



Assemblée générale

Distr. générale
12 décembre 2012
Français
Original : anglais

Soixante-septième session

Points 54 et 146 de l'ordre du jour

Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects

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

Troisième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans son rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633), le Secrétaire général a présenté les grandes lignes d'un processus visant à réorganiser la manière dont les services d'appui aux missions des Nations Unies sont assurés sur le terrain. Cette stratégie vise à mettre en place dans un délai de cinq ans un modèle de fourniture de services qui réponde mieux aux besoins des clients et permette d'atteindre les objectifs suivants :

- a) Fournir plus rapidement et plus efficacement des services sur le terrain;
- b) Aider davantage les missions chargées de maintenir ou de restaurer la paix à s'acquitter de leur mandat;
- c) Renforcer la bonne administration des ressources en recherchant des gains de productivité et des économies d'échelle;
- d) Améliorer la sécurité et la qualité de vie du personnel; et
- e) Préciser les responsabilités de chacun.



Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter chaque année un rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions. Rappelant le paragraphe 194 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le paragraphe 203 du rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, l'Assemblée a aussi prié le Secrétaire général, dans sa résolution 66/264 de lui exposer dans tous les détails l'objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions.

Dans le présent rapport, le Secrétaire général explique quel est l'objectif ultime de la stratégie et comment ses piliers (ressources humaines, finances, modularité/chaîne d'approvisionnement et centres de services) transformeront les services d'appui aux quatre niveaux suivants : Siège de l'Organisation des Nations Unies, Centre de services mondial, Centres de services régionaux et missions en tant que telles. Il y décrit aussi les progrès accomplis depuis la publication de son dernier rapport sur la question (A/66/591 et Add.1) et recense les prochaines mesures qu'il conviendra de prendre pour atteindre l'objectif fixé. Il expose ainsi la voie à suivre pour appuyer plus efficacement le personnel déployé sur le terrain ainsi que ses partenaires au Siège, notamment le Département des opérations de maintien de la paix – avec lequel le Département de l'appui aux missions partage des services spécifiques pour faciliter les activités de maintien de la paix des Nations Unies – et d'autres partenaires institutionnels, comme le Département des affaires politiques et le Département de la gestion. Il fait valoir qu'alors que sa mise en œuvre n'en est qu'à mi-parcours, la stratégie a déjà donné des résultats appréciables, notamment pour ce qui est du lancement rapide des missions, de l'harmonisation des processus, des gains d'efficacité et de la gestion et de la supervision des programmes.

Faisant suite à la demande du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires tendant à ce qu'il étudie des dispositions de substitution permettant d'améliorer l'établissement des rapports sur la stratégie et qu'il présente des rapports exacts, complets et transparents pour faciliter les décisions de l'Assemblée (A/66/718, par. 189 et 191), le Secrétariat répondra aux demandes de l'Assemblée générale dans deux rapports distincts : a) le troisième rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie; et b) le rapport d'ensemble du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014, en annexes. Ce processus à deux volets doit permettre d'éviter redites et redondances et faciliter l'accès des commissions de l'Assemblée générale aux données pertinentes en séparant l'exposé de l'objectif ultime de la stratégie des détails financiers ayant trait à sa mise en œuvre.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions.....	4
A. Siège.....	7
B. Centre de services mondial.....	9
C. Centre de services régional.....	12
D. Missions.....	13
II. Progrès accomplis.....	15
A. Siège.....	15
B. Centre de services mondial.....	20
C. Centre de services régional.....	22
D. Missions.....	25
III. Prochaines étapes.....	27
A. Siège.....	28
B. Centre de services mondial.....	31
C. Centre de services régional.....	32
D. Missions.....	32
IV. Demandes faites à l'Assemblée générale.....	33
V. Conclusions.....	33

I. Objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions

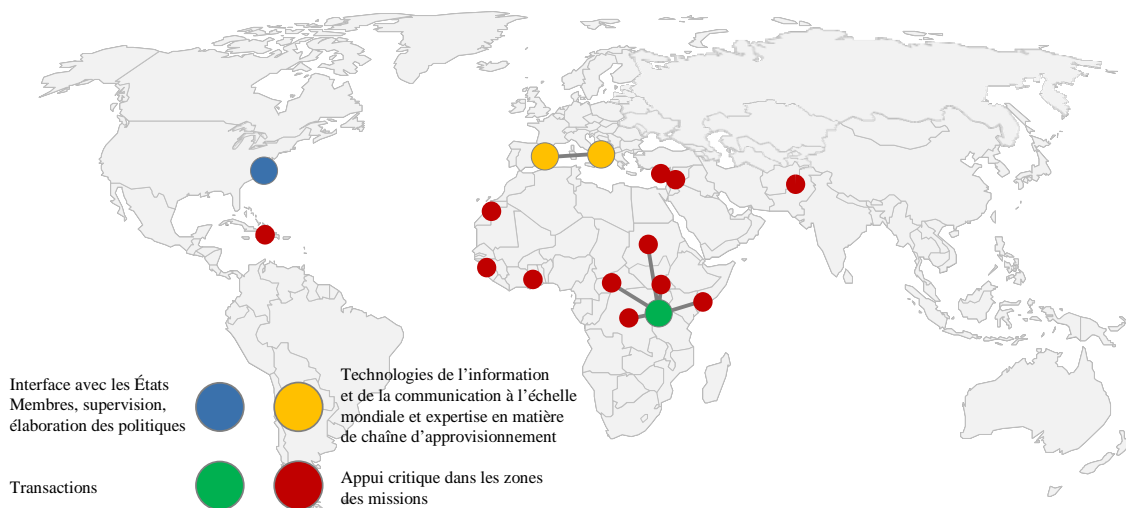
1. L'Organisation des Nations Unies doit s'acquitter de sa tâche dans un monde qui est aujourd'hui radicalement différent de ce qu'il était encore longtemps après sa création. Son secrétariat doit lui aussi évoluer pour s'adapter à cette ère nouvelle et préparer les missions aux trois grandes réalités auxquelles il faut se résigner.

2. Tout d'abord, les missions de maintien de la paix et les missions politiques des Nations Unies sont de plus en plus complexes, difficiles et risquées. C'est une tâche immense qui pèse sur le personnel en uniforme et le personnel civil, au regard de la complexité et de la diversité des mandats qui leur sont confiés, et il est donc indispensable de mettre en place un dispositif souple et adapté pour répondre à leurs besoins en appui sur le terrain. Aujourd'hui, la rapidité des déploiements et la qualité et l'efficacité de l'appui logistique fourni à ceux qui servent sur le terrain sont d'une importance plus critique que jamais pour le succès des missions.

3. Deuxièmement, étant donné le climat d'incertitude caractérisant l'économie mondiale, il est désormais indispensable de rechercher des gains d'efficacité au niveau des opérations sur le terrain et de réaliser des économies. En ces temps d'inquiétude, les peuples et les gouvernements du monde entier attendent de l'Organisation des Nations Unies qu'elle en fasse plus – en particulier pour assurer la paix et la sécurité internationales. En s'acquittant des mandats confiés par les États Membres, le Secrétariat doit donc parvenir à améliorer l'appui sur le terrain pour répondre aux besoins même si les ressources dont il dispose à cet effet sont plus rares que par le passé.

4. Troisièmement, il existe de nombreuses occasions d'encourager les spécialisations et de réaliser des économies d'échelle, bien qu'on n'en ait pas encore tiré parti. Par le passé, chaque mission était lancée pour ainsi dire *ex nihilo* et opérait de manière autonome, en étant dotée de ses propres fonctions administratives, logistiques et budgétaires. En appréhendant les opérations des Nations Unies de manière globale, il est possible de faire fond sur les avantages comparatifs des diverses missions de maintien de la paix et missions politiques et de fournir plus efficacement des services à ceux qui œuvrent sur le terrain et à leurs partenaires du Secrétariat, notamment le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques au Siège (voir fig. I).

Figure I
Avantages comparatifs au regard des spécialités de chacun
 (carte à visée purement illustrative)



5. Le Secrétariat a mis au point la stratégie en étroite consultation avec les États Membres pour faire face à cette nouvelle donne. Elle offre une solution globale de sens commun à un problème lui aussi global, en faisant fond sur les enseignements tirés au fil de multiples années d'expérience sur le terrain. Elle est intrinsèquement liée à d'autres efforts de réforme, comme l'initiative de réforme des opérations de maintien de la paix Horizons nouveaux, le progiciel de gestion intégré Umoja, l'introduction des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et la réforme des ressources humaines. Son objectif est de fournir aux missions et au personnel sur le terrain les services et ressources dont ils ont besoin pour opérer efficacement – et pour le faire plus rapidement, à moindre coût et en respectant les exigences de qualité les plus hautes de l'Organisation des Nations Unies.

6. Telle est l'essence de cette stratégie : tirer parti d'éventuelles synergies et réaliser des économies d'échelle pour pouvoir offrir un appui plus efficace en temps voulu; réduire ou éliminer les gaspillages, les redoublements et les goulots d'étranglement dans nos services d'appui logistique, administratif et financier, et permettre ainsi aux missions de s'acquitter efficacement de leurs mandats. En tant que tel, le Secrétariat cherche à devenir un prestataire de services modèle, fort de sa capacité de mener de vastes consultations, et à fournir au personnel en uniforme et au personnel civil de l'ONU ce dont ils ont besoin, lorsqu'ils en ont besoin, au meilleur coût.

7. À mi-parcours, des progrès appréciables ont déjà été accomplis. Certaines fonctions qui étaient assumées en partie au Secrétariat à New York et en partie dans certaines missions, occasionnant fréquemment un redoublement inutile des tâches, sont désormais concentrées dans les lieux d'affectation les plus logiques :

- La fonction Appui stratégique est consolidée au Siège. Il s'agira d'entretenir des contacts avec les États Membres, les partenaires au Secrétariat, dont le Département des opérations de maintien de la paix, ainsi que le Département des affaires politiques et le Département de la gestion; d'aider les missions à planifier leurs activités et à définir de grandes orientations et d'assurer le contrôle et le suivi des initiatives;
- Ce sont les Centres de services mondiaux de Brindisi (Italie) et Valence (Espagne) et le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda), qui se chargent de l'appui opérationnel et transactionnel, l'objectif recherché étant de rapprocher les activités de ceux à qui elles sont censées bénéficier, tout en remplaçant dans des lieux moins risqués et coûteux certaines tâches jusqu'alors accomplies au sein des missions sans que cela s'impose;
- Les missions peuvent dès lors se concentrer sur les impératifs opérationnels pour s'acquitter efficacement de leurs mandats.

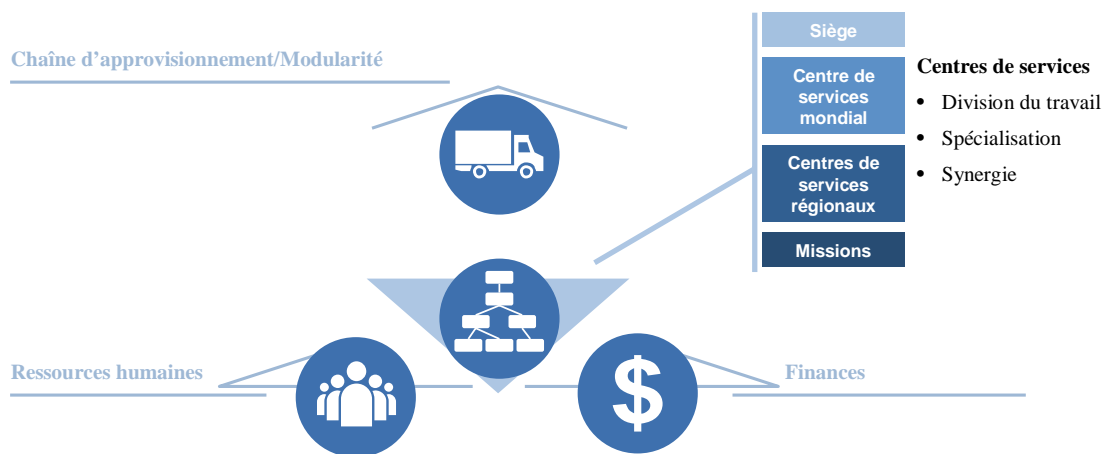
8. La stratégie représente un tournant radical. Sa mise en œuvre a déjà donné des résultats concrets pour l'Organisation, notamment ses partenaires du Secrétariat et le personnel en uniforme et le personnel civil déployés pour venir en aide aux pays touchés par des conflits et à leurs populations. Dans le cas de la Libye par exemple, la mise en œuvre de la stratégie lors du lancement de la Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MINUL) et les efforts du Centre de services mondial ont facilité le démarrage rapide de la mission et permis de réaliser des économies de presque un million de dollars par an. Les déploiements de personnel en Afrique se font aussi plus efficacement grâce à la gestion centralisée des avions de l'ONU par le Centre de services régional, qui permet d'appuyer au moment opportun les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police et d'organiser efficacement un roulement, et grâce à laquelle on a pu réaliser 102,4 millions de dollars d'économies entre janvier 2010 et la fin du mois de juin 2012, comme indiqué plus bas.

9. Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a demandé qu'un rapport sur l'état d'avancement de la stratégie lui soit présenté chaque année pendant cinq ans jusqu'au 30 juin 2015. Le premier rapport d'activité (A/65/643) présentait les dispositifs de gouvernance et de gestion mis en place pour donner suite aux obligations en vigueur en matière d'établissement de rapports et de consultations et répondre aux besoins des missions et des acteurs concernés. Dans son rapport le plus récent (A/66/591 et Add.1), le Secrétaire général décrit les progrès accomplis depuis l'année du lancement de la stratégie.

10. S'agissant des perspectives d'avenir, le présent rapport fait fond sur les précédents, en expliquant l'incidence de l'opérationnalisation des quatre piliers sur l'offre de services à chaque niveau, c'est-à-dire au Siège de l'Organisation des Nations Unies, au Centre de services mondial, aux Centres de services régionaux et au sein des missions. Cette approche doit permettre de préciser l'objectif ultime et les modes de mise en œuvre concrète de la stratégie dans son ensemble. Dans les rapports précédents, l'accent était mis sur les améliorations à apporter d'un point de vue opérationnel aux quatre piliers de la stratégie : ressources humaines, finances, chaîne d'approvisionnement/modularité et centre de services (voir fig. II). Ces piliers restent d'une importance cruciale et feront l'objet dans le corps du rapport d'un examen détaillé dans le cadre de l'articulation de la vision, des progrès et des prochaines mesures à prévoir pour les différents types de services. Mais, à l'approche de 2015, il convient de mieux définir les répercussions concrètes de la

stratégie et les modifications des opérations que l'on peut anticiper à tous les niveaux de l'appui aux missions, notamment au Siège, dans les centres de services et sur le terrain.

Figure II
Les quatre piliers de la stratégie



11. Grâce à l'articulation de l'objectif ultime de la stratégie à chacun des quatre niveaux, les États Membres et les clients et partenaires du système Nations Unies pourront se faire une idée claire de l'action que mène le Secrétariat et dans quel but, et comprendre comment la mise en œuvre de la stratégie sous tous ses aspects permettra d'atteindre ses grands objectifs, à savoir :

- a) Fournir plus rapidement et plus efficacement des services sur le terrain;
- b) Aider davantage les missions chargées de maintenir ou de restaurer la paix à s'acquitter de leur mandat;
- c) Renforcer la bonne administration des ressources en recherchant des gains de productivité et des économies d'échelle;
- d) Améliorer la sécurité et la qualité de vie du personnel;
- e) Préciser les responsabilités de chacun.

A. Siège

12. Le Secrétariat compte rationaliser le rôle qu'il joue en matière d'appui sur le terrain d'ici à 2015 (voir fig. III). Les quatre divisions du Département de l'appui aux missions (personnel, budget et finances, appui logistique et technologies de l'information et des communications) seront maintenues, mais le Secrétariat affectera en priorité les ressources disponibles dans les domaines suivants, pour lesquels le Siège dispose d'un avantage comparatif :

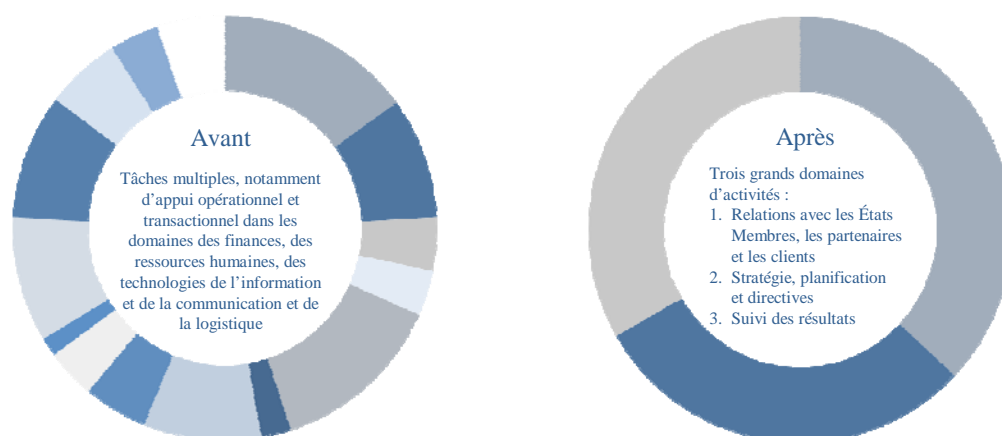
- a) Entretenir des contacts avec les États Membres et les clients et partenaires du Secrétariat, pour améliorer les échanges dans les deux sens, garantir

une transparence totale et appuyer comme il se doit le déploiement des missions et du personnel;

b) Mener des activités de planification et formuler des orientations, notamment des modèles et des procédures opérationnelles permanentes à l'intention des centres de services et des missions, afin de permettre un lancement rapide et efficace des opérations et de tirer parti des pratiques dont l'efficacité est avérée et des leçons acquises au fil du temps avec l'appui de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation;

c) Superviser la fourniture des services d'appui et suivre les résultats obtenus, ainsi que gérer le changement, en identifiant rapidement les problèmes nouveaux et en prenant des mesures pour y faire face.

Figure III
Reconfiguration des activités du Siège



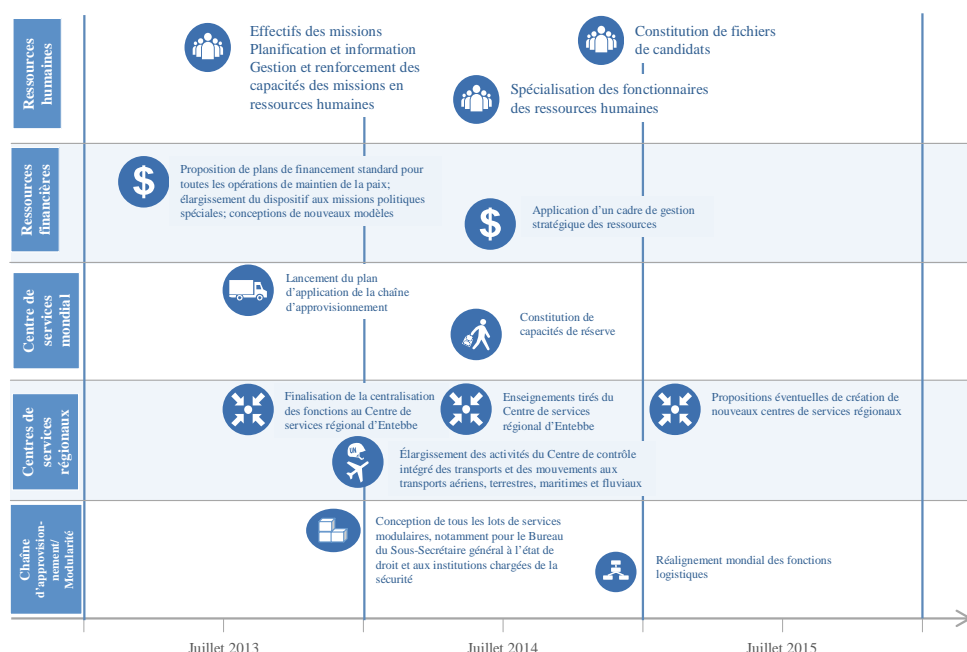
13. Concrètement, ce sera la Division du personnel des missions qui supervisera les activités afférentes au pilier ressources humaines de la stratégie et d'autres réformes, l'objectif ultime étant de recruter et déployer dans les délais le personnel nécessaire pour répondre aux besoins des missions, en puisant dans des fichiers de candidats présélectionnés, ainsi que de mieux planifier les effectifs des missions. La Division du budget et des finances des missions sera chargée de définir et de contrôler le cadre de gestion des ressources stratégiques des missions, notamment en s'occupant du pilier finances de la stratégie pour veiller à ce que les budgets soient établis et exécutés efficacement. La Division de l'informatique et des communications jouera un rôle stratégique clef pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie et l'application d'autres initiatives à l'échelle du Secrétariat, comme Umoja. Enfin, la Division du soutien logistique sera chargée de la planification stratégique, de la supervision et de l'offre de conseils techniques aux États Membres, aux clients et aux partenaires pour toutes les questions de logistique et de chaîne d'approvisionnement, notamment tous les aspects de modularité, en étroite collaboration avec la Division des achats du Département de la gestion, pour définir les termes des contrats mondiaux ayant des retombées directes sur les États Membres, aux côtés des équipes opérationnelles intégrées du Département des opérations de maintien de la paix et des agents de liaison du Département des

affaires politiques pour les missions politiques spéciales, afin de veiller à ce que les missions puissent compter sur l'appui logistique voulu.

14. Comme noté dans le deuxième rapport d'activité (A/66/591), le modèle d'appui défini par la stratégie ne change pas les cadres d'établissement de rapports et de collaboration du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques, mais est plutôt conçu pour renforcer les relations qu'ils entretiennent avec le Département de l'appui aux missions afin d'améliorer la prestation de services sur le terrain et d'aider les missions dans l'exécution de leur mandat. Les équipes opérationnelles intégrées du Département des opérations de maintien de la paix continueront de fournir aux missions des orientations et un appui opérationnel intégré, notamment sur le plan politique. La direction du Département de l'appui aux missions continuera de coopérer étroitement avec les équipes opérationnelles intégrées et de les aider.

Figure IV

Objectifs ultimes de la stratégie et de ses piliers



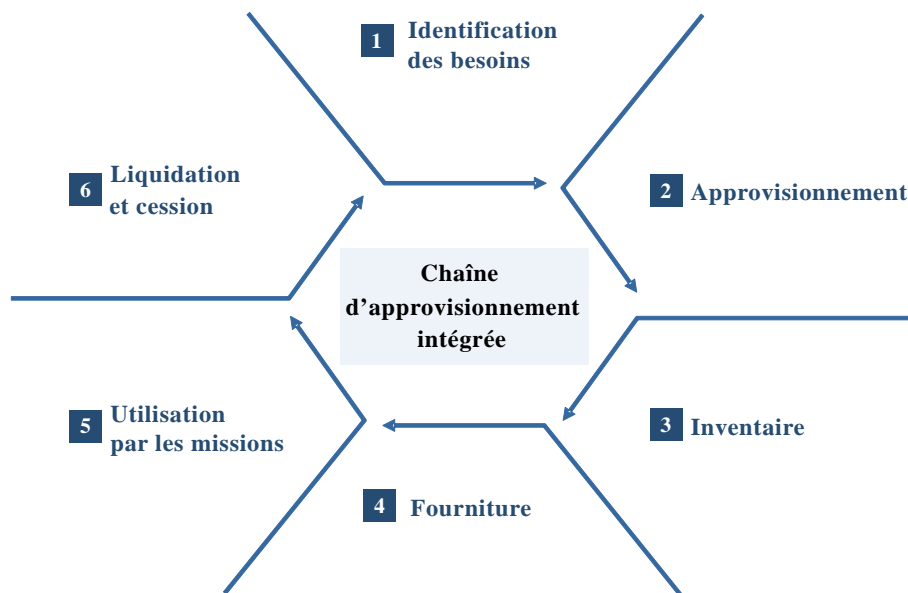
B. Centre de services mondial

15. En tant que branche opérationnelle du Département de l'appui aux missions, le Centre de services mondial assurera la gestion opérationnelle des services informatiques, de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale et veillera à la bonne prestation des services d'appui aux missions pendant toute la durée de leur cycle de vie. L'intégration des services d'appui opérationnels au Centre de services mondial facilitera la rationalisation et la spécialisation des fonctions pour répondre plus rapidement et plus efficacement aux besoins des missions. Au final, le pilier Modularité de la stratégie sera intégré dans un concept

global de chaîne d'approvisionnement recoupant toutes les activités logistiques du Département de l'appui aux missions (voir fig. IV). Alors que la notion de modularité ne portait que sur une partie limitée de l'appui aux missions dans le cadre du déploiement de modules prédéfinis et de lots de services, cette approche globale couvre tous les modes d'appui logistique aux missions, de la planification préparant leur mise en place à leur liquidation (voir fig. V). En termes concrets, une fois la stratégie pleinement mise en œuvre, l'application du concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement doit permettre au Secrétariat :

- **De pouvoir mieux identifier et anticiper les besoins des clients**, notamment grâce à des activités de planification à l'échelle mondiale et en faisant correspondre les ressources mises à disposition aux besoins pour apporter l'appui requis au Département des opérations de maintien de la paix (notamment pour ce qui est des capacités civiles, des effectifs militaires, de la police, de l'appareil judiciaire, du système carcéral, du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration et de l'action antimines) et au Département des affaires politiques;
- **De parfaire son dispositif d'approvisionnement en matériel et en services**. La révision des contrats mondiaux assurera un approvisionnement rapide en matériel par l'intermédiaire de la Division des acquisitions, et il sera plus aisé de rationaliser les nouvelles ressources et de les aligner sur les besoins mondiaux en ce qui concerne la chaîne d'approvisionnement;
- **D'améliorer la gestion des avoirs à l'échelle mondiale**, par une gestion efficace des stocks stratégiques pour déploiement rapide et autres réserves, en éliminant les gaspillages et en tenant à jour une base de données mondiale;
- **D'optimiser les cargaisons et les frets au départ de locaux centralisés** pour permettre de livrer plus rapidement le matériel et faciliter l'installation des missions sur place en fonction des besoins qui leur sont propres;
- **D'aider les missions**, en garantissant la connectivité (par l'intermédiaire des centres de communication primaires et secondaires actifs de Brindisi et Valence) et en leur apportant un appui continu;
- **D'accompagner les missions jusqu'à la fin de leur cycle de vie en veillant à ce que leur liquidation et les cessions se fassent dans de bonnes conditions**, et en redéployant dans la mesure du possible le matériel inutilisé où il en est besoin, à l'échelle mondiale.

Figure V
Chaîne d'approvisionnement intégrée



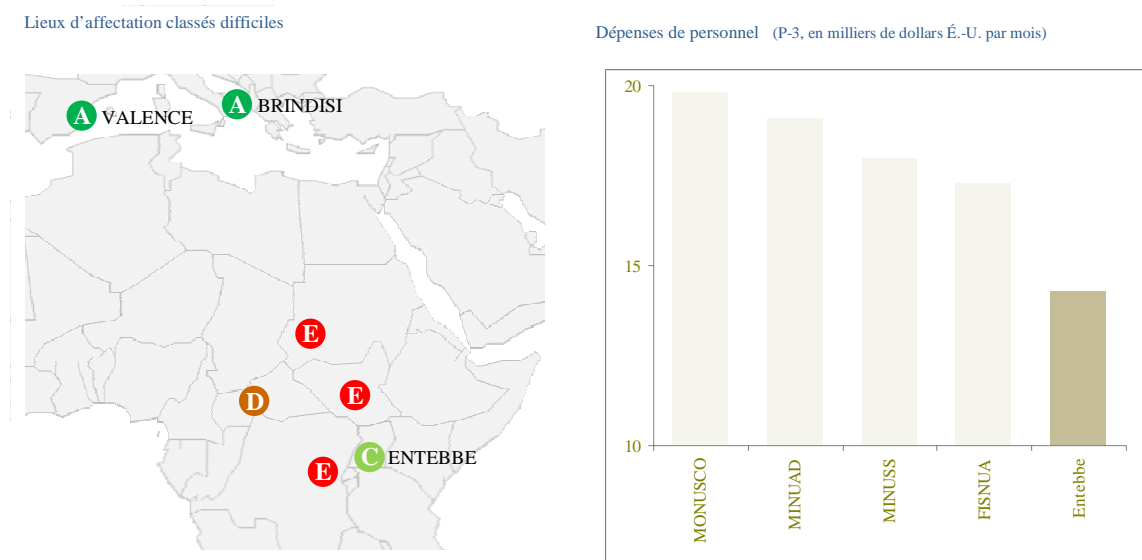
16. Au terme de la mise en œuvre de la stratégie, comme noté dans le deuxième rapport d'activité (ibid., sect. VI) et en application du paragraphe 87 de la résolution 65/289 de l'Assemblée générale, le Centre de services mondial, de base logistique axée essentiellement sur les services de transport et de distribution, sera devenu un centre opérationnel intégré pour les services informatiques, la logistique et la chaîne d'approvisionnement. Selon les principes de spécialisation et de proportionnalité des ressources aux besoins, le Centre jouera un rôle de premier plan dans la gestion opérationnelle de la chaîne d'approvisionnement sous la direction stratégique des responsables du Département de l'appui aux missions. Étant donné l'importance critique de la chaîne d'approvisionnement pour améliorer la rapidité et la prévisibilité des déploiements, le Centre de services mondial assumera la gestion mondiale de la chaîne d'approvisionnement en étroite consultation avec la Division des acquisitions du Département de la gestion à New York.

17. La modularité est un des éléments importants du concept de chaîne d'approvisionnement, offrant aux missions des solutions évolutives lors des phases de démarrage ou d'expansion, et garantissant au personnel civil et au personnel en uniforme une meilleure qualité de vie et des conditions de travail plus sûres. Elle permet d'améliorer la gestion des ressources tout en réduisant l'impact des missions sur l'environnement. Le Centre de services mondial aidera les nouvelles missions à planifier et construire leurs baraquements, leurs bases et leurs sites selon des plans standard en déployant le matériel et les fournitures nécessaires, ainsi que les capacités requises. Il pourra aussi faciliter la fourniture rapide des moyens structurels nécessaires pour assurer immédiatement la sécurité, notamment pour ce qui est de la construction de commissariats, de centres de détention et de sites de démobilisation modulaires.

C. Centres de services régional

18. Les Centres de services régionaux continueront d'offrir des services communs aux missions relevant de leur compétence. À l'heure actuelle, le Centre d'Entebbe appuie huit missions déployées en Afrique de l'Est – quatre dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix [Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA), Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS)] et trois par le Département des affaires politiques [Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BINUCA), Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB), Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie (UNPOS)], ainsi que le Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA), qui est dirigé par le Département de l'appui aux missions. L'objectif poursuivi est de transférer au Centre les fonctions administratives transactionnelles qui sont actuellement abritées dans les missions sans que cela s'impose. Il s'agit notamment de certaines fonctions ayant trait aux ressources humaines, aux finances, au mouvement et au contrôle multimodaux, au transport de personnel et de marchandises et aux services informatiques. Leur centralisation s'accompagnerait de gains d'efficacité en permettant l'intégration des processus, leur spécialisation, leur normalisation et leur reconfiguration. Elle autoriserait aussi des économies d'échelle et limiterait les risques d'erreurs, de sorte que la mise en œuvre intégrale de la stratégie verrait une amélioration d'ensemble des services fournis. L'intégration et la spécialisation des activités permettraient par ailleurs de mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités du personnel, notamment le personnel recruté sur le plan national dans les centres de services.

Figure VI
Amélioration de la qualité de vie et réduction des dépenses



19. L'affectation du personnel dans des centres de services implantés dans des zones qui ne sont pas déconseillées aux familles plutôt que dans des missions à haut risque permettra d'améliorer la rétention du personnel, sa productivité et sa qualité de vie, tout en jugulant les coûts afférents aux déploiements dans des zones particulièrement volatiles (voir fig. VI). La normalisation des processus et la réduction des tâches associées au déménagement du personnel dans les centres de services régionaux permettront aussi d'améliorer les résultats, les responsables pouvant consacrer davantage de temps à la mise en place et à la gestion de dispositifs plus efficaces en matière d'offre de services.

20. La normalisation sera encore renforcée par le lancement d'initiatives à l'échelle du système comme Umoja et Inspira. Une gestion plus précise et fiable des avoirs et des ressources financières donnera aux chefs de service les moyens d'atténuer les risques, d'éviter les pesanteurs et d'améliorer la planification et la gestion des activités à partir de données précises et actualisées, ainsi que de partager des services avec d'autres missions. Grâce à l'intégration des activités au niveau du Centre de services régional, on pourra s'assurer que les activités sont supervisées par du personnel expérimenté et escompter par là même un plus grand respect des règles et règlements de l'ONU.

21. Les centres de services régionaux sont intégralement financés sur les budgets des missions. Pour la période allant jusqu'en 2015, l'accent continuera d'être mis sur l'intégration de l'appui transactionnel au Centre de services régional d'Entebbe. On envisagera d'en faire autant dans d'autres centres de services régionaux une fois que les opérations à Entebbe seront bien assises et que le Secrétariat aura su tirer des enseignements de l'expérience. Toutes les propositions sur la question seront soumises au moment voulu à l'Assemblée générale en application du paragraphe 58 de sa résolution 66/264 et des recommandations faites par le CCQAB (voir A/66/718, par. 278). Le Centre de services régional continuera, conformément à la décision prise par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/269, à respecter le principe selon lequel chaque mission a son propre dispositif financier et que les ressources et le volume d'activités doivent pouvoir être modulés en fonction des phases de démarrage, d'expansion, de retrait et de clôture des missions.

D. Missions

22. Si la stratégie doit s'accompagner de changements à tous les niveaux, c'est sur ses principaux bénéficiaires qu'elle aura l'impact le plus grand, à savoir les missions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques et les personnels civil et en uniforme qui servent sur le terrain. C'est la satisfaction des clients qui seule permettra de déterminer si la stratégie est ou non un succès. D'ici à 2015, les missions devraient être soulagées d'une bonne part du fardeau transactionnel qui pèse sur elles grâce à sa mise en œuvre. Ainsi, de leur lancement à leur retrait, les missions seront mieux à même de s'acquitter de leurs mandats (voir fig. VII).

Figure VII

Principaux domaines d'activités

Error! Objects cannot be created from editing field codes.

23. Dans le cadre de la stratégie, les missions mettront essentiellement l'accent sur leur engagement de fond, en aidant les populations hôtes et en donnant des conseils stratégiques aux dirigeants des missions en vue de la bonne exécution des mandats. Les fonctions d'appui seront dans la mesure du possible transférées aux centres de services régionaux. Celles qui seront maintenues sur le terrain auront trait à la fourniture de services de base au personnel en uniforme et au personnel civil, notamment sur les plans de la sécurité, de l'appui médical et des évacuations; au recrutement et à la gestion de personnel local et aux relations avec les fournisseurs locaux; à la fourniture d'un appui technologique sur le terrain; et au renforcement des capacités locales pour permettre au personnel national de mieux aider la mission, mais aussi l'État hôte longtemps après le départ de l'ONU.

24. Les missions seront déployées plus rapidement sur le terrain grâce au recours à des lots de services prédéfinis et à des plans de financement et des pratiques de recrutement standard. Les premiers jours qui suivent l'octroi d'un mandat par le Conseil de sécurité sont les plus délicats, et l'arrivée sur place du personnel compétent et des ressources nécessaires dans les délais peut avoir des conséquences déterminantes sur le succès d'une opération de maintien de la paix ou d'une opération politique. La mise en commun des ressources à l'échelle régionale et mondiale permettra d'aligner plus facilement la mise en place des infrastructures et le déploiement du personnel, ainsi que de garantir l'offre d'un appui logistique plus fiable tout au long du cycle de vie de la mission. À l'avenir, l'application du plan de financement standard se fera selon la décision prise par l'Assemblée générale, préconisant que son application soit évaluée dans le cadre de la MINUSS, conformément à la recommandation faite par le CCQAB au paragraphe 218 de son rapport A/66/718, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale.

25. L'empreinte des missions sera par ailleurs moins prononcée dans la mesure où les fonctions d'appui seront dans la mesure du possible installées hors des zones des missions, par exemple dans les domaines des ressources humaines et des finances, ce qui permettra de s'adapter avec plus de souplesse aux nouveaux défis qui pourraient se présenter dans l'exécution des mandats, ainsi que d'améliorer la sécurité du personnel, en mettant à l'abri tous ceux qui peuvent l'être, et en améliorant les capacités de réaction en cas d'urgence.

26. Une fois la stratégie pleinement mise en œuvre, le personnel et les responsables sur le terrain pourront bénéficier d'un meilleur appui dans le domaine des ressources humaines et d'un dispositif de planification des effectifs plus efficace. Les indemnités et prestations du personnel sur le terrain seront gérées plus rapidement et de manière plus fiable par des spécialistes. Le personnel sur le terrain aura aussi plus facilement accès à des services d'orientation et de planification professionnelles qui seront dispensés dans les missions en étroite consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. Les responsables auront moins de mal à pourvoir les postes vacants puisqu'ils pourront puiser, avec l'appui d'Inspira et du Bureau de la gestion des ressources humaines, dans des fichiers de candidats présélectionnés et que des efforts seront déployés pour déterminer à l'avance les besoins en personnel.

27. Pour les missions les plus vastes, la composante Appui aux missions sera reconfigurée dans la limite des ressources disponibles. Les directeurs et directeurs adjoints de l'appui à la mission veilleront à ce que les fonctions administratives et

les fonctions d'appui sur le terrain soient assumées de manière cohérente pour qu'il soit possible d'en faire plus avec moins de moyens.

II. Progrès accomplis

28. Des efforts considérables ont été déployés pour mettre en place le cadre de gestion des résultats au niveau des départements. Si les résultats obtenus à ce jour sont encourageants, il reste beaucoup à faire. En 2013, conformément aux instructions données par l'Assemblée générale, le Secrétariat poursuivra ses efforts pour affiner et consolider le cadre de gestion des résultats donnés par la stratégie, notamment en finalisant avant la fin du mois de mars les critères et indicateurs de résultats pour tous les aspects de la stratégie, y compris ses quatre piliers.

A. Siège

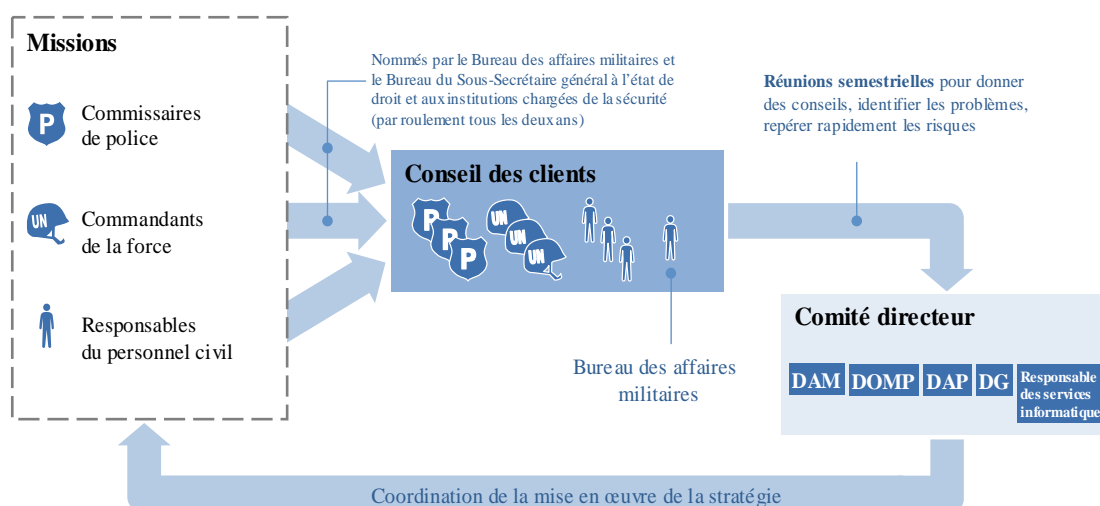
29. Au Siège, des progrès notables ont été accomplis pour mettre en place une structure plus à même de faciliter la mise en œuvre de la stratégie. Les relations avec les États Membres et les partenaires institutionnels dans le cadre de la structure de gouvernance de la stratégie demeurent un aspect crucial des travaux du Secrétariat, de même que l'offre d'orientations et d'un soutien en matière de planification des activités sur le terrain. Parallèlement, des mesures ont été prises pour renforcer le rôle du Siège en matière de supervision et de contrôle en formulant des stratégies de gestion des résultats et des risques. Le détournement du Siège de certaines fonctions opérationnelles au profit d'un rôle plus stratégique est bien amorcé, en étroite coopération avec les départements partenaires. Pour commencer, huit postes ont été transférés du Siège au Centre de services mondial en 2011 et 2012 dans les domaines de la gestion des moyens informatiques et télématiques, de l'appui technique aux systèmes financiers, du traitement des indemnités pour frais d'étude à l'échelle mondiale et de la gestion des marchés passés pour les missions. Après avoir été redéfinis, 23 autres postes ont aussi été transférés en 2012 du Siège au Centre de services mondial dans les domaines de la gestion des ressources et du matériel au niveau mondial pour la prestation de services de génie et le transport de surface, du soutien opérationnel des missions, de la gestion des stocks stratégiques pour déploiement rapide et de la liquidation des missions.

Gestion et supervision des programmes

30. Comme l'a reconnu le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/66/718, par. 190), pour que la stratégie soit pleinement mise en œuvre, il faudra pouvoir compter sur des structures de gouvernance ouvertes à tous et sur un cadre complet de définition des responsabilités et de gestion des résultats. Ce cadre permettra de mesurer les services fournis à l'aune des objectifs fixés grâce à des processus normalisés, aux indicateurs de résultats et à des données obtenues au moyen des nouvelles technologies et dans le cadre de nouvelles initiatives comme Umoja ou les normes IPSAS. Les cadres d'établissement de rapports et de collaboration n'ont pas été et ne seront pas modifiés (voir A/64/633, par. 24), et l'unité de commandement sera préservée conformément au paragraphe 14 de la résolution 61/279 et au paragraphe 5 de la résolution 64/269 et aux politiques départementales relatives au commandement et au contrôle des activités.

31. Au Siège, les mécanismes de gouvernance de la stratégie sont toujours en place selon les modalités fixées, qui sont revues et mises à jour régulièrement. Comme noté dans le deuxième rapport d'activité (A/66/591), le Département de l'appui aux missions gère deux mécanismes de gouvernance pour la stratégie : son Comité directeur (composé des représentants des départements partenaires et des représentants des acteurs sur le terrain) et le Conseil des clients (composé de représentants du personnel en uniforme et du personnel civil au Siège et sur le terrain). Tous deux font office d'organes consultatifs pour les responsables du Département de l'appui aux missions en vue de la mise en œuvre de la stratégie. Le Département de l'appui aux missions bénéficie également des conseils du Comité de gestion du Secrétaire général. En 2012, le Comité directeur s'est réuni tous les trimestres en fournissant des conseils de mise en œuvre, axés notamment sur des questions comme l'alignement des mesures sur les initiatives du Secrétariat, la gestion des projets et l'évaluation des résultats. On a par ailleurs entrepris d'élargir le Conseil des clients pour mieux tenir compte des perspectives des clients dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie (voir fig. VIII).

Figure VIII
Composition et objectifs du Conseil des clients



32. Le Secrétariat a finalisé le plan de mise en œuvre requis pour gérer la stratégie, qui prévoit notamment un outil de suivi sur le Web pour améliorer la supervision des opérations et le contrôle des progrès accomplis, en permettant par exemple de recenser les points posant problème et d'identifier les mesures que doivent prendre les responsables du Secrétariat pour y remédier.

33. Par ailleurs, le cadre de gestion des résultats et les stratégies de gestion du changement et de la communication, de gestion des risques, et de gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été examinés et sont actualisés pendant le cycle budgétaire en cours. Si le cadre de résultats n'est pas encore complet, le Secrétariat a accompli des progrès pour compléter et affiner le premier ensemble de critères et de résultats standard examiné dans le deuxième rapport d'activité (ibid.). Les indicateurs de résultats supplémentaires demandés par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/66/718, par. 198) sont en cours

d'établissement et devraient pouvoir être communiqués aux États Membres à la fin du mois de mars 2013. Par exemple, en étroite collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, la Division du personnel des missions a défini un cadre pour les indicateurs de résultats concernant les effectifs et les fonctions administratives des ressources humaines. Des indicateurs de résultats concernant toute une série de mesures de gestion des services d'assistance sont déjà en place au Centre de services régional d'Entebbe (comme noté dans le deuxième rapport d'activité), ce qui permet d'évaluer plus efficacement les délais de satisfaction des besoins des clients, de mieux allouer les ressources et d'identifier les occasions d'amélioration des modes de fonctionnement¹. Une fois parachevé, ce système servira de modèle pour tous les aspects fonctionnels du Département de l'appui aux missions, notamment les centres de services, en offrant un cadre commun et des méthodes standard pour évaluer les progrès accomplis au niveau de la prestation de services dans les différents domaines.

Vue d'ensemble de l'évaluation de l'efficacité du plan de financement standard à la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud

34. Par sa résolution 66/243, l'Assemblée générale a demandé que soit mené un bilan de cette première expérience dans le cadre du budget de la MINUSS pour 2011/12 et des enseignements qui en ont été tirés. On a donc cherché à évaluer si le modèle avait permis d'atteindre les objectifs fixés en termes de discipline budgétaire, de rationalisation des processus, de transparence et de souplesse du processus décisionnaire, à l'aune des orientations données par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, la Cinquième Commission et le Comité des commissaires aux comptes, en réalisant une enquête auprès des principaux acteurs concernés.

35. D'après les résultats de cette évaluation, le plan de financement standard a facilité le lancement des missions à plus d'un titre :

- Amélioration de la discipline budgétaire, en limitant les cas de sous-utilisation des crédits approuvés. Le taux d'exécution du budget de la MINUSS pour l'exercice 2011/12 était de 99,9 %, dans une période marquée par d'importants transferts de personnel, d'avoirs et d'aéronefs de la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS), l'intégration dans le programme de travail de tâches essentielles prescrites par mandat, comme l'action antimines et le désarmement, la démobilisation et la réintégration, et des problèmes imprévus comme la crise dans l'État de Jonglei. Cela représente un progrès appréciable par rapport aux taux d'exécution traditionnels des budgets lors du lancement des missions²;
- Amélioration de la discipline et de la transparence des organes délibérants et renforcement de leur supervision des activités pendant la première année de lancement des opérations, par la présentation d'un budget établi à partir d'un ensemble normalisé de paramètres réalistes;

¹ Les progrès accomplis par rapport à ces indicateurs seront décrits dans les annexes au rapport du Secrétaire général intitulé « Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies » pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

² Par comparaison, la première année, le taux moyen d'exécution des budgets dans d'autres missions récentes, comme la MINURCAT, la MINUS, la MINUAD et l'UNSOA, était de 83 %.

- Plus grande souplesse opérationnelle des responsables des missions qui ne sont pas obligés de passer du temps à présenter un projet de budget détaillé.

36. On a aussi conclu qu'il serait possible de renforcer le cadre en place, en y apportant les ajustements ci-après :

- Conception d'un logiciel permettant de répondre avec plus de souplesse et d'efficacité aux besoins en ressources propres aux missions, notamment pour ce qui est des effectifs prescrits par mandat, de l'impact de la liquidation des missions voisines, de la configuration de la flotte aérienne et des activités programmatiques spéciales faisant partie de leur mandat;
- Inclusion d'une première capacité civile de personnel temporaire (autre que pour les réunions) en réponse aux observations faites par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans ses rapports (voir A/65/743 et A/66/592). On pourra ainsi améliorer la supervision des tâches et la transparence et respecter le rôle décisionnaire de l'Assemblée générale en lui soumettant pour examen un tableau d'effectifs complet lors de la deuxième année du cycle budgétaire, sans préjugé de la capacité initiale approuvée à titre temporaire. Cela permettra également au Secrétaire général d'appuyer plus facilement les capacités civiles avec la souplesse voulue au début des missions. Avec l'aide et les conseils du Département de l'appui aux missions et du Département de la gestion, les responsables des missions pourront par ailleurs affiner les structures de leurs effectifs grâce à une analyse fonctionnelle des postes sans avoir à en rendre compte dans leur projet de budget jusqu'à la deuxième année de l'exercice;
- Incorporation des coûts actualisés, initiatives et suite donnée aux observations techniques du Comité des commissaires aux comptes.

37. D'après les résultats de l'évaluation qui a été menée, le plan de financement standard n'a permis que de façon partielle de rationaliser le processus budgétaire, puisque 112 jours se sont écoulés entre la mise en place de la mission et la présentation d'un budget pour examen par les organes délibérants. Si cela représente un progrès par rapport aux autres lancements de missions, l'objectif consistant à présenter un budget dans un délai de 90 jours n'a pas été atteint, ce qui tient en partie au temps nécessaire pour établir des justifications détaillées et approfondies sur les demandes de personnel. Le budget de la MINUSS pour l'exercice 2012/13 était par comparaison plus succinct (à hauteur de 37 %) que son budget pour l'exercice 2011/12, établi selon le même plan de financement standard.

38. La majorité des principaux acteurs étaient d'avis que le modèle permettait de mettre davantage l'accent sur la budgétisation axée sur les résultats et sur la composante Ressources humaines du budget, et que les efforts pouvaient ainsi être davantage concentrés sur les tâches opérationnelles essentielles.

39. Comme indiqué, le Secrétariat déploie des efforts pour remédier aux problèmes actuels en proposant des améliorations au plan de financement standard. On entend limiter la longueur des rapports budgétaires et les délais nécessaires à leur publication en incluant dans le plan une capacité civile normalisée pour rationaliser encore davantage le processus d'établissement des budgets.

Processus, rapidité et qualité de l'appui

40. Des progrès concrets ont aussi été accomplis au sein des divisions du Siège, en particulier pour ce qui est de la normalisation des processus et de la rapidité et de la qualité de l'appui apporté conformément à l'objectif ultime poursuivi au titre du pilier ressources humaines. On peut notamment citer les réalisations suivantes :

- Des milliers de candidats qualifiés ont été ajoutés aux fichiers ces deux dernières années. À l'heure actuelle, on compte plus de 12 000 candidats inscrits sur les fichiers, et près de 3 000 autres sont venus grossir ces rangs en 2012;
- Pour renforcer encore les capacités de gestion des relèves et des aptitudes, le Département de l'appui aux missions a lancé avec eCornell un programme de certification des spécialistes des ressources humaines. À ce jour, plus de 200 membres du personnel ont obtenu leur certification et le nombre d'inscrits au programme est passé de 300 à plus de 800 en 2012;
- Grâce à l'utilisation par la Division du personnel des missions de rapports analytiques détaillés, les activités de recrutement sont mieux informées. La section du recrutement a par exemple commencé d'utiliser des données analytiques pour que ses efforts de recrutement et de constitution de fichiers soient mieux ciblés. Il en sera ensuite fait de même pour informer les initiatives ayant trait à la mobilité et à l'égalité des sexes.

B. Centre de services mondial

Gestion de la chaîne logistique

41. S'inspirant des analyses déjà menées, le Département de l'appui aux missions a officiellement commencé en août 2012 à élaborer une stratégie globale de gestion de la chaîne logistique pour que les biens et services nécessaires à la mise en œuvre de son mandat soient fournis rapidement et efficacement. Pour ce faire, une équipe d'experts pluridisciplinaire s'est fondée sur un modèle qui allie création de scénarios et conseils stratégiques et qui permet de transformer les idées en concepts opérationnels. Ce modèle tient compte du fait que le Département s'intéresse de plus en plus à la chaîne logistique et se veut une feuille de route pour les 10 prochaines années, qui orientera les efforts à faire pour améliorer la gestion de la chaîne.

42. Ce modèle illustre bien la stratégie de l'Organisation, laquelle adopte des bonnes pratiques pour moderniser l'appui aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques en mettant l'accent sur la restructuration et l'optimisation de l'internalisation et de l'externalisation (« rightsourcing »). Le rightsourcing est une méthode stratégique utilisée pour que les biens, ressources et services fournis répondent bien aux besoins. Cette méthode éprouvée limite le gaspillage, favorise l'efficacité et permet de tirer le meilleur profit des ressources disponibles. Ainsi, elle apporte de la souplesse au modèle de prestation de service et aide l'Organisation à mieux répondre aux besoins complexes et changeants des clients grâce à un réseau mondial de prestataires.

43. Dans ce nouveau modèle, le Siège définira les objectifs stratégiques d'ensemble pour toute la chaîne logistique et les diffusera par l'intermédiaire d'un solide cadre de gestion de la performance. Le Centre de services mondial gèrera la chaîne logistique mondiale et, à cette fin, consolidera les acquisitions, préservera les

actifs et fera face aux imprévus. En complément du programme de modularisation, le personnel, les biens et les services nécessaires à l'exécution des missions essentielles viendront des capacités permanentes. Les biens et services seront achetés en tirant avantage des synergies et des économies d'échelle à tous les maillons de la chaîne logistique, de façon à ce qu'ils répondent aux besoins. Le Centre de services régional apportera son aide au Centre de services mondial pour la gestion globale, notamment la prestation conjointe de services et la coordination régionale. Toutes les activités de la chaîne logistique reposeront sur un système mondial et intégré de gestion de l'information qui donne des outils d'analyse et des informations de gestion à tous les échelons de la chaîne et qui permet de gérer les stocks à l'échelle mondiale. Ce nouveau modèle ne modifie en rien les rôles et responsabilités des partenaires au sein du Secrétariat, notamment le Département de la gestion et la Division des achats.

Rationalisation des processus et redéfinition du rôle du Centre de services mondial

44. Le mécanisme de déploiement rapide et la prestation de service aux missions ont été considérablement améliorés et des progrès notables ont été faits pour ce qui est des économies et de la rationalisation des processus au Centre de services mondial, comme en attestent les éléments ci-après :

- Au cours de la première phase de déploiement de la MANUL en Libye, le Centre de services mondial a pu rapidement déployer 36 véhicules et du matériel de communication et affecter 54 techniciens aux équipes d'appui aux missions qui ont apporté un soutien crucial sur le terrain. Le Centre continue d'accueillir dans ses locaux le personnel affecté à la MANUL et offre un appui technique tant pour ce qui est des services administratifs que des opérations sur le terrain. En un an, il a permis de réaliser des gains d'efficacité équivalant à un montant de près d'un million de dollars en concourant au démarrage de la mission en Libye;
- Les systèmes de modules pour les camps de 1 000, 200 et 50 personnes ont été conçus à l'appui des futurs besoins en termes de déploiement, ce qui s'est directement traduit par le renforcement des moyens de déploiement rapide; l'UNSOA (Mogadiscio) a construit trois camps modulaires : un de 1 000 personnes et deux de 850 personnes. Les modules pilotes qui devaient être utilisés pour le démarrage de la MINUSS au Soudan du Sud n'ont pas servi du fait de la redistribution régionale des actifs provenant de la liquidation de la MINUS et de la MINURCAT;
- Les équipes d'appui aux missions dépendant du Centre de services mondial ont exercé des fonctions logistiques, administratives et informatiques pour répondre aux demandes d'intervention faites par 12 missions l'an passé et, pour ce faire, ont déployé plus de 100 techniciens;
- Les bases de Valence et de Brindisi sont aujourd'hui des centres de télécommunications totalement opérationnels;
- L'examen de la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide réalisé par le personnel du Centre de services mondial, de la Division de l'informatique et des communications et de la Division du soutien logistique a débouché sur une diminution des stocks, ce qui permettra de déduire le

montant de 50 millions de dollars provenant du transfert des stocks de celui des ressources à prévoir au titre de la Base de soutien logistique pour l'exercice 2012/13, comme l'a prescrit l'Assemblée générale au paragraphe 8 a) de sa résolution 66/266;

- Les organes centraux de contrôle pour le personnel des missions peuvent désormais traiter un dossier en 35 jours en moyenne, soit en près de deux fois moins de temps (68 jours) qu'en 2010.

45. Pour améliorer la prestation de services aux missions, le Centre de services mondial a regroupé et rationalisé ses fonctions dans ses trois domaines : services logistiques, services d'appui à la Base et services informatiques. Un dossier est en train d'être constitué sur le transfert des fonctions et des ressources du Siège au Centre de services mondial dans des domaines tels que la gestion des stocks stratégiques pour déploiement rapide et la gestion des actifs pour définir des points de repère et pour rationaliser les processus afin d'améliorer à l'avenir la prestation de services aux missions. Le Centre de services mondial continue de concourir au renforcement de la gestion mondiale des actifs et à l'amélioration de l'ensemble de la chaîne logistique mondiale en mettant en place des systèmes d'entrepôt centralisé, ce qui a permis d'optimiser l'utilisation de l'espace (notamment de fermer des structures temporaires), les stocks, la rotation des stocks et l'utilisation des ressources humaines. Les systèmes centralisés d'entrepôt et d'entretien ont été renforcés par le transfert des fonctions de gestion des stocks stratégiques pour déploiement rapide du Siège au Centre de services mondial. Conjuguées à la réduction des stocks, ces nouveautés favorisent la rationalisation des processus et le renforcement des moyens de déploiement rapide pour le démarrage et le soutien des missions.

46. Bien que sans rapport direct avec la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, l'appui informatique a été renforcé par le fait que la Base de Valence soit désormais le centre principal pour les télécommunications. Ainsi, le Département de l'appui aux missions est désormais doté d'un centre informatique multisite (avec Brindisi) qui assure aux missions des services informatiques de qualité. L'infrastructure et le réseau informatiques du Centre de services mondial joueront un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'Umoja tant sur le terrain qu'au Secrétariat; Umoja et les pôles informatiques ont été déployés à Valence et Brindisi. Les pôles informatiques hébergent les principaux systèmes informatiques utilisés au Secrétariat, comme le système de gestion de la relation clients (iNeed), la solution d'intégration des outils de communication (télécommunications unifiées), le système de gestion des carburants, le système électronique du Comité des marchés du Siège et autres.

C. Centre de services régional

47. Pendant la période à l'examen, le Centre régional à Entebbe a progressé dans la mise en œuvre des éléments de la stratégie globale d'appui aux missions touchant aux services partagés de transport, de financement et d'administration des ressources humaines. La méthode utilisée pour évaluer et transférer les fonctions des missions a permis d'améliorer sans cesse la prestation de services dans ces domaines pendant toute la période considérée. Des informations détaillées concernant le Centre d'Entebbe seront communiquées dans une annexe au rapport

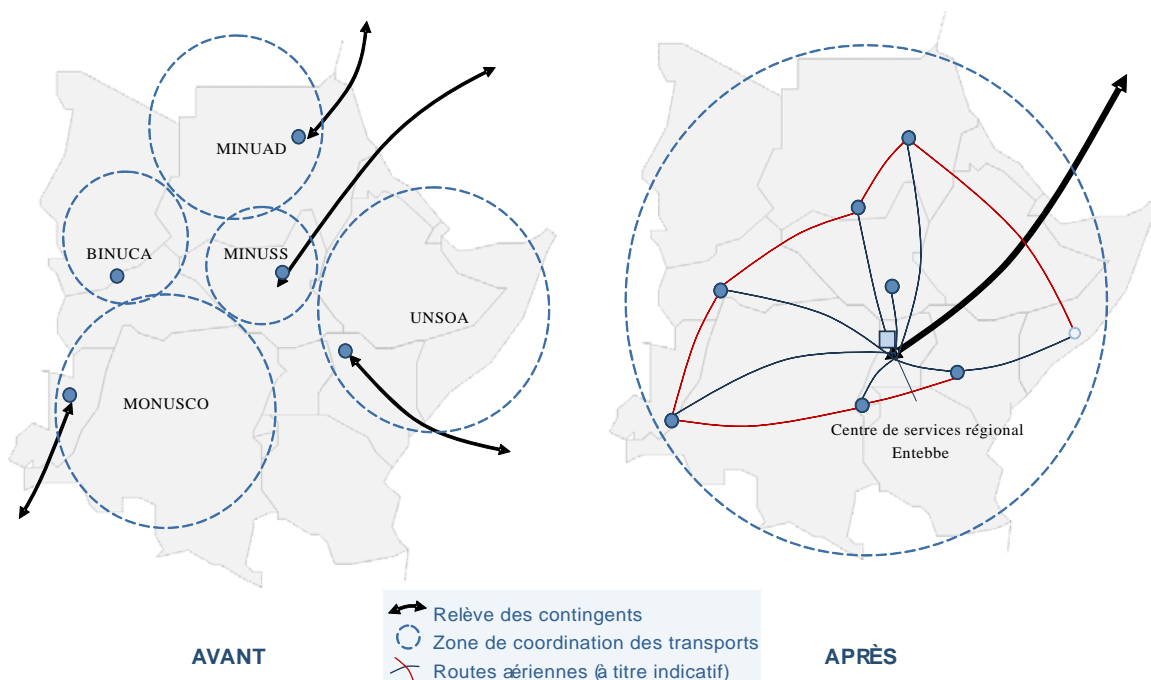
de synthèse du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour la période allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

Transports

48. Comme indiqué plus haut, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a été créé au sein du Centre régional d'Entebbe pour assurer des services intégrés et optimisés de transport et de mouvement en Afrique centrale et en Afrique de l'Est. Il a vocation à coordonner les efforts menés au niveau régional dans le domaine des installations aériennes, y compris le matériel de servitude au sol, ce qui permettra d'améliorer la sécurité des opérations et de réduire le temps de rotation. Le cadre de gouvernance et d'opérations, qui a été approuvé, définit clairement le rôle du Siège, du Centre de services mondial, du Centre de services régional et des missions, ainsi que les rapports qui existent entre eux, et sert de base à la prise de décisions, à l'établissement des rapports, à l'organisation d'ateliers intégrés et à la coordination des activités du Centre de contrôle intégré.

Figure IX

Coordination des mouvements de contingents à partir du Centre de services régional



49. Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements continue de faciliter la reconfiguration et le partage de la flotte aérienne régionale et encadre l'exécution des tâches liées à la relève des contingents pour les missions, ce qui a permis d'améliorer la prestation de services dans ces deux domaines et de faire des économies (voir fig. IX). Il continue également de coordonner les efforts menés au niveau régional dans le domaine des installations aériennes, y compris le matériel de servitude au sol, ce qui permet d'améliorer la sécurité des opérations et de réduire le

temps de rotation. Les pays fournissant des contingents en ont également directement profité en ce que les services fournis répondent davantage aux besoins et que la programmation des vols des nouveaux appareils affrétés pour de longues durées est beaucoup plus souple. Par exemple, un changement de date de vol, qui engendrait auparavant pour l'Organisation des frais considérables, peut désormais être coordonné par le Centre de contrôle intégré. Le fait que le Centre exerce un contrôle global sur les appareils affrétés pour toutes les missions et ceux affrétés pour une mission particulière permet également aux pays fournissant des contingents de procéder à des déploiements rapides dans tout environnement. Ainsi, la flotte comprend aujourd'hui 24 appareils de moins, soit une économie de 102,4 millions de dollars depuis 2010 pour la période allant de la création du Centre, soit janvier 2010, à la fin du mois de juin 2012.

50. L'an passé, en collaboration avec le Siège et les missions, le Centre de contrôle intégré a amélioré les services aux missions en mettant en place plusieurs logiciels pour l'appui aux missions, notamment pour la billetterie (e-Ticketing) et la gestion des opérations aériennes (e-FOM). Le logiciel e-Ticketing fournit des données de manifeste exactes et en temps réel et prévoit des formalités d'embarquement simplifiées; le logiciel e-FOM rend compte des coûts d'utilisation et du rendement et rationalise l'attribution des tâches et l'établissement de rapports sur l'utilisation d'appareils loués par l'Organisation. Le Centre coopère également avec les missions pour planifier et exécuter des mouvements multimodaux de fret et de passagers, en procédant à des analyses techniques afin de trouver des solutions réalisables et rentables pour utiliser au mieux les ressources disponibles.

51. Des gains d'efficacité ont également été obtenus grâce au contrat mondial d'affrètement à long terme récemment conclu pour assurer le mouvement des contingents au moyen d'un long-courrier (Boeing 767 ER). Le premier vol a été effectué le 16 septembre 2012. Cet appareil sert uniquement aux mouvements des contingents et du personnel de police des Nations Unies dans le monde et permettra de réaliser d'importants gains de productivité, d'avoir une plus grande marge de manœuvre, d'améliorer le confort et de réduire le temps de voyage du personnel en tenue du fait de la diminution des escales techniques. La souplesse apportée par ce nouveau contrat a permis de répondre à des besoins opérationnels urgents et de reprogrammer des vols en raison d'imprévus, comme l'évolution des conditions de sécurité. Ce contrat de longue durée supprime également les délais. En effet, il fallait auparavant compter en moyenne entre trois et quatre semaines pour la préparation des appels d'offres et des contrats pour ce type de services de transport. Les données sont en train d'être recueillies par le biais d'enquêtes de satisfaction pour vérifier le niveau de service obtenu avec le nouveau contrat. Entre le 16 septembre et la fin du mois de novembre 2012, l'Organisation a réalisé des économies de coûts d'un montant de 1,6 million de dollars en utilisant le long-courrier, qui s'expliquent principalement par la réduction du nombre de vols à vide.

Finances et ressources humaines

52. En octobre 2011, le Centre régional d'Entebbe a réalisé pour la première fois une évaluation des fonctions de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Les missions clientes ont transféré 160 postes le 1^{er} juillet 2012, ce qui a permis au Centre de services régional de définir le premier cadre de suivi de ces deux fonctions. Pour l'exercice 2013/14, 123 postes supplémentaires dans les domaines des finances et des ressources humaines doivent être transférés des

missions au Centre de services régional, à la suite d'une deuxième évaluation visant à harmoniser le régime des services partagés du Centre régional avec Umoja et à mettre en œuvre Inspira dans le cadre du transfert d'attributions aux missions. Un service d'assistance aux clients a été créé pour répondre à une large gamme de demandes d'information, donner des renseignements actualisés et régler toute question découlant de la transition. Les économies et les gains de productivité découlent de la fusion des fonctions au sein du Centre régional, ce qui permet d'étendre les services aux missions politiques spéciales du BINUCA et du BNUB.

53. En plus de transférer les fonctions, le Centre régional a également commencé à les simplifier et à les réorganiser en coordination avec Umoja. Il a établi des points de référence et des indicateurs de résultats sur la base desquels les services existants et réorganisés sont suivis et améliorés grâce aux enseignements tirés de l'expérience³. Le Centre a engagé des experts de la méthode Lean Six Sigma pour examiner les différentes gammes de services, repérer les goulots d'étranglement, proposer des moyens d'améliorer les processus et suivre la mise en œuvre à court terme des solutions.

54. L'un des premiers processus à examiner était le versement des primes d'affectation aux nouveaux fonctionnaires. Suivant les conseils des consultants Lean Six Sigma, une équipe pluridisciplinaire de fonctionnaires du Centre régional de services a déterminé dans quels domaines on pouvait obtenir des gains de productivité et a réduit le temps de traitement et de versement de la prime d'affectation, de 30 jours ouvrables en moyenne à 5 jours. Ces modifications, qui sont en train d'être mises en œuvre, ont deux conséquences immédiates : le bénéficiaire de la prime devient opérationnel et productif beaucoup plus rapidement et le personnel administratif concerné a plus de temps à consacrer au perfectionnement professionnel, aux activités spécialisées et à la recherche de moyens d'améliorer encore les processus. Le traitement des demandes d'indemnités pour frais d'étude, qui est assuré par le Centre régional et le Centre mondial, a également donné lieu à d'importants gains de productivité, le temps de traitement moyen ayant été ramené de sept à quatre semaines.

D. Missions

55. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions s'est traduite par le renforcement de la coordination des fonctions, des économies de ressources et la simplification des processus dans les missions, ce qui permet à ces dernières de s'acquitter efficacement de leurs mandats. Les missions ont pu davantage recourir aux services d'appui proposés par le Centre régional d'Entebbe et le Centre de services mondial. D'ailleurs, huit missions ont pour l'instant tiré parti des services offerts par le Centre régional dans les domaines administratif, logistique et informatique.

56. La stratégie globale d'appui aux missions a stimulé la mise en œuvre de projets visant à faire des économies de ressources. Conformément à la priorité établie à l'échelle du Secrétariat selon laquelle il faut faire en sorte que les missions



















³ Les points de référence et indicateurs de résultats seront communiqués dans une annexe au rapport de synthèse du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour la période allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

soient de plus en plus efficaces par rapport à leur coût, les projets de budget des missions pour 2013/14 rendent compte de l'effort concerté visant à améliorer la productivité. Par ailleurs, les normes en vigueur pour l'évaluation des besoins en matériel, en véhicules et en équipement informatique font actuellement l'objet d'un examen approfondi, tout comme les critères d'affectation des ressources. Les missions collaborent étroitement à la définition et à l'application de meilleures pratiques de dotation, avec l'aide du Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources, dans des domaines comme l'affectation de véhicules et d'ordinateurs, les taux d'utilisation des moyens aériens par les passagers, les installations des missions et la consommation de carburant. Les progrès ci-après sont à noter :

- Le démarrage de la MANUL en Libye a établi un important précédent car il s'agit de la première mission à avoir réussi à alléger sa présence en appliquant les principes inscrits dans la stratégie globale. La Mission a envoyé moins de personnel d'appui que de personnel des services organiques et a assuré un appui à distance à partir du Centre de services mondial en déployant rapidement des équipes d'appui à Tripoli pendant les premiers jours de la mission;
- La coopération entre les missions est de plus en plus fréquente dans le cadre de la stratégie globale sachant qu'elle offre des possibilités de synergies. Citons notamment l'utilisation du Boeing 737 de la Mission des Nations Unies au Libéria par d'autres missions dans la région pour la relève des contingents et les besoins opérationnels comme les évacuations, ainsi que la coopération dans des domaines comme les finances et l'approvisionnement général;
- En appliquant le plan de financement normalisé, la MINUSS a fait preuve d'une stricte discipline budgétaire pendant la première année d'activité, qui est complexe et dynamique;
- Il a été possible d'apporter un appui essentiel à l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) et à la Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne (MISNUS) du fait que les mécanismes de financement sont de plus en plus souples. Pour ce qui est de l'ONUCI, le Secrétariat, sur avis conforme du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, a engagé un montant de 85,3 millions de dollars pour l'aider à intervenir pendant la crise en Côte d'Ivoire en décembre 2010. Quant à la MISNUS, des stocks stratégiques pour déploiement rapide d'une valeur de 8,6 millions de dollars lui ont été affectés pour qu'elle puisse rapidement entamer ses activités en avril 2012;
- Du matériel a été déployé rapidement en Syrie pour appuyer le démarrage de la mission. Au total, 12 véhicules blindés et 100 autres véhicules ont été transférés de Brindisi avec le soutien d'États Membres, les premiers véhicules étant arrivés à Damas dans les heures qui ont suivi la décision du Conseil de sécurité d'autoriser la MISNUS. La Mission a ainsi été pleinement opérationnelle en un mois. En avril 2012, la MISNUS a expérimenté une stratégie d'intégration de la chaîne logistique axée sur la description des processus, le rapprochement des activités et la réduction des doublons. La Mission a intégré plusieurs sections dans une seule organisation fondée sur le cycle de gestion des stocks, ce qui a permis d'améliorer la comptabilisation et le suivi et de réduire les stocks et les pertes de marchandises;

- Dans les missions desservies par le Centre de services régional, le rôle du chef des ressources humaines correspond désormais davantage aux aspects plus stratégiques de la fonction ressources humaines telle que décrite dans la stratégie globale d'appui aux missions. Le traitement de bon nombre d'opérations ayant été transféré au Centre de services régional, le chef des ressources humaines peut désormais donner à l'équipe dirigeante et aux responsables du recrutement des conseils stratégiques en matière de planification et de gestion des ressources humaines, ainsi que de mise en œuvre et de contrôle de l'application des grandes orientations, pour que le service des ressources humaines concoure effectivement à la mise en œuvre de la stratégie de la mission et qu'il tient compte de l'évolution de son mandat. Parallèlement, le chef des ressources humaines donne au personnel des conseils dans les domaines de l'organisation de carrière et des relations entre le personnel et l'administration.

Figure X
« Tableau de bord » de l'état d'avancement

Siège	Centre de services mondial	Centre de services régional
 Liaison avec les États Membres, stratégie, contrôle 	 Modularisation 	 Appui aux transactions 
 Financement 	 Moyens 	 Activités centralisées 
 Ressources humaines 	 Chaîne logistique 	 Relève et transport 

III. Prochaines étapes

57. Malgré ces avancées, des progrès restent à faire (voir illustration X). Pour mettre en œuvre la stratégie globale d'appui aux missions, il faudra surtout continuer : a) de renforcer le contrôle et la gestion des résultats, notamment arrêter les points de référence et les indicateurs de résultats; b) de veiller à ce que les mécanismes de gouvernance fonctionnent rapidement et efficacement; c) d'intensifier les échanges avec toutes les parties intéressées, en interne comme en externe, et de leur donner plus d'informations; d) de surveiller l'état d'avancement de la mise en œuvre et de s'efforcer de régler les problèmes; et e) de mettre la stratégie globale en conformité avec Umoja et les normes IPSAS.

58. On envisagera d'établir d'autres centres de services régionaux en plus de celui d'Entebbe – au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest – après que le Centre d'Entebbe aura été jugé pleinement opérationnel. Parallèlement, dans le cadre de l'application de la stratégie de gestion de la chaîne logistique, le Département de l'appui aux missions examinera comment aider au mieux les missions qui ne dépendent d'aucun centre de services régional et présentera les résultats de son examen dans le prochain rapport sur l'application de la stratégie globale.

59. En attendant, les missions au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest continueront de resserrer la coopération intermissions et de rechercher des moyens de tirer parti de l'expérience du Centre d'Entebbe et du Bureau d'appui commun de Koweït, lequel n'est pas un centre de services régional mais assure les fonctions de soutien pour la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan et la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq. L'équipe chargée de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions contribuera aux activités de simplification et de réorganisation des processus en assurant des services consultatifs à distance et sur place et en proposant des outils et des techniques. La mise au point de processus normalisés profitera à ces missions car ceux-ci faciliteront une transition sans heurt vers Umoja.

A. Siège

Gestion des programmes de la stratégie globale d'appui aux missions

60. Comme pour toute grande transformation, d'importants efforts doivent être faits pour faire évoluer le rôle du Département de l'appui aux missions. Auparavant chargé d'exécuter des opérations administratives et d'élaborer des politiques, il doit désormais s'attacher à faire la liaison avec les États Membres et se concentrer sur la stratégie, les orientations et le contrôle. Pour cela, il faut réorganiser et rationaliser les fonctions du Siège, lesquelles sont exercées en étroite consultation avec les États Membres et les partenaires du Secrétariat et continueront de l'être. Pour gérer cette transition, il conviendra également d'en faire une priorité et de mettre à contribution les experts dont dispose le Département. Il faudra non seulement tenir compte du rôle unique du Siège et de la valeur ajoutée qu'il apporte, mais aussi mettre en place des outils, des techniques et des formations en matière de gestion du changement. Il conviendra de définir les besoins en formation liés à la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions dans le cadre de la gestion du changement, compte tenu d'autres réformes de l'administration et de la gestion menées à l'échelle de l'Organisation.

61. L'an prochain, le mécanisme de gouvernance de la stratégie globale d'appui aux missions sera encore consolidé. Le Comité directeur se réunira régulièrement pour mieux orienter l'initiative et pour que le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques et les missions évaluent davantage les services dont ils bénéficient. En outre, donner suite rapidement aux décisions du Comité directeur permettra d'appliquer plus utilement le principe de responsabilité et de faire en sorte que les problèmes soient effectivement réglés. Pour élargir la participation au processus de gouvernance, il faudra inclure le Centre de services régional d'Entebbe dans le Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux missions et élargir le conseil des clients pour qu'y soit représentée la composante civile des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. La mise en œuvre du projet Umoja et des normes IPSAS devrait permettre d'obtenir des données plus exactes en temps voulu. L'équipe chargée d'Umoja a choisi le Département de l'appui aux missions pour tester le progiciel sur le terrain.

62. Dans le cadre du plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions appliquera une stratégie de gestion du changement structurée qui se fonde sur la situation actuelle, sur la connaissance des outils et techniques de gestion du changement et sur un solide plan d'action. La stratégie de gestion du changement aide le Département de l'appui aux

missions à se restructurer en apportant un appui à tous les niveaux de l'Organisation pour la mise en place de nouvelles méthodes de travail, en recueillant les observations du personnel travaillant au Siège et sur le terrain et en proposant rapidement des solutions pour régler les problèmes de mise en œuvre. L'état d'avancement de l'application de la stratégie sera continuellement mesuré pendant toute la durée de l'initiative, ce qui permettra de garantir que les changements apportés à la culture de l'Organisation – par exemple, le renforcement de l'orientation client, la création de synergies par le regroupement de personnel de multiples missions, la gestion par la mesure des résultats sur la base des données – sont tous gérés comme il convient.

63. Le facteur risque est toujours présent dans l'appui aux missions, que ce soit dans l'exécution d'opérations administratives de routine ou dans la gestion des projets et programmes fonctionnels. Le cadre de gestion du risque de la stratégie globale d'appui aux missions oriente sa mise en œuvre en favorisant la prise de décisions fondée sur les risques. Le cadre de gestion du risque permet de tenir compte des répercussions prévues des facteurs d'incertitude en mettant au point des solutions pratiques pour réagir de façon constructive. Les profils de risques et le plan de mise en œuvre seront mis à jour au besoin pour garantir le suivi dynamique des risques et leur atténuation.

64. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions est évaluée grâce à une approche globale et normalisée de la gestion des résultats. Le cadre de gestion des résultats de la stratégie aide le Siège, le Centre mondial de services, le Centre régional de services et les missions à définir des objectifs clairs, qui sous-tendent la conception et la mise en œuvre des indicateurs de résultats. L'élaboration d'un cadre global de gestion des résultats applicable à tous les niveaux de la stratégie est un exercice complexe. Le Secrétariat s'efforce toujours d'accélérer l'adoption d'indicateurs de résultats, conformément aux recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/66/718, par. 198 à 200) et le Comité des commissaires aux comptes (voir A/66/5 (Vol. II), par. 208). D'ici à 2015, la stratégie aura bien avancé et de nombreuses données concernant ses résultats auront été recueillies et analysées à l'aide de tableaux de bord intégrés dans Umoja pour assurer dans la durée et dans la transparence le suivi et la communication d'informations. Les premiers grands indicateurs de résultats afférents à la modularisation ont été présentés dans le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/591). Ces indicateurs sont en train d'être examinés dans le cadre de la définition d'un concept plus large de la chaîne logistique et seront ajustés en conséquence. Les indicateurs de résultats afférents aux autres éléments de la stratégie sont en train d'être revus et seront communiqués aux États Membres une fois qu'ils auront été arrêtés, d'ici à la fin mars. Des informations plus détaillées sur les indicateurs de résultats afférents au Centre de services régional figurent dans une annexe au rapport de synthèse du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour la période du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

65. Pour ce qui est du plan de financement normalisé, un ensemble d'indicateurs de résultats a été défini en rapport aux grands objectifs que sont la discipline budgétaire, l'amélioration de la transparence du processus décisionnaire, la rationalisation des processus et la flexibilité. Il s'agit notamment de porter à 99,9 % le taux de correspondance des dépenses aux crédits ouverts pour le premier exercice,

d'obtenir l'approbation d'un plan normalisé qui puisse servir de base aux budgets des nouvelles missions, en lieu et place de la kyrielle de dispositifs de financement présentés à l'Assemblée générale au cas par cas, de faire en sorte que le délai entre l'approbation d'un mandat et la présentation d'un budget par le Secrétaire général ne dépasse pas les 90 jours, de limiter le volume du premier budget présenté, d'aligner le nombre et la valeur des déploiements effectués pendant les premières années d'opération et de réduire les écarts entre dépenses autorisées et dépenses réelles.

66. Dans le cadre du tableau de bord de la gestion des ressources humaines, plusieurs indicateurs ont été publiés et sont utilisés par les missions à des fins d'autocontrôle, comme le nombre d'engagements temporaires d'une durée supérieure à 729 jours, le nombre de membres du personnel ayant passé l'âge de la retraite, le nombre de ceux qui perçoivent une indemnité de fonctions pendant plus de deux ans, l'évaluation et la notation des effectifs selon la périodicité voulue, la gestion des problèmes relatifs au tableau d'effectifs et les soldes de congé présentant un caractère excessif. Alors que le Secrétariat s'avance vers la mise en œuvre intégrale de la stratégie globale à l'horizon 2015, des données sur ces indicateurs et d'autres seront collectées pour contrôler la bonne application du pilier Ressources humaines de la stratégie.

67. Vaste initiative de réforme, la stratégie globale prévoit des changements qui affecteront les différents acteurs de diverses manières. Sa stratégie de communication n'est qu'un des pans de la stratégie plus large de mobilisation et a pour objectif d'identifier ceux qui pourront faire passer le mieux possible un ensemble de grands messages aux différents publics à tous les niveaux. La communication se fera au moyen de consultations régulières et de réunions informelles d'information organisées régulièrement à l'intention des États Membres, ainsi que par l'étroite coordination des activités menées avec les partenaires institutionnels et le personnel dans des domaines d'intérêt spécifiques. Le Département de l'appui aux missions aura par ailleurs recours à des outils d'information comme les articles publiés sur iSeek, la présentation d'exposés lors des réunions des responsables, l'organisation d'enquêtes en ligne, la constitution de groupes de discussion et la réalisation de visites sur le terrain pour tenir le Secrétariat à jour des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie et solliciter les vues des acteurs concernés à ce sujet.

Réorganisation

68. Aucun transfert de fonctions n'est prévu dans le plan révisé de la Division du personnel des missions pour 2013-2014. La distinction est en revanche faite entre les services chargés des transactions (comme le traitement des prestations), même s'ils restent pour l'instant hébergés à New York, et le rôle essentiel du Siège, de sorte qu'on pourrait envisager à l'avenir de les transférer dans un autre lieu d'affectation. L'accent serait davantage mis, dans le cadre des services de contrôle et d'orientation, sur les éléments stratégiques du cadre des ressources humaines de la stratégie globale, comme la planification des effectifs sur le terrain, le suivi, la formulation d'orientations et leur respect, la constitution d'un groupe de professionnels des ressources humaines et l'accompagnement des carrières du personnel des missions en transition, en étroite consultation avec le Département de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, un nouveau groupe chargé de l'évaluation des résultats professionnels et un service pour la stratégie des

ressources humaines sur le terrain constitueraient, au moyen des ressources disponibles, des services qui s'occupent de la planification des effectifs et de la gestion de l'information et du renforcement des capacités des ressources humaines sur le terrain, domaines prioritaires du cadre des ressources humaines de la stratégie globale.

69. À l'avenir, la Division du budget et des finances mettra l'accent sur l'affectation stratégique des réserves et veillera à ce que les ressources/budgets des missions soient alignés sur les priorités stratégiques. À cet égard, elle continuera de s'employer à appliquer le cadre de gestion stratégique des ressources. La Division, comme le Département de l'appui aux missions dont elle relève, s'efforcera de faciliter l'application des normes IPSAS et d'Umoja, consciente des défis mais aussi des occasions qui se présenteront à eux en tant que première entité du Secrétariat à appliquer ces nouveaux dispositifs critiques. La Division des technologies de l'information et des communications mettra technologies et logiciels au service de la stratégie globale et jouera un double rôle en continuant d'appuyer les opérations sur le terrain en faisant fond sur les infrastructures et services communs et en coordonnant et facilitant en même temps la mise en service d'Umoja. La Division du soutien logistique réalignera les activités de planification et d'orientation et celles de contrôle et de gestion des risques et des résultats pour assurer la logistique et garantir la qualité de la chaîne d'approvisionnement mondiale afin d'aider au mieux les États Membres et les partenaires du Secrétariat,

Synchronisation avec Umoja, les normes IPSAS et Inspira

70. En 2015, ce sera la deuxième année d'application simultanée d'Umoja, des normes IPSAS et d'Inspira, et on espère beaucoup des efforts de planification conjointe et de synchronisation qui ont été déployés dans le cadre de leur lancement. Grâce aux données fiables que les normes IPSAS et Umoja permettront d'obtenir, le Secrétariat pourra mieux gérer les projets en ayant une idée précise des moyens à sa disposition. Les systèmes seront intégrés au cadre de gestion des résultats pour l'ensemble du Département, assorti d'objectifs spécifiques, de points de références, de cibles et de grands indicateurs. Les responsables des normes IPSAS et d'Umoja resteront des membres permanents du Comité directeur en tant que membres permanents, gage de cohérence et de définition des responsabilités aux fins de l'alignement de la stratégie globale, des normes IPSAS et d'Umoja pour obtenir des renseignements intégrés et normalisés et établir des données précises et actualisées.

B. Centre de services mondial

71. Au niveau du Centre de services mondial, les efforts seront concentrés sur la finalisation du Programme concernant la chaîne d'approvisionnement/modularité, et notamment l'amélioration de la conception des baraquements, des commissariats, des établissements pénitentiaires et des installations liées à la justice ainsi que des sites de désarmement, démobilisation et réintégration, le renforcement des équipes d'appui aux missions, la formation du personnel des missions à la gestion des programmes et des projets et l'identification des moyens d'apporter aux missions et au personnel déployé l'appui dont ils ont besoin tout au long du cycle de vie des missions. La gestion mondiale des biens et la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide seront également améliorées pour appuyer la modularité et la fourniture rapide de services aux missions, notamment en renforçant les capacités

du personnel en la matière. Les contrats-cadres seront revus et alignés pour répondre aux besoins existants au niveau de la chaîne d'approvisionnement et de la modularité, et notamment pour dégager des capacités.

72. Le Centre de services mondial continuera de réorganiser ses processus et ses fonctions pour rendre possible la chaîne d'approvisionnement intégrée mondiale, notamment au moyen d'un système central d'identification des sources.

C. Centre de services régional

73. Dans son rapport du 29 avril 2010 (A/64/660), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires énumère les services qu'il est envisagé de transférer des missions sur le terrain au Centre de services régional d'Entebbe, notamment dans les domaines des finances et du budget, des ressources humaines, de l'appui logistique et des technologies de l'information et de la communication. C'est sur ce rapport que le Centre de services régional d'Entebbe a fondé son évaluation des transferts de fonctions envisageables. Il transférera ainsi d'ici à juin 2015 les composantes de ses services dans le domaine financier et sur le plan des ressources humaines qui ont trait au traitement des transactions dans le domaine financier et sur le plan des ressources humaines et offrira ces services à toutes les missions dont il s'occupe tout en menant les activités complémentaires qui s'imposent pour améliorer l'offre de services.

74. On a pu obtenir des gains d'efficacité au niveau du traitement des indemnités pour frais d'étude tant au Centre de services mondial qu'au Centre de services régional et le Secrétariat examinera les moyens de consolider cette fonction au lieu d'affectation voulue en fonction des résultats de l'analyse coût-efficacité. Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements sera renforcé pour faciliter encore les mouvements multimodaux dans le cadre de la stratégie mondiale concernant la chaîne d'approvisionnement. D'autres fonctions d'appui logistique, comme les évaluations techniques et la rédaction du cahier des charges, sont concernées. Le transfert au Centre de services régional d'Entebbe des activités concernant les technologies de l'information et de la communication, les factures téléphoniques, la gestion du réseau et les services d'appui devrait être mené à bien pendant l'exercice 2013-2014.

D. Missions

75. En 2013, l'appui aux missions consistera essentiellement à les préparer au passage à Umoja et aux normes IPSAS et à prendre des mesures en vue de la mise en œuvre intégrale de la stratégie globale d'appui aux missions. L'initiative Umoja sera étendue à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) en 2013 dans le cadre du processus préparatoire. Les plans d'appui aux missions seront revus pour incorporer les objectifs de la stratégie globale dans des produits opérationnels spécifiques, comme la rationalisation des processus, l'intégration fonctionnelle ou le réalignement structurel.

76. Les transferts prévus dans les domaines des ressources humaines et des finances pour les missions dont s'occupe le Centre de services régional seront menés à bien et les fonctions administratives restantes seront ajustées comme de besoin. Les fonctions de chef du service des ressources humaines et de chef du

service financier seront maintenues au sein des missions. Les missions qui ne sont pas associées à un centre de services régional feront la distinction entre les fonctions stratégiques et consultatives et les fonctions transactionnelles selon le cadre intégré adopté par les responsables des missions en vue de la pleine mise en œuvre de la stratégie.

77. L'accent est désormais mis davantage sur les missions en vue de l'application intégrale de la stratégie, notamment dans le cadre de propositions, soumises à l'Assemblée générale pour examen, à l'occasion de la présentation des projets de budget pour 2013-2014, tendant à regrouper les fonctions budgétaires et financières qui étaient jusqu'alors séparées dans plusieurs missions [Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP), Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO), Force des Nations Unies chargée d'observer le dégageement (FNUOD), Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK), FINUL et Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH)], afin de mieux aligner la gestion des ressources et les processus de comptabilisation. Avec l'aide et le soutien du Siège, les missions coopéreront davantage entre elles et les missions politiques spéciales pourront mieux profiter des avantages offerts par la stratégie.

IV. Demandes faites à l'Assemblée générale

78. Pour que la stratégie globale d'appui aux missions soit appliquée dans son intégralité d'ici au 1^{er} juillet 2015, l'Assemblée générale est priée de :

- a) Prendre note du présent rapport;
- b) Prendre note des enseignements tirés de l'application du plan de financement standard dans le cadre de la MINUSS et approuver les révisions et améliorations qu'il est proposé d'y apporter au paragraphe 36 ci-dessus.

V. Conclusions

79. Il est probable que les défis allant de la complexité des climats opérationnels, souvent volatiles, à l'importance de la demande en capacités spécialisées, seront aussi nombreux en 2015 qu'en 2012. L'Organisation doit se préparer à les relever en faisant preuve de dynamisme et à s'acquitter du rôle qui lui incombe à l'égard des États Membres. C'est dans ce but que le Secrétariat a lancé la stratégie, aux côtés des États Membres et de ses partenaires. Pour apporter des changements durables aux structures, fonctions et processus en vigueur au sein du Département de l'appui aux missions, l'ONU devra se doter de toute une série d'outils, en prévoyant différents scénarios, pour répondre aux attentes de tous et assurer le succès des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales. C'est la raison pour laquelle le Secrétariat tient au modèle d'offre de services intégrée incarné par la stratégie globale. C'est ce modèle qui permettra d'atteindre les objectifs fixés lors du lancement de la stratégie, gage d'une amélioration de la situation dans les domaines suivants : offre de services et orientation des clients, synergie entre missions, meilleur usage des données et des informations pour suivre, mesurer et contrôler les résultats; empreinte moins marquée des dispositifs d'appui aux

missions, usage efficace des ressources, amélioration de la définition des responsabilités et rôle plus stratégique pour le Siège.

80. Les responsabilités que les missions de maintien de la paix et missions politiques se voient confiées par le Siège sont immenses et les peuples en faveur desquels œuvre l'Organisation des Nations Unies placent en elles tous leurs espoirs. Ces missions doivent pouvoir compter sur davantage de capacités et de services : les peuples dont elles s'occupent en ont besoin, c'est une des attentes des États Membres et le Secrétariat compte bien faire en sorte que cela soit possible. La stratégie globale est le dispositif au moyen duquel les services offerts seront améliorés. Elle permet à l'Organisation des Nations Unies de relever les défis d'une manière radicalement différente que par le passé, en gardant pour objectif de fournir aux missions les services dont elles ont besoin, avec le personnel en uniforme et le personnel civil pour clients et dans le souci constant de leur sécurité, tout en veillant à tirer parti des gains d'efficacité possibles dans les activités du Secrétariat sous tous leurs aspects. Ces objectifs seront atteints et permettront de jeter des fondements solides pour de prochaines réformes.

81. La mise en œuvre de la stratégie ne s'achèvera pas toutefois au 1^{er} juillet 2015. Des enseignements seront tirés des cinq premières années et il sera procédé à des ajustements face à l'évolution des besoins sur le terrain et aux conséquences des réformes tant sur le terrain qu'à l'échelle du système. La stratégie est moins affaire de structures et de procédures qu'une approche philosophique des activités de l'Organisation des Nations Unies.

82. Des détails complémentaires sur la mise en œuvre de la stratégie seront donnés dans les annexes au rapport du Secrétaire général sur le financement des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014, qui fera aussi le point sur d'autres questions, conformément aux demandes figurant dans la résolution 66/264 de l'Assemblée générale, ainsi que dans les rapports du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/66/718) et du Comité des commissaires aux comptes sur les opérations de maintien de la paix [A/66/5 (Vol. II)].