012/13, mais signalées pour la première fois sur recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

^e Montants calculés sur la base de l'indemnité journalière de subsistance versée aux participants venus de missions clientes.

^f Pour les exercices 2013/14 et 2014/15, des économies supplémentaires se montant à 718 500 et 685 700 dollars, respectivement, ont été calculées après l'examen par le Comité des commissaires aux comptes d'une version antérieure de la présente annexe.

^g L'évaluation des gains d'efficience a été faite sur la base de l'écart observé entre Brindisi et la Libye (équivalent de 22 membres du personnel travaillant à plein temps, contre 23,63 au cours des deux derniers exercices).

^h Les calculs effectués par le Centre de services régional en ce qui concerne les avantages du personnel ont été revus pour la période allant de 2011/12 à 2014/15 et ajustés rétrospectivement, et il en a été de même pour les montants relatifs à l'exercice 2014/15.

ⁱ Sur la base de tableaux supplémentaires soumis au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.

^j Les chiffres de 2014/15 correspondent à des coûts effectifs pour la période allant de juillet à décembre 2014. Pratiquement tous les pays qui fournissent des contingents et des policiers sont passés à un cycle de relève de 12 mois, ce qui modifie les droits et le nombre des passagers transportés et rend donc difficile la comparaison avec le cycle de six mois. Au cours des deux années et quatre mois d'opérations (jusqu'en décembre 2014) l'avion gros-porteur

s'est révélé efficace et économique. Un nouveau contrat, entrée en vigueur au 1^{er} novembre devrait normalement produire des avantages similaires, sous réserve des clauses et conditions qui y figurent.

^k A/66/591, tableau 9, et tableaux supplémentaires fournis au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.

^l Pour l'exercice 2014/15, des économies supplémentaires se montant à 784 000 dollars ont été calculées après l'examen par le Comité des commissaires aux comptes de version antérieure de la présente annexe.

^m A/68/731, annexe I, tableau A.5; and A/67/723, annexe I, tableaux 9 et 10.

VI. Enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie

75. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions au cours des cinq dernières années a fourni nombre d'éclairages et d'enseignements importants. Les difficultés rencontrées ont permis à chaque fois de rectifier le tir, non seulement pour toute cette période de mise en œuvre mais également pour les efforts de changement à venir aussi bien sur le terrain que dans l'ensemble du Secrétariat. On trouvera dans les paragraphes qui suivent une description des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions.

Enseignements relatifs aux services partagés

76. En matière de services partagés, les enseignements ont plus particulièrement trait aux modalités de prestation de services à distance et de services partagés et au Centre de services régional d'Entebbe. Le fonctionnement du Centre de services régional est en phase de stabilisation, après des débuts longs et difficiles qui ont coïncidé avec la mise en œuvre d'autres grandes réformes qui ne lui ont pas facilité la tâche. Un engagement résolu de l'encadrement s'impose au Siège et partout ailleurs pour continuellement soutenir les efforts faits et renforcer de manière claire et cohérente les bus et objectifs de cette initiative porteuse de changement. Tirer les enseignements des difficultés décrites ci-après mais également des bonnes pratiques décrites dans la section III permettra d'améliorer la généralisation des services partagés sur le terrain et de contribuer au processus d'élaboration du modèle de prestation de services centralisée pour l'ensemble du Secrétariat (voir A/70/323, annexe I) :

a) Les ressources en personnel provenant des missions clientes ont permis d'accélérer la mise sur pied du Centre de services régional d'Entebbe, même si les transferts d'effectifs et de postes ont été plus lents que prévu, ce qui a nui aux résultats et ralenti l'apparition d'un esprit de corps; la gestion de ces transferts s'est aussi révélée malaisée. Les modalités actuellement en vigueur concernant les ressources en personnel pourraient également empêcher le Centre de moduler rapidement ses effectifs, à la hausse ou à la baisse, sans que son fonctionnement général en soit affecté. Les arrangements de planification des effectifs consacrés aux services partagés doivent être conçus avec soin pour que, dès le départ, le personnel qui convient, doté des palettes de compétences appropriées, soit en place dans les centres de services et autres lieux concernés;

b) Le fait que le Centre soit financé au moyen des crédits inscrits au budget des missions ne va pas dans le sens de la transparence et ne facilite pas le contrôle

des fonds; il a donc fallu, pour informer les États Membres, regrouper l'information financière concernant le Centre dans une annexe au rapport annuel d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix et présenter les ressources qui lui sont consacrées dans le budget des missions participantes;

c) Pour tenter de remédier aux problèmes de résultats, l'accent a été mis sur la rationalisation et la normalisation des procédures, ainsi que sur la mise en place d'un dispositif d'assurance qualité et de contrôle des résultats rigoureux. Un travail important de normalisation et de recadrage plus poussés des fonctions administratives qui sont encore confiées aux missions clientes reste à effectuer, compte tenu de la mise en service d'Umoja;

d) Le calendrier de mise en place du dispositif et le renforcement des effectifs doivent cadrer avec les responsabilités qui ont été définies au regard des résultats convenus. L'idée de transférer progressivement les postes est en contradiction avec l'obligation de rendre dès le départ des comptes concernant les résultats, ce dont le Centre a manifestement pâti au cours de sa phase de démarrage. En 2013/14, de nombreux membres du personnel du Centre et du Département de l'appui aux missions ont œuvré à la mise en application des normes IPSAS et au déploiement d'Umoja-Démarrage, car il a fallu surmonter de nombreuses difficultés. Umoja et les normes IPSAS constituent cependant des outils puissants qui devraient, à terme, aider les prestataires de services partagés à améliorer sensiblement leurs modes de fonctionnement;

e) Des organes de gouvernance doivent être créés suffisamment tôt et bénéficier d'une direction de rang suffisamment élevé et du niveau d'engagement requis des parties prenantes. Le système des comités est certes important pour l'implication des parties prenantes mais il doit surtout soutenir le personnel d'encadrement des opérations. Les comités doivent se réunir en fonction des besoins et concentrer leur action sur les passages d'étape et décisions clés et non s'en tenir à des calendriers préétablis.

De l'importance capitale des clients

77. Des efforts sont faits depuis un certain temps pour améliorer le service proposé aux clients mais la tâche reste difficile à cet égard car elle suppose des changements non seulement au niveau des systèmes et des processus mais également à celui de la culture organisationnelle. Cette observation vaut aussi bien pour les services partagés que pour l'Organisation dans son ensemble.

Constamment s'adapter à l'évolution de la demande tout au long de la mise en œuvre

78. Des faits nouveaux et l'évolution des besoins au Siège et sur le terrain ont obligé le Département de l'appui aux missions d'adapter et de faire évoluer la stratégie. Il en a été clairement ainsi dans tous les aspects de la stratégie, y compris pour la modularisation de celle-ci, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et les services partagés, et ce fait doit être pris en compte par anticipation dans les initiatives stratégiques à venir dans un environnement complexe de l'appui aux missions. Les méthodes de mise en œuvre des stratégies doivent apporter de la rigueur mais sans être trop centrées sur les processus. Il faut que les efforts de changement stratégique puissent évoluer à l'intérieur d'un cadre clair. La stratégie globale d'appui aux missions contenait plusieurs programmes de changement

complexes qu'il conviendrait d'administrer selon une méthode standard alliant une gestion et un contrôle rigoureux à une ouverture à la complexité des programmes.

De l'importance capitale de la participation des clients et des parties prenantes

79. La stratégie globale d'appui aux missions a mis en lumière l'importance des services d'appui pour les opérations des Nations Unies et a suscité, pour la première fois, un dialogue direct, systématique et stratégique entre le Département de l'appui aux missions et ses parties prenantes, dans les missions de terrain en particulier, en offrant des possibilités de retour de l'information par le biais notamment d'un conseil de clients et d'enquêtes de satisfaction, et en améliorant les communications internes :

a) Les enquêtes se sont révélées utiles non seulement pour susciter l'engagement des clients dans toutes les missions mais également pour obtenir une information en retour d'une importance capitale pour la prise des décisions. S'adressant initialement au seul personnel en tenue, les enquêtes ont été étendues au personnel civil au vu de l'information précieuse qu'elles ont permis de réunir. Ces enquêtes ont été organisées deux fois par an mais à chaque fois la méthode était perfectionnée à partir des enseignements tirés de la mise en œuvre et des constats de l'enquête précédente. L'analyse des résultats également a été améliorée à partir de ces constats, notamment par une analyse statistique rigoureuse visant à comprendre quels résultats étaient statistiquement significatifs. Il a été également décidé, à partir des enseignements susmentionnés, de passer à un rythme d'enquête annuel afin de disposer de suffisamment de temps pour analyser les résultats de chaque enquête, de traduire ses résultats en mesures concrètes et d'évaluer ces efforts l'année suivante. En raison de l'importance accordée à ces enquêtes, le Centre de services régional d'Entebbe, le Centre de services mondial et le Bureau d'appui commun de Koweït ont également conçu et organisé des enquêtes auprès de leurs clients;

b) Les interventions sur le plan de la communication sont d'une importance capitale mais ne bénéficient pas d'une attention suffisante. Les conclusions des enquêtes globales ont corroboré la nécessité de développer les communications et des efforts accrus ont été faits dans ce sens. Une mise à jour trimestrielle est adressée à l'ensemble du personnel par le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui aux missions. D'autres communications du Secrétaire général adjoint et du Siège ont été adressées aux missions et à leur personnel. Le Secrétaire général adjoint s'est montré favorable à la multiplication des réunions-débats au sein des missions, en y participant personnellement plus souvent. Toute la documentation relative à la stratégie globale d'appui aux missions a été mise à disposition sur plusieurs plateformes publiques.

Centrer la stratégie sur les résultats et non sur les projets

80. Lorsque la stratégie globale d'appui aux missions a été conçue, il s'agissait essentiellement d'énoncer une vision, un programme stratégique et un processus de changement visant à améliorer les résultats des services d'appui aux missions. Or, au stade de sa mise en œuvre, les parties prenantes et le personnel associaient souvent la stratégie uniquement à des projets spécifiques, la modularisation ou les centres de services par exemple. Pour faire en sorte que la stratégie demeure pertinente pour tous, il faudra à l'avenir l'aborder prioritairement par le biais d'un ensemble équilibré d'indicateurs de performance qui répondent aux demandes de

parties prenantes diverses et déterminent les résultats. Les nouvelles initiatives doivent être évaluées à l'aune de leur contribution escomptée à la réalisation de buts et objectifs de résultat clairs de l'Organisation.

Éviter de mener en parallèle un trop grand nombre de grandes réformes

81. La mise en œuvre de grandes réformes globales concurremment avec la stratégie globale d'appui aux missions a obéré la capacité disponible au sein du Département de l'appui aux missions pour ce qui est de la mise en œuvre de la stratégie, en particulier en 2012/13 et 2013/14. L'achèvement de la mise en place des normes IPSAS et d'Umoja Foundation dans les missions, et la mise en service prochaine d'Umoja Extension 1, vont créer d'importantes possibilités d'extension des avantages des services partagés aux missions et de préparer le terrain pour le futur modèle de prestation de services centralisée.

Le maintien d'un bon rythme opérationnel a des effets sur la mise en œuvre de la stratégie

82. La forte poussée des opérations sur le terrain n'a pas été sans effet sur les moyens disponibles pour la mise en œuvre de la stratégie, parce que les missions ont eu elles aussi à gérer un foisonnement d'exigences opérationnelles. À certains moments, face à des demandes opérationnelles qui ne pouvaient être toutes satisfaites en même temps, les ressources disponibles au Département n'étaient pas suffisantes pour planifier, mettre en œuvre et coordonner la stratégie, ce qui a parfois ralenti le travail de conception et de mise en œuvre, s'agissant en particulier de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des services partagés.

Le manque de continuité peut nuire à l'ensemble de la mise en œuvre

83. Au cours des cinq années de mise en œuvre de la stratégie, la rotation des effectifs au niveau de la haute direction du Département de l'appui aux missions, parmi les directeurs du Département lui-même et des centres de services et dans l'équipe chargée de coordonner la mise en œuvre de la stratégie, a nui à la continuité et au rythme de mise en œuvre de celle-ci. Dans certains grands bureaux de gestion des projets il peut y avoir de la continuité parmi certains membres du personnel. D'autres efforts d'atténuation de cet effet préjudiciable devraient être entrepris pour faire en sorte qu'en cas d'impossibilité d'assurer la continuité au sein de l'équipe de coordination de la mise en œuvre de la stratégie, des dépôts d'information soient rendus accessibles en ligne. Le recours accru aux outils technologiques à cette fin a été l'une des marques distinctives de la phase de mise en œuvre.

Gestion de la mise en œuvre

84. La vision de l'état final de la stratégie et les indicateurs de performance clefs correspondants ont été formulés de manière assez large. Lorsque ces indicateurs ont été adoptés, certains ont eu tendance à les associer essentiellement à des activités et des produits et non à des améliorations et des résultats globaux. Ils soutenaient l'exécution des activités constituant les piliers de la mise en œuvre alors que pour l'élaboration des outils de performance futurs l'accent devrait être également mis sur les indicateurs de résultat et de performance et pas seulement sur les activités.

85. En outre, les outils de mesure de la performance n'étaient pas toujours suffisants, ce qui entravait parfois l'aptitude à rassembler des données et à établir des rapports sur les données de quantification de la performance qui devraient être rassemblées et étudiées, et pas seulement celles qui pouvaient l'être. Dans certains cas, les outils de suivi des résultats qui étaient attendus ne sont pas arrivés à temps et il n'a pas été possible de faire rapport sur ces indicateurs, ce qui a mis en lumière le besoin persistant d'outils améliorés de suivi des résultats et d'intelligence des processus ainsi que d'investissements dans le personnel de manière à accroître ses compétences analytiques. L'introduction des normes IPSAS et d'Umoja permettra de disposer d'outils d'analyse des données plus puissants et exigera un personnel doté des capacités analytiques nécessaires pour produire en temps voulu des analyses débouchant sur l'action.

86. Pour aider les États Membres et autres parties prenantes à déterminer si la stratégie globale d'appui aux missions a été en définitive financièrement bénéficiaire, le Département de l'appui aux missions a procédé à une analyse coûts-avantages de base couramment employée dans d'autres organisations du secteur public. L'application intégrale de cette méthode d'analyse coûts-avantages à la stratégie globale d'appui aux missions n'a pas été chose facile, en raison de lacunes dans les données initiales, les moyens et les outils requis qui ont, par exemple, rendu difficile le traçage de tous les coûts et avantages avec le même degré de détail. De ce fait, le montant net des avantages dont il est fait état ne rend peut-être pas pleinement compte de toute la gamme des coûts qui ont pu être évités, des coûts qui ont été réduits et des avantages difficiles à évaluer parce que non monétaires.

VII. Arrangements prévus pour l'après-stratégie globale d'appui aux missions

87. L'Assemblée générale a demandé que la présente évaluation comprenne des renseignements sur les arrangements prévus pour l'après-stratégie globale d'appui aux missions.

A. Activités continues et transition

88. Les outils et approches mis en place dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions font l'objet d'un travail de transposition et de maintenance au cours de l'exercice 2015/16. Les divisions et centres de services du Département de l'appui aux missions sont responsables de l'utilisation et de l'évolution continues de ces outils et approches au-delà de la période de mise en œuvre de la stratégie. On trouvera ci-dessous un récapitulatif de certains des éléments de base de la palette d'outils de la stratégie qui, dans le cadre du plan général de transition, permettront d'intégrer ou de poursuivre les approches élaborées entre 2010 et 2015.

Outils et approches de l'appui aux missions

89. Les outils et approches de la stratégie globale d'appui aux missions indiqués dans la section II de la présente annexe continueront d'être utilisés pour les missions en cours et pour le démarrage des missions futures. La prochaine version du Guide pratique pour le démarrage des missions contiendra des orientations sur les outils mis à la disposition du personnel chargé de la planification et du

démarrage des missions établies à partir des listes de contrôle du Département de l'appui aux missions relatives à l'utilisation de ces outils.

Gestion des ressources

90. Le Groupe de l'efficacité rationnelle des ressources créé en 2012 a préconisé une approche systématique de l'identification des possibilités de gains d'efficacité des ressources dans l'ensemble des interventions d'appui aux missions, et le Groupe a depuis poursuivi ses travaux, sur les questions de fond mais sans cadre formel. Les organes délibérants ont pris conscience des répercussions de ces travaux et ont demandé que le Groupe soit reconstitué et que son rôle et ses pouvoirs en matière de définition des objectifs et de suivi de leur mise en œuvre et de leurs effets soient clairement expliqués. Cette reconnaissance renouvelée offre au Département de l'appui aux missions l'occasion de consolider davantage les efforts déjà entrepris par le Groupe afin de passer de manière concertée à la phase suivante de la gestion efficace des ressources et de mettre en place une structure de gouvernance qui pourrait être intégrée au Département.

91. Ainsi revigoré, le Groupe de l'efficacité rationnelle des ressources centrera ses travaux sur un ensemble simplifié d'interventions axées sur les possibilités d'effet direct sur les ressources (personnel et/ou opérations) afin d'obtenir des gains réels et mesurables, le but étant aussi de se doter d'une plateforme cohérente de suivi et d'établissement de rapports. Dans l'immédiat, le Groupe doit examiner et mettre en place des applications cohérentes de formulation des ressources et soutenir leur mise en œuvre concrète dans les missions de telle manière qu'elles aient un effet direct sur la détermination des ressources nécessaires.

Ressources humaines

92. Les notions de gestion de la relève et de planification de cette gestion ont été élaborées, puis approuvées par le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui aux missions. La gestion de la relève comprend le repérage et le suivi des vacances de postes potentielles (alerte rapide), l'identification des candidats disponibles et les consultations avec les divisions et bureaux habilités à procéder aux affectations, notamment le Département de l'appui aux missions et le Département des affaires politiques. La gestion de la relève privilégie actuellement une vision à long terme consistant à identifier les membres du personnel qui ont acquis au bout d'un certain temps les qualifications requises pour être nommés à des postes administratifs de haut rang afin qu'ils soient prêts à assumer des rôles dirigeants. Le recours à un centre d'évaluation pour identifier ce type de personnel est actuellement expérimenté pour les postes de rang D-2 de directeur de l'appui aux missions. D'autres activités, telles que la définition des données repères et des conditions requises et l'élaboration d'un modèle d'évolution des carrières pour la filière de gestion des ressources humaines, sont en cours et s'insèrent dans la stratégie plus large de l'appui à l'apprentissage et aux carrières du Secrétariat, notamment le cadre de mobilité mondial du Secrétaire général, dont l'élaboration est conduite par le Bureau de la gestion des ressources humaines et qui doit entrer en vigueur en 2016.

93. Des efforts continueront d'être faits pour attirer et retenir des candidates pour les missions, notamment dans le cadre de l'initiative de filière de haut rang pour femmes, l'analyse des processus de sélection afin d'identifier les points sur lesquels

les femmes rencontrent des obstacles et l'analyse des entretiens de cessation de service afin de comprendre les raisons de la rotation des effectifs. Les efforts visant à améliorer les conditions d'emploi du personnel recruté sur le plan local feront l'objet de directives sur la nationalisation qui seront rédigées par la Division du personnel des missions, pour faire en sorte que les progrès des missions en matière de stratégie de renforcement des capacités et de nationalisation des fonctions aillent de pair avec une cohérence entre les missions et un soutien à ce processus au niveau des cadres supérieurs.

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

94. Des ressources destinées à engager le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été approuvées par l'Assemblée générale en juin 2015 et la mise en œuvre de ce programme a démarré. La Division de l'appui logistique du Département de l'appui aux missions a été chargée d'entreprendre les activités futures de mise en œuvre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de les insérer dans les activités d'appui logistique en réalisant la transition d'une approche fonctionnelle à un processus couvrant la chaîne d'approvisionnement d'un bout à l'autre.

95. La mise en œuvre intégrale de la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans toutes les missions prendra la forme d'un programme pluriannuel de transformation organisationnelle. L'exécution de ce programme s'appuiera initialement sur quatre projets : analyse du corridor logistique de l'Afrique de l'Est afin d'identifier les possibilités d'améliorer l'approvisionnement dans la région; b) analyse des plans d'achat afin d'améliorer la prise des décisions et la recherche des fournisseurs et d'établir des contrats-cadres adéquats et pertinents propres à améliorer la prévisibilité et la gestion; c) Règles internationales de la Chambre de commerce pour l'interprétation des termes commerciaux (Incoterms); et d) entreposage centralisé (voir [A/69/651](#), par. 42 à 46).

96. L'exécution de ces projets constituera le socle de départ de la mise en œuvre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement tout en contribuant à l'amélioration des processus dans les domaines pertinents. Le schéma détaillé d'une approche et d'un cadre de mise en œuvre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement sera établi en 2015/16 et comportera un système de mesure des résultats, des événements repères pour la mise en œuvre, le cadrage organisationnel, la formation et la planification des effectifs et la concordance avec la mise en service d'Umoja Extension 2 en 2017.

Services partagés

97. La résolution [69/307](#), adoptée par l'Assemblée générale en 2015 et relative aux questions transversales, fournit au Département de l'appui aux missions un cadre pour la poursuite des efforts concernant les services partagés. La création d'un deuxième centre de services partagés n'a certes pas été approuvée mais l'Assemblée s'est félicitée des progrès et des avantages réalisés grâce aux services partagés et elle a autorisé l'octroi d'une autonomie de fonctionnement et de gestion au Centre de services régional d'Entebbe, y compris le droit d'établir son propre budget à partir de 2016-2017. Les préparatifs en vue de la formulation de ce budget ont été engagés. L'Assemblée a aussi approuvé l'examen de la structure de gouvernance du Centre afin qu'elle relève directement du Département de l'appui aux missions, ce

qui nécessitera un réexamen du modèle de gouvernance élaboré dans le cadre de la préparation du budget. Le nouveau modèle de gouvernance comportera également la création d'un conseil de clients qui permettra de maintenir un mécanisme d'implication directe des clients en lieu et place du Comité directeur. Les outils perfectionnés de suivi des résultats du Centre de services régional peuvent être exploités au cours de la période de transition et au-delà pour aider le personnel de direction. Le Centre connaîtra d'autres transformations avec la nationalisation des effectifs, qui sera étalée sur deux ans, afin de continuer d'améliorer la performance et l'efficacité globales du Centre. Des produits issus de bonnes pratiques élaborés au Centre sont déjà mis à disposition dans d'autres structures de services partagés tant en situation de mission qu'à titre de contribution à la conception du grand modèle de prestation de services centralisée de l'ONU.

98. Le Département de l'appui aux missions s'impliquera fortement dans l'élaboration du modèle de prestation de services centralisée. Dans sa résolution [69/262](#), l'Assemblée générale a souligné qu'il importe que les structures mises en place dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions cadrent avec le modèle de prestation de services centralisée. L'Assemblée a en outre, dans sa résolution [69/307](#), prié le Secrétaire général de veiller à ce que toute initiative d'amélioration des services et de l'appui fournis aux missions repose sur les enseignements et sur les pratiques de référence tirés d'autres initiatives du Secrétariat de façon à profiter au mieux des avantages et à éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités. Des fonctionnaires du Département de l'appui aux missions font partie du Groupe de travail chargé du modèle de prestation de services centralisée et le Secrétaire général adjoint chargé du Département assure la vice-présidence du Comité directeur du modèle, aux côtés du Secrétaire général adjoint au Département de la gestion qui en assure la présidence. Cette collaboration étroite permettra de faire en sorte que les enseignements tirés de la stratégie globale d'appui aux missions s'insèrent dans le modèle de prestation de services décentralisée et que les besoins des missions soient pris en considération pendant son élaboration puis dans sa mise en œuvre.

Autres cadres de gouvernance

99. Outre la reconstitution du Groupe de l'efficacité rationnelle des ressources et la reformulation du cadre de gouvernance du Centre de services régional d'Entebbe, d'autres mécanismes de gouvernance seront également révisés et poursuivis au-delà de la période de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Au cours de cette période de mise en œuvre, un conseil de clients relevant de cette stratégie globale et composé de représentants des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales ayant rang de commandant de force, de commissaire de police et de chef d'état-major, représenteront les composantes militaire, policière et civile des missions et se chargeront de veiller à ce que la stratégie réponde aux besoins des missions. Cette instance est en train de devenir, sans changer de composition, un conseil des clients du Département de l'appui aux missions faisant office d'organe consultatif auprès de la haute direction afin de contribuer aux travaux du Département et de proposer des mesures qui soient directement en phase avec les perspectives et les réalités des missions sur le terrain. Il est prévu que le Comité de supervision des projets stratégiques, créé en 2014/15 pour faire office d'organe factier chargé de superviser le lancement et le suivi des projets et initiatives stratégiques, continuera d'être utilisé en 2015/16.

Structures des missions

100. Le Département de l'appui aux missions a publié des orientations relatives aux adaptations à apporter aux structures des missions au cours de l'exercice 2014/15. La structure proposée a été conçue de manière à ce que les missions puissent fonctionner de manière optimale dans un environnement fait de services partagés et qu'elles soient préparées à la transition vers la gestion de la chaîne d'approvisionnement tout en leur ménageant une certaine marge de manœuvre dans des situations particulières. Des propositions de changement des structures des missions devraient être présentées par celles-ci dans le cadre de l'exercice 2016/17, les préparatifs à cet effet se poursuivant au cours de l'exercice suivant, jusqu'en juin 2016. Ces changements structurels continueront d'être surveillés et les directives y relatives seront périodiquement mises à jour à partir des réactions des utilisateurs.

B. Gestion stratégique de l'après-stratégie globale d'appui aux missions

101. Les arguments en faveur du maintien d'une approche globale, stratégique et innovante en matière de prestation de services demeurent très forts alors que croissent l'ampleur, la complexité et le coût des missions. Le Département de l'appui aux missions est fermement résolu à faire en sorte que l'appui aux missions contribue de manière efficace et rentable à l'exécution des mandats de celles-ci.

102. En 2015/16, le Département de l'appui aux missions poursuit le travail d'amélioration qui découle naturellement des activités entreprises dans le cadre de la stratégie, notamment la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement, le renforcement des moyens nécessaires au déploiement rapide, la promotion et la constitution d'une compréhension et d'une approche plus nettes de l'analyse et de l'intelligence des processus et la facilitation de réforme menée à l'échelle de tout le Secrétariat telles qu'Umoja et la mobilité.

103. S'agissant des perspectives, le Département de l'appui aux missions demeure attaché à l'excellence opérationnelle en matière d'appui aux opérations de paix. Il est résolu à devenir plus réactif aux attentes de ses parties prenantes, qui veulent des services d'appui aux missions rapides, efficaces, efficaces et responsables. L'approche stratégique de l'appui aux missions visera l'équilibre entre tous ces objectifs tout en veillant à la gestion efficace des risques.

104. À l'avenir, l'appui aux missions sera dirigé, suivi et évalué à partir d'une série équilibrée d'objectifs stratégiques et d'indicateurs de résultats visant avant tout à faciliter l'exécution des mandats, accroître la satisfaction des clients, faire un usage prudent des ressources, respecter les normes éthiques de l'ONU, en particulier celles relatives à la conduite et à la discipline, protéger l'environnement et respecter les statuts et règlements de l'Organisation tout en s'employant à faire en sorte que les politiques et procédures de l'Organisation favorisent un appui efficace aux opérations sur le terrain.