



# Assemblée générale

Distr. générale  
4 décembre 2013  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-huitième session

Points 53 et 147 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

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

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Dans son premier rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions ([A/64/633](#)), une stratégie de changement visant à améliorer la prestation de services aux missions des Nations Unies à l'échelle mondiale, le Secrétaire général a proposé que la mise en œuvre des changements importants de structures et de méthodes pour améliorer l'appui aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales de l'Organisation s'étende sur cinq ans.

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. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, en vue d'assurer un meilleur examen de ces rapports, a prié le Secrétaire général d'étudier des dispositions de substitution permettant d'améliorer l'établissement des rapports, compte tenu de l'ampleur et de la portée des changements prévus dans le cadre de la stratégie globale, et ce, afin de faciliter les décisions que l'Assemblée devra prendre à l'avenir concernant la mise en œuvre de cette stratégie ([A/66/718](#), par. 189 et 191).

Par conséquent, afin de rendre compte à l'Assemblée générale à sa présente session de l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, le Secrétaire général soumet le présent rapport et joint deux annexes à son rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015. L'annexe I présente le cadre de résultats et des informations sur le rapport coût-efficacité de la stratégie



globale et l'annexe II, une mise à jour des informations concernant le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda).

L'Assemblée générale a prié le Secrétaire général, dans sa résolution 66/264, de lui exposer l'objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions, ce qu'a fait le Secrétaire général dans son troisième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale (A/67/633), où il a exposé en détail la façon dont les changements apportés aux structures dans la cadre de cette stratégie transformeront d'ici à juin 2015 la prestation de services.

Le présent rapport présente les objectifs ultimes assignés à chaque volet de la stratégie globale et la méthode retenue pour les atteindre. Il donne des précisions sur les outils de gestion mis en place pour réaliser l'objectif ultime de la stratégie globale et évalue les résultats obtenus en 2012/13 par rapport aux objectifs fixés. Il fait ressortir également les deux grandes priorités qui régiront l'étape finale de mise en œuvre de la stratégie globale. La première est de veiller à ce que la stratégie globale produise sur le terrain des résultats qui répondent à l'augmentation constante des demandes de solutions innovantes en matière d'appui. La seconde est d'harmoniser efficacement la stratégie globale avec les solutions du Secrétariat à l'échelle de l'Organisation – Inspira et le projet de progiciel de gestion intégré (Umoja) – et les normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

## I. Introduction

1. Il reste encore dix-huit mois avant que ne s'achèvent les cinq ans consacrés à la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. Celle-ci a doté le Secrétariat d'une vision à long terme innovante et mobilisatrice pour la prestation de services intégrés à l'échelle mondiale à l'appui des missions des Nations Unies. Le présent rapport présente les objectifs ultimes assignés aux quatre volets de la stratégie. Il fait le point sur l'application des outils de gestion et de contrôle, notamment les dispositifs de gouvernance et ceux encadrant la relation avec les clients, sur l'amélioration du plan de mise en œuvre et des outils de gestion des risques, ainsi que sur la mise au point d'une approche plus complète pour rendre compte des résultats obtenus. Il souligne l'importance d'appliquer sur le terrain les principes et les méthodes de la stratégie globale lors de l'étape finale de sa mise en œuvre et d'harmoniser étroitement cette stratégie avec les changements en cours dans l'ensemble des services du Secrétariat.

## II. Définition plus précise de l'objectif ultime et moyens de l'atteindre

2. Le troisième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/67/633) a défini un objectif ultime pour chacun des principaux niveaux de mise en œuvre de la stratégie : le Siège, le Centre de services mondial, le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) et les missions elles-mêmes. Sur la base de ce rapport, l'objectif ultime de la stratégie a été précisé et élargi pour englober tous les volets de la stratégie. Six objectifs ultimes particuliers ont été fixés :

- L'objectif ultime du cadre financier et des ressources stratégiques;
- L'objectif ultime des ressources humaines;
- L'objectif ultime des services partagés;
- L'objectif ultime de la chaîne d'approvisionnement et de la modularité;
- L'objectif ultime de la restructuration des processus métier et de l'harmonisation avec les autres changements;
- L'objectif ultime de la réorganisation et de la spécialisation des fonctions.

3. L'annexe I du 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<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015 présente plus en détail chacun de ces objectifs, notamment les résultats concrets devant être obtenus sous chaque volet et un dispositif de gestion des résultats comprenant des objectifs quantifiables pour juin 2015.

### A. Objectif ultime du volet finances et ressources stratégiques

4. Le volet finances et ressources stratégiques de la stratégie globale doit permettre la réalisation d'ici à juin 2015 de l'objectif suivant : **les missions seront capables de toujours faire face aux nouvelles priorités et de réaliser des gains**

**d'efficacité dans l'utilisation des ressources tout en répondant aux exigences découlant d'environnements opérationnels complexes. Des modèles standard de mobilisation et d'allocation des ressources, complétés par un accès élargi aux réserves stratégiques, permettront d'améliorer la mise en place de nouvelles missions et le développement des missions existantes. Les dispositifs de gestion des ressources, d'information comptable et de définition des responsabilités seront renforcés par la mise en application des normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et du projet de progiciel de gestion intégré (Umoja).**

5. Pour atteindre cet objectif dans les dix-huit prochains mois, le Secrétariat, dans le cadre du volet finances et ressources stratégiques, concentrera son action dans les domaines suivants :

a) Il continuera d'appliquer le plan de financement standard, un outil permettant de mobiliser rapidement les ressources pour les opérations nouvellement créées, de maintenir la discipline budgétaire au démarrage de ces opérations et de favoriser le développement de l'utilisation du Fonds de réserve pour le maintien de la paix et des stocks pour déploiement stratégique. Le plan permettra en outre de continuer à mieux s'assurer de la conformité des mesures prises avec les décisions des organes délibérants, en établissant une procédure type de mobilisation des ressources pour la première année de fonctionnement des nouvelles opérations. Utilisé une première fois lors de la mise en place de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS), le plan a été révisé à la lumière des enseignements tirés lors de cette expérience, afin qu'il puisse être adapté aux diverses circonstances dans lesquelles les opérations de maintien de la paix se déploient souvent aujourd'hui et offrir notamment une plus grande souplesse dans la prise en compte d'un petit nombre de facteurs clés déterminant les besoins en ressources, en permettant l'intégration d'informations relatives à la planification qui soient propres à chaque mission. Le plan révisé a été appliqué lors de la mise en place de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), conformément à la résolution [67/286](#) de l'Assemblée générale; d'autres enseignements seront tirés à cette occasion et les améliorations nécessaires seront apportées;

b) Le volet finances et ressources stratégiques de la stratégie globale continuera de favoriser le bon déroulement des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales nouvelles grâce à l'utilisation des mécanismes de financement accéléré auquel le Secrétariat a accès. Parmi ces mécanismes dont peut user le Secrétaire général figurent les dispositions relatives aux dépenses imprévues et extraordinaires, les autorisations d'engagement de dépenses, que le Secrétaire général peut donner avec l'assentiment du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, et, à titre de mécanisme de financement provisoire, la réaffectation des crédits ouverts au titre des missions politiques spéciales. Lors de la mise en œuvre de la stratégie globale, ces mécanismes ont contribué au financement de deux nouvelles missions de maintien de la paix et trois nouvelles missions politiques spéciales et permis l'élargissement du mandat de trois missions existantes;

c) Pour réaliser des gains d'efficacité dans l'utilisation des ressources, le Secrétariat continuera à porter son attention à la gestion de la structure des dépenses des opérations de maintien de la paix, en poursuivant les efforts entrepris pour réduire les besoins en ressources, atténuer l'effet de la hausse des prix et faire en sorte que les mandats soient exécutés compte tenu des contraintes financières. Ces efforts ont été jusqu'à présent couronnés de succès, comme en témoigne le fait que, dans le cadre de la stratégie globale, le coût total des opérations de maintien de la paix, rapporté à l'effectif du personnel en tenue de l'ONU et corrigé de l'inflation, a baissé de 11 % en 2013-2014 par rapport à 2009-2010. Cette baisse importante a été obtenue grâce aux efforts constamment déployés pour dégager des économies d'échelle et des réductions de dépenses sur l'ensemble des opérations de maintien de la paix, notamment par le Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources du Département de l'appui aux missions. Au cours des prochains dix-huit mois, l'établissement de grandes priorités de financement pour chaque mission, l'examen des besoins en personnel civil et la mise en place d'un modèle d'allocation type des ressources, de coûts standard et de fiches de notation permettront de continuer à rendre plus efficace l'allocation des ressources dans les opérations de maintien de la paix. Voici des exemples de mesures adoptées à ce jour :

- i) Diminution des stocks de pièces de rechange, de matériel, d'ordinateurs et outils de télécommunications personnels et de véhicules pour lesquels des ratios sont établis, et diminution des dotations en ces mêmes biens;
- ii) Mise en commun entre les missions du matériel stratégique de haute valeur selon les besoins;
- iii) Renégociation des contrats de fourniture de rations, à partir de critères de performance plus précis permettant de se conformer aux normes établies en matière de qualité, de sécurité et de livraison des produits, ce qui a sensiblement réduit le coût quotidien des rations;
- iv) Utilisation optimale des moyens aériens des missions;
- v) Report des achats de matériel;

d) Un autre progrès important a été l'adoption d'une méthode standard d'analyse coûts-avantages pour faciliter la prise de décisions quant aux projets à entreprendre dans les missions. Cet outil dotera les directeurs de projet d'un cadre commun leur permettant d'envisager et de proposer des décisions en matière de ressources, de les chiffrer et d'en mesurer les résultats;

e) Bien que le Secrétaire général rende compte en détail, dans ses rapports périodiques, des progrès réalisés dans la mise en application des normes IPSAS, il convient de noter que plusieurs étapes importantes ont déjà été franchies dans ce domaine. Les normes IPSAS ont commencé à être appliquées à toutes les opérations de maintien de la paix au 1<sup>er</sup> juillet 2013 et commenceront à être appliquées à toutes les missions politiques spéciales à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014;

f) Pour soutenir les progrès accomplis en matière de normes et de systèmes d'information comptable, le Secrétariat a entrepris de rationaliser les tâches budgétaires et financières dans les missions en créant une structure unique coiffant des fonctions jusqu'alors distinctes. Cette structure, placée sous l'autorité d'un nouveau directeur financier et budgétaire, servira à renforcer les capacités essentielles, à réaliser des gains d'efficacité et à tirer parti des possibilités offertes

par les normes IPSAS et Umoja. Dans les missions appuyées par des unités assurant à distance des services partagés, le directeur financier et budgétaire, n'ayant pas à effectuer de tâches subalternes, sera à même de remplir plus efficacement son rôle de conseil et d'appui auprès du Directeur de l'appui à la mission.

## **B. Objectif ultime du volet ressources humaines**

6. Le volet ressources humaines de la stratégie globale doit permettre la réalisation d'ici à juin 2015 de l'objectif suivant : **les missions disposeront du personnel civil et du personnel non fonctionnaire nécessaires, grâce à une amélioration des procédures de fonctionnement, à des délégations de pouvoir appropriées et à l'utilisation de systèmes de suivi efficaces, et maintiendront la productivité de leurs effectifs par des programmes visant à renforcer la sécurité du personnel, à améliorer la qualité de vie et à offrir des possibilités de perfectionnement.**

7. Pour atteindre cet objectif ultime dans les prochains 18 mois, le Secrétariat se consacrera en priorité à :

a) Mettre en place un cadre de planification des effectifs qui lui permette de mieux anticiper les besoins en personnel et de mieux gérer les effectifs des missions futures. Pour ce faire, il tirera profit des premières expériences faites dans le cadre de l'examen du Service mobile et des examens des besoins en personnel civil menés au cours de l'année écoulée au sein de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI). Ces examens se sont appuyés sur les objectifs et les principes de la stratégie globale, notamment la réduction des effectifs d'appui au sol, le déploiement rapide des effectifs, un plus grand recours aux ressources et capacités nationales et l'amélioration de la sécurité du personnel;

b) Recenser dans les missions les manques de moyens humains, actuels et à venir, et tirer les enseignements de l'utilisation de fichiers de candidats à la MINUSMA et à la Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie (MANUSOM) au cours de l'année écoulée, afin de définir plus précisément les qualifications exigées des candidats et d'améliorer la formation et les actions de prospection;

c) S'employer à trouver des candidats dont les qualifications correspondent aux exigences des postes, notamment par des actions de prospection destinées à encourager les candidatures de ressortissants des pays fournissant des contingents et des unités de police, et produire un effort concerté afin d'améliorer l'équilibre entre hommes et femmes et aider à gérer la reconversion du personnel des missions qui réduisent leurs effectifs;

d) Superviser et favoriser les délégations de pouvoir dans la gestion des ressources humaines, notamment en matière de développement des compétences et de certification professionnelle du personnel des ressources humaines dans les centres de services partagés et les missions;

e) Consacrer des efforts à la gestion de la relève, notamment en établissant les critères d'expérience et de compétences que doivent remplir les hauts responsables et en modifiant en conséquence les profils d'emploi et les programmes de formation;

f) Améliorer l'information sur la gestion des ressources humaines, notamment en établissant des rapports périodiques sur les délais de recrutement et de déploiement du personnel, comme suite à la décision d'inclure dans le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines des données sur les délais de recrutement, l'équilibre entre hommes et femmes et le mouvement, la rétention et la mobilité du personnel.

8. Les efforts entrepris dans le cadre du volet ressources humaines permettront de veiller à ce que les missions reçoivent un soutien adéquat pour prévoir et satisfaire leurs besoins en personnel civil, qu'elles soient pourvues plus rapidement en personnel compétent et que le personnel civil qui y est affecté bénéficie de conditions d'emploi satisfaisantes, d'une bonne qualité de vie et de réelles possibilités de perfectionnement. Ces efforts permettront également d'offrir un meilleur appui et un meilleur suivi au personnel d'encadrement et aux équipes de ressources humaines qui, dans ces missions, sont directement chargés de gérer de façon prudente, efficace et rationnelle les personnes placées sous leur responsabilité.

### C. Objectif ultime concernant la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'organisation des modules

9. Le volet gestion de la chaîne d'approvisionnement et modularité de la stratégie globale aura enregistré en 2015 des progrès importants sur la voie de la réalisation de l'objectif suivant : **les missions et le Siège seront mieux à même d'anticiper et de déterminer les besoins en biens et services des opérations sur le terrain et d'y satisfaire. Les missions recevront l'appui nécessaire grâce au perfectionnement du dispositif d'approvisionnement en biens et services, à l'amélioration de la gestion des avoirs à l'échelle mondiale et à une utilisation optimale du système de gestion du matériel. Elles auront la capacité de répondre en temps voulu aux besoins grâce à un choix de modules et de moyens d'appui logistique déployables.**

10. Comme indiqué dans le troisième rapport du Secrétaire général, le volet gestion de la chaîne d'approvisionnement de la stratégie globale couvre aujourd'hui bien d'autres domaines que la modularité. L'action entreprise sous ce volet vise à réviser et améliorer la gestion par le Secrétariat d'un réseau complexe de contrats-cadres, de contrats relatifs aux systèmes de survie et de chaînes d'approvisionnement en matériel détenues par l'Organisation, lequel réseau appuie les missions dans plus de deux douzaines de régions reculées, souvent dangereuses et pauvres en infrastructures, notamment au Mali, en Afghanistan, en Somalie, en Syrie, à Haïti et au Darfour.

11. En mars 2013, le Département de l'appui aux missions a défini pour la première fois sa conception de la gestion de chaîne d'approvisionnement, ce qui a permis d'établir les grandes orientations du volet. Une politique générale de gestion de la chaîne d'approvisionnement au sein du Département et un plan de mise en œuvre du volet sont actuellement en cours d'élaboration. Un premier calendrier de mise en œuvre du volet a été établi sous l'égide du Comité directeur pour le Centre

de services mondial. Y figurent les activités énumérées ci-après, un plan de mise en œuvre à plus long terme étant en cours d'établissement :

a) La Division du soutien logistique et le Centre de services mondial du Département de l'appui aux missions conduiront, en coordination avec les partenaires du Secrétariat, un projet sur les meilleurs choix en matière de sources d'approvisionnement. Ce projet vise à améliorer la planification des achats des missions, à mieux utiliser et à réduire les stocks mondiaux et à mettre en place un « système centralisateur » au sein du Centre de services mondial pour faire en sorte que les demandes en biens des missions soient soigneusement examinées de façon à choisir la meilleure source d'approvisionnement compte tenu des stocks disponibles et des possibilités d'achat. Le projet sera lancé au début de l'année 2014; ses auteurs s'intéresseront d'abord aux moyens d'établir le « système centralisateur », avant de réfléchir en 2014-2015 à la planification des achats;

b) Un groupe de travail composé de membres des missions et du Siège examinera les procédures et les structures de gestion de la chaîne d'approvisionnement au niveau des missions et rendra compte de ses travaux à la direction du Département de l'appui aux missions. L'examen aura pour but de vérifier que les bonnes pratiques au niveau des missions en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, comme celles portant sur la centralisation de l'entreposage et le contrôle de stocks, sont appliquées correctement dans les divers cadres des missions. Il permettra également de passer en revue les bonnes pratiques visant à utiliser au mieux les chaînes d'approvisionnement locales et régionales;

c) La mise en œuvre du volet gestion de la chaîne d'approvisionnement se fait en étroite coordination avec le référent processus métier d'Umoja pour la logistique, de façon à harmoniser au mieux les activités du Département sur la chaîne d'approvisionnement avec les travaux d'élaboration de la phase de mise en œuvre d'Umoja concernant la logistique.

12. Le programme concernant l'organisation des modules, qui vise en particulier à fournir des solutions efficaces par le déploiement rapide de modules, continue de faire partie intégrante du volet gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les examens portant sur des systèmes de modules pour 50, 200 et 1 000 personnes seront tous achevés en juillet 2014. La campagne de communication sur la modularité a été modifiée afin de faire mieux comprendre aux clients que les solutions comprenaient à la fois des camps et l'utilisation de modules spécialisés individuels. Au Mali, cette méthode est actuellement appliquée à travers le déploiement de modules individuels prédéfinis pour la MINUSMA, dont des modules d'hébergement, des ateliers, des cuisines, des modules sanitaires, des groupes électrogènes, des modules de gestion de l'eau et des modules de traitement des eaux usées.

13. La principale difficulté qui s'oppose à l'installation rapide de camps organisés en modules est l'absence de moyens logistiques fiables et disponibles en temps utile. Pour pourvoir à ce besoin, le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion continueront à chercher des solutions auprès de sociétés privées et à réfléchir à d'autres solutions innovantes, y compris avec d'autres partenaires du système des Nations Unies. Un premier ensemble de propositions pour la création d'un camp de 200 personnes est en cours d'achèvement, en vue d'explorer plus avant les solutions commerciales. Par ailleurs, des modules plus petits ont été installés par des équipes d'appui aux missions qui ont utilisé à cette fin



des ressources de l'Organisation déployées à Brindisi (Italie). Face à cette forte demande de moyens logistiques, une réflexion est en cours sur l'établissement d'une « équipe mondiale d'appui aux missions », qui puiserait dans une vaste réserve de spécialistes issus des missions et se déploierait sur de courtes périodes pour répondre à des besoins spécifiques.

14. Parallèlement, des solutions continueront d'être examinées avec les pays qui fournissent des contingents afin de permettre le déploiement rapide de moyens logistiques en faisant appel aux effectifs en tenue de ces pays. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions vont formuler des propositions pour inviter les États Membres à intégrer des systèmes de modules adéquats, accompagnés de leurs spécifications techniques et de construction, dans leurs programmes nationaux de formation et leurs exercices de préparation au déploiement. Les systèmes de modules seront également pris en compte dans les travaux menés par le Bureau des affaires militaires en collaboration avec les États Membres en vue d'établir un manuel de normes techniques.

#### D. Objectif ultime des services partagés

15. Le volet Services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions permettra à terme de faire en sorte que : **les missions reçoivent en temps voulu des services d'appui normalisés et efficaces assurés à distance de manière rationnelle et harmonisée depuis des sites déterminés selon le cas de chaque mission.**

16. Les services partagés doivent permettre :

a) De renforcer l'efficacité grâce à la centralisation et à la rationalisation des tâches pouvant être effectuées à distance, lesquelles peuvent être ajustées en fonction des mandats, des ressources et de la demande des missions clientes;

b) De garantir un service client de meilleure qualité et plus systématique grâce à la normalisation des services, à l'application de pratiques optimales stimulée par le partage de locaux et à la gestion des prestations compte tenu des normes convenues en la matière et à l'aide d'outils de gestion communs;

c) De garantir des conditions de vie plus sûres et plus favorables à une vie de famille pour le personnel et un taux de renouvellement du personnel plus faible, les tâches pouvant être assurées à distance étant confiées à des prestataires opérant dans des conditions moins précaires;

d) De réduire les dépenses et de réaliser des économies d'échelle grâce à l'élimination des doubles emplois, à la réorganisation, à la spécialisation et à la centralisation des tâches, et à la réduction des effectifs d'appui sur le terrain.

17. D'ici à la fin de la période fixée pour la mise en œuvre de la stratégie globale, le Secrétariat axera ses efforts sur les deux activités suivantes : a) renforcement des outils communs de gestion et de contrôle des services partagés pour permettre que la normalisation et l'amélioration des services continuent; b) conception d'une architecture globale optimale pour les services partagés de manière à en faire bénéficier toutes les missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales, et à tirer le meilleur parti des avantages offerts par les outils de gestion intégrés des Nations Unies, en particulier Umoja.

18. En se fondant sur l'expérience acquise à ce jour avec la prestation des services partagés, le Département de l'appui aux missions a recensé les bonnes pratiques pour la gestion de ces services. Il faut notamment établir des accords de prestation de services, des objectifs, des indicateurs de résultats et des procédures de communication d'informations sur les résultats afin d'améliorer la qualité et la fiabilité des services. Le Département s'emploie actuellement à mettre au point une série d'outils de gestion communs, en s'inspirant des enseignements tirés et des pratiques optimales appliquées par le Centre de services mondial et le Centre de services régional, ainsi que le Bureau d'appui commun de Koweït et les entités appliquant le régime commun des Nations Unies.

19. Pour réaliser l'objectif ultime des services partagés, il faut en deuxième lieu procéder à un examen de ces services, ce qui se déroule actuellement, afin de déterminer comment les étendre à toutes les missions conduites par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques. Il s'agit d'examiner les services partagés tels qu'ils sont assurés actuellement pour déterminer une architecture globale permettant d'appuyer efficacement les missions. On étudiera les possibilités qui s'offrent de consolider les diverses modalités existantes de prestation des services partagés. L'examen tiendra compte des objectifs répertoriés plus haut et des critères établis. On prendra aussi pleinement en compte les directives établies par l'Assemblée générale concernant les centres de services et, en particulier, la demande de l'Assemblée tendant à ce que les solutions trouvées soient ajustables en fonction de la taille, du mandat et des besoins des missions politiques spéciales et des missions de maintien de la paix clientes.

20. Dans le cadre de l'examen, on évaluera les besoins actuels et prévus des missions, ainsi que l'incidence significative que les outils de gestion intégrés Umoja et Inspira devraient avoir sur la prestation des services. Cela permettra d'harmoniser la stratégie globale avec les changements intervenus à l'échelle du système, et notamment de faire en sorte que les services partagés soient assurés non plus seulement sur le plan régional mais sur le plan mondial grâce à l'automatisation des tâches rendue possible par Umoja. C'est pourquoi, dans le cadre de la réorganisation des services partagés au titre de la stratégie globale, on cherchera à éviter d'investir à court terme dans de nouvelles infrastructures régionales, et ce jusqu'à ce que l'objectif ultime d'Umoja soit plus clairement défini. Par conséquent, le Secrétariat renonce pour le moment à la création de deux centres de services régionaux supplémentaires au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest, que le Secrétaire général a proposée à l'alinéa b) du paragraphe 84 de son deuxième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/66/591), et étudie plutôt la possibilité d'assurer des services partagés à partir de certains sites appliquant un cadre de gestion commun.

21. On examinera aussi la nécessité, en cas de crise ou de perturbation des services, d'assurer la continuité des opérations et notamment de transférer un important volume de transactions à d'autres sites. L'examen sera effectué en collaboration étroite avec le Département de la gestion, en particulier l'équipe chargée d'Umoja, ainsi qu'avec le Département des affaires politiques, le Département des opérations de maintien de la paix et les missions.

## **E. Objectif ultime de la réorganisation des processus métier et de l'harmonisation avec les autres changements**

22. La phase finale de la mise en œuvre de la stratégie globale se chevauche avec la mise en service d'Umoja et d'autres outils de gestion intégrés dans tout le Secrétariat. L'harmonisation avec ces changements est devenue un objectif commun à tous les volets de la stratégie globale, qui doit être réalisé d'ici à juin 2015 : **un processus d'amélioration permanente sera mis en place afin de garantir la prestation efficace des services d'appui aux missions. Les modalités d'exécution des tâches seront établies de manière à maximiser les avantages offerts par Umoja.**

23. La stratégie globale d'appui aux missions a été lancée en 2010 en prévision des grands changements que les progiciels Inspira et Umoja et les normes IPSAS, qui étaient alors tout nouveaux, devaient apporter à l'ensemble du Secrétariat. En 2012 et 2013, le Département de l'appui aux missions a consacré beaucoup de temps et de ressources pour aider à la mise en place des changements par l'intermédiaire des composantes appui des missions de maintien de la paix et des entités assurant des services partagés. Le Centre de services régional et le Centre de services mondial ont grandement facilité la mise en œuvre des normes IPSAS et la mise en service d'Umoja dans les missions de maintien de la paix le 1<sup>er</sup> novembre 2013. C'est ainsi que durant la période qui a précédé le lancement d'Umoja, plus de 20 000 transactions en cours du Système de gestion financière SUN ont été validées et plus de 2 700 commandes en cours ont été apurées au Centre de services régional. Le Centre de services mondial a joué le rôle de centre d'assistance après la mise en service d'Umoja dans les missions. Les solides relations de travail établies à cette occasion seront mises à profit lors de la mise en service d'Umoja dans les missions politiques spéciales, à la MINUSMA, au Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP) et à l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) en 2014 et pour la généralisation d'Umoja. Au Siège, d'importants liens ont été établis pour faciliter cette uniformisation. La Secrétaire générale adjointe à l'appui aux missions participe à tous les travaux du Comité de pilotage d'Umoja et les responsables des processus métier d'Umoja sont représentés au Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux missions.

## **F. Objectif ultime de la réorganisation et de la spécialisation des fonctions**

24. **D'ici à juin 2015, les services d'appui au Département de l'appui aux missions, dans les entités assurant des services partagés et dans les missions auront des attributions et responsabilités plus clairement définies pour ce qui est des opérations et des transactions et fourniront aux clients des services plus spécialisés, normalisés et rationalisés.**

25. Le troisième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions décrit en détail le déroulement de la mise en œuvre de la stratégie globale aux différents niveaux : le Siège; le Centre de services mondial; le Centre de services régional; et les missions. On trouvera donc dans la présente section un résumé du déroulement de la mise en œuvre à chaque niveau ainsi que des informations à jour à ce sujet.

### **Siège**

26. D'ici à juin 2015, conformément aux directives de l'Assemblée générale, le Département de l'appui aux missions aura défini clairement ses fonctions stratégiques, opérationnelles et transactionnelles, et se sera consacré à des activités plus stratégiques, à savoir le dialogue avec les États Membres, la planification et l'encadrement, et la supervision, le contrôle de la qualité et la vérification des services partagés et des services assurés sur le terrain. Les tâches transactionnelles et opérationnelles qui peuvent être exécutées sans la coopération des États Membres seront transférées aux centres de services et aux services sur place.

### **Centre de services mondial**

27. D'ici à juin 2015, le Centre de services mondial se chargera de la gestion opérationnelle au niveau mondial de la chaîne d'approvisionnement en immobilisations corporelles, un accent particulier étant mis sur la gestion des avoirs au plan mondial et l'aide à la planification des opérations d'achat des missions. Il fournira des services d'appui aux missions pendant toute la durée de leur cycle de vie, c'est-à-dire pour leur démarrage, leur soutien, le retrait progressif de leurs effectifs et leur liquidation. Le rôle du Centre dans la fourniture des services administratifs partagés aux missions sera réexaminé et redéfini compte tenu des résultats de l'examen décrit à la section consacrée à l'objectif final des services partagés. Pour le moment, le Centre de services mondial fournit des services d'appui administratif et technique à la Mission d'appui des Nations Unies en Libye (MANUL). En outre, il assure à distance un appui au Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et au Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale pour la planification et l'exécution des opérations d'achat.

28. Les services informatiques et de communication des bases de Valence (Espagne) et de Brindisi (Italie) continueront de fournir des services informatiques, télématiques et géospatiaux fiables aux opérations de maintien de la paix, aux missions politiques spéciales et, au besoin, aux fonds, programmes et organismes des Nations Unies. La création de la base de Valence a été proposée par le Secrétaire général dans ses rapports sur le budget de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (A/63/824 et Corr.1 et A/64/698), des ressources ayant été prévues à cet effet dans le budget de cette dernière, et a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262. Jusqu'à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, la base de Valence demeurera le centre spécialisé des services informatiques et télématiques.

### **Centre de services régional**

29. D'ici à juin 2015, le Centre de services régional fournira des services normalisés, fiables et efficaces aux missions clientes actuelles et potentielles. L'annexe II du rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015 donne des précisions supplémentaires sur les objectifs et les plans du Centre. L'administration des droits, indemnités et prestations assumée par le Centre sera réorganisée en lignes de services intégrées en conformité avec les exigences d'Umoja, pour faciliter le traitement d'importants volumes de transactions. Conformément aux directives données par l'Assemblée générale, la structure et l'effectif du Centre pourront toujours être renforcés si de nouvelles missions viennent s'ajouter au nombre de ses clients ou réduits en cas de retrait progressif et de liquidation d'une mission.

30. Comme indiqué dans la section consacrée à l'objectif ultime des services partagés, l'examen de ces services permettra de déterminer une configuration optimale et d'étudier la possibilité d'améliorer l'infrastructure existante au lieu de créer deux autres centres de services régionaux. Indépendamment des résultats de cette analyse, le Secrétariat a l'intention d'examiner les diverses possibilités d'élargir la clientèle du Centre de services régional et de veiller à ce que le Centre ait les moyens de servir le plus grand nombre de missions clientes possible. À cet égard, la possibilité d'augmenter le nombre de missions clientes des entités assurant les services partagés sera examinée de plus près au cours du présent exercice.

31. Dans le cadre du projet de budget pour 2014/15, le Secrétariat propose que le traitement des indemnités pour frais d'études pour le compte des missions, tâche que se partagent actuellement le Centre de services mondial et le Centre de services régional, soit, à titre d'essai, entièrement confié à ce dernier. Si cette proposition est approuvée, durant l'exercice 2013/14 le Centre de services régional commencera progressivement à assumer toutes les responsabilités en la matière, responsabilités qui ont relevé jusqu'à présent du Centre de services mondial. Durant l'exercice 2014/15, les postes établis au Centre de services mondial pour le traitement des indemnités pour frais d'études seront supprimés et cette tâche sera entièrement exécutée au Centre de services régional dans la limite des ressources existantes. En proposant la création d'une fonction administrative générale au Centre de services régional, le Secrétariat entend tester d'abord ce concept et en rendre compte ensuite à l'Assemblée générale. Le Secrétariat propose également d'élaborer par la même occasion une procédure de remboursement ou de facturation à l'acte pour financer les services assurés par le Centre de services régional, en se conformant aux directives de l'Assemblée générale tendant à ce que le Centre soit une entité modulable. Le lancement d'Umoja-Extension 1 dans les opérations de maintien de la paix en juillet 2014 va grandement faciliter cette démarche. Umoja-Extension 1, qui inclut le traitement des indemnités pour frais d'études, est une importante occasion de montrer qu'Umoja permet l'exécution de certaines tâches à distance. Il sera plus facile pour le Département de l'appui aux missions d'appuyer le traitement des indemnités pour frais d'études dues au personnel des missions au moyen d'Umoja à partir d'un seul site plutôt qu'à partir de deux sites distincts, et le transfert de cette tâche sera planifié de manière à minimiser les effets du lancement d'Umoja-Extension 1. Cette proposition permettra aussi de réaliser de modestes économies annuelles grâce à la réduction des effectifs au Centre de services mondial. Une analyse coûts-avantages de cette proposition est présentée à l'annexe I du rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015.

32. À la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie globale, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements du Centre de services régional aura progressé dans l'exploitation optimale de la flotte aérienne régionale prévue dans la stratégie globale, et se sera attaché à offrir aux missions clientes des solutions multimodales (par route et par air) pour leurs mouvements et leurs opérations de transport et à aider aux travaux régionaux relatifs à l'infrastructure (modernisation/construction d'aérodromes, contrôle du matériel d'appui aéroportuaire, mise en place d'autres infrastructures nécessaires aux mouvements dans la région). Il coordonnera aussi la formation et la certification des spécialistes des mouvements des missions clientes. En ce qui concerne le soutien aérien, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, le Centre des opérations aériennes et les missions ont des tâches bien réparties. Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements aide à la planification des mouvements aériens régionaux, à la définition des priorités et aux travaux d'analyse

destinés à optimiser les mouvements aériens régionaux, tandis que l'exécution des mouvements aériens à l'intérieur et à l'extérieur des zones des missions est de la responsabilité des groupes des opérations aériennes des missions et du Centre des opérations aériennes.

33. Le Service régional de l'informatique et des communications à Entebbe sera géré par le Centre de services régional et fournira à distance en temps voulu des services d'appui efficaces et fiables aux missions clientes. Les services seront assurés de manière coordonnée conformément aux directives du Département de l'appui aux missions. Cette approche régionale doit permettre d'éliminer les activités redondantes, de réaliser des économies d'échelle et de gamme et de supprimer les disparités de services entre les missions grâce à la normalisation des services. Le Service régional de l'informatique et des communications assurera un contrôle centralisé de l'application des politiques en la matière dans les missions clientes, conformément aux principes de la stratégie globale d'appui aux missions et aux directives du Département, ce qui produira des gains d'efficacité et des économies d'échelle.

### **Missions**

34. D'ici à juin 2015, les composantes appui des missions verront leurs attributions plus clairement définies et seront réorganisées. Il sera alors plus facile pour les missions d'alléger le poids de leur présence sur le terrain puisque les services administratifs leur seront assurés à distance et, en période de pointe, des moyens leur seront fournis par le biais des services partagés. Débarrassés progressivement des fonctions transactionnelles, les responsables des ressources humaines et les responsables du budget et des finances des missions pourront offrir aux chefs de mission et aux responsables des composantes appui des conseils avisés et des solutions efficaces pour l'exécution des mandats. Dans les missions de grande taille, le Directeur de l'appui à la mission sera épaulé par un directeur adjoint chargé des questions opérationnelles et pourra alors concentrer son attention sur le mandat de la mission et le contrôle des ressources. Grâce au réexamen des chaînes d'approvisionnement et des structures d'appui des missions, les missions seront mieux organisées et leurs biens gérés plus efficacement tout au long de leur cycle de vie, depuis la planification des achats et l'acquisition des biens jusqu'à la liquidation des biens, notamment au moyen de l'entreposage centralisé et au contrôle des stocks.

## **III. Réalisation de l'objectif final**

### **A. Gestion et contrôle**

35. Les outils de gestion et de contrôle de la stratégie globale ont été renforcés au cours des années précédentes en vue d'assurer la mise en œuvre effective de tous les volets. La mise en œuvre de la stratégie est à présent coordonnée au moyen d'un plan de mise en œuvre unique, qui est utilisé pour planifier les activités et contrôler les résultats obtenus dans chaque volet. Le plan permet de suivre les principales activités prévues dans les quatre volets et de vérifier que les produits sont exécutés dans les temps et sont de bonne qualité. Le plan est contrôlé tous les mois par l'équipe de direction du Département de l'appui aux missions et est suivi et actualisé par les instances de gestion. La figure I ci-après est un résumé du plan de mise en œuvre.

36. Au cours de l'année écoulée, le Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux missions, le Comité directeur du Centre de services mondial et le Comité directeur du Centre de services régional se sont réunis régulièrement pour définir les orientations et suivre l'application de la stratégie. Des réunions du Conseil des clients sont organisées deux fois par an et tous les six mois, des enquêtes sont effectuées auprès des clients par l'équipe de la stratégie globale à New York, ainsi que par les prestataires de services partagés. Ces enquêtes fournissent des données précieuses sur le niveau de satisfaction et les priorités des clients, ce qui permet d'améliorer les prestations. Les communications en interne avec les missions se sont intensifiées depuis qu'un guide de la communication a été envoyé aux responsables des missions et diffusé sur le portail Intranet des opérations de maintien de la paix.

37. L'annexe I du rapport d'ensemble sur le financement des opérations de maintien de la paix pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015 présente la méthode de gestion de la mise en œuvre de la stratégie globale qui consiste à relier les objectifs ultimes à des indicateurs de résultats et des objectifs concrets fixés pour juin 2015. Au plan opérationnel, on continue de progresser dans la définition des principaux indicateurs de résultats pour les entités assurant des services partagés et la communication d'informations à ce sujet. Ces indicateurs sont inclus dans les accords de prestation de services pour renforcer les relations clients-prestataires. L'harmonisation avec les exigences d'Umoja doit permettre de tirer le meilleur parti de cet outil puissant d'intégration des données et de gestion.

Figure I  
Résumé du plan de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions

		2013				2014				2015		
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	
Finances	Tableau de bord de la dotation en ressources											
	Mise en œuvre des normes IPSAS et vérification											
	Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources											
Ressources humaines	Cadre de planification des effectifs											
	Analyse des besoins en personnel/constitution de fichiers de candidatures préapprouvées											
	Stratégie d'information											
	Gestion de la relève											
Chaîne d'approvisionnement	Développement du système d'informatique décisionnelle											
	Concept de chaîne d'approvisionnement											
	Plan d'exécution de la chaîne d'approvisionnement											
	Politique de gestion de la chaîne d'approvisionnement											
	Projet de sélection éclairée des sources : centre d'échanges mondial											
	Projet de sélection éclairée des sources : planification des acquisitions											
	Examen des chaînes d'approvisionnement et des structures des missions											
	Modularité	Examen de la conception des modules										
		Politique d'utilisation des modules										
		Examen des stocks pour déploiement stratégique et examen des contrats-cadres										
Mise à l'essai et mise en service de l'équipe mondiale d'appui aux missions												
	Planification et déploiement des modules											



		2013				2014				2015	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2
Services partagés	Examen des services partagés		■	■							
	Outils de gestion communs				■						
	Examen des services partagés				■	■					
	Plan de gestion du changement					■	■				
	Élaboration des lignes de services du Centre de services régional		■	■	■	■					
	Restructuration des lignes de services du Centre de services régional					■	■				
	Enseignements tirés par le Centre de services régional					■	■				
	Développement des services partagés/ transfert des fonctions									■	■
Gestion des programmes	Enquêtes auprès des clients	■			■	■			■		■
	Guide de la communication et information		■	■							
	Plan de mise en œuvre et examen des risques	■	■			■	■	■			■
	Suivi des résultats	■	■		■	■		■	■		■
	Contrôle de gestion	■			■	■				■	■
	Transition et établissement de rapports									■	■

## B. Gestion des risques

38. La réalisation des objectifs ultimes des différents volets de la stratégie globale se heurte à des difficultés considérables et, comme c'est le cas de toute stratégie ambitieuse, il y a eu et il y aura des contretemps et des retards. La gestion des risques joue un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie. Les risques ont été répertoriés, évalués et gérés pour chacun des volets. Trois grandes catégories de risques ont été recensées : a) les risques communs à tous les programmes; b) les risques communs à tous les projets; et c) les risques élevés pour la réalisation des objectifs ultimes de chacun des quatre volets de la stratégie. On a dressé un état des lieux des risques inhérents à chaque volet et des risques communs à tous les volets en fonction de leur probabilité et de leur incidence. La figure II ci-après récapitule les risques. Ces risques seront examinés aux réunions des comités directeurs de la stratégie globale, du Centre de services mondial et du Centre de services régional et l'état des lieux sera actualisé en conséquence.

Figure II  
État des lieux des risques concernant la stratégie globale d'appui aux missions

		PROBABILITÉ			
		Peu probable	Possible	Probable	Certain
INCIDENCE	Majeur	<b>MOYEN</b>	<b>ÉLEVÉ</b> 5.2	<b>CRITIQUE</b> 1.1, 2.2, 5.1	<b>CRITIQUE</b>
	Significatif	<b>MOYEN</b> 7.1	<b>MOYEN</b> 3.2, 4.1, 6.1, 8.1	<b>ÉLEVÉ</b> 3.3, 3.4, 4.2, 8.2	<b>CRITIQUE</b>
	Modéré	<b>FAIBLE</b>	<b>MOYEN</b> 1.3	<b>MOYEN</b> 1.2, 3.1, 7.3, 9.1	<b>ÉLEVÉ</b> 6.2, 8.3
	Mineur	<b>FAIBLE</b>	<b>FAIBLE</b>	<b>MOYEN</b> 2.1	<b>MOYEN</b> 7.2

  

1.1	Limitation des moyens technologiques	5.2	Absence d'une architecture mondiale des services partagés
1.2	Mauvaise qualité des données	6.1	Mauvaise utilisation des capacités civiles
1.3	Simultanéité des programmes de gestion du changement	6.2	Utilisation insuffisante des outils de planification des effectifs
2.1	Retard dans la réalisation des produits prévus des projets	7.1	Non-approbation du plan de financement standard pour les opérations futures
2.2	Insuffisance du contrôle de la qualité	7.2	Non-approbation du plan de financement standard pour les missions politiques spéciales et d'autres phases des opérations de maintien de la paix
3.1	Délimitation insuffisante des rôles des chaînes d'approvisionnement	7.3	Incapacité du Groupe de l'utilisation rationnelle des ressources de proposer des solutions efficaces
3.2	Connaissance insuffisante du niveau global des stocks	8.1	Disparités dans la restructuration des composantes appui des missions
3.3	Non-réalisation du rôle de centre d'échanges du Centre de services mondial	8.2	Absence de gestion du changement/de formation en ce qui concerne les services partagés
3.4	Insuffisance du contrôle de la gestion des biens	8.3	Transferts entravés par des problèmes de restructuration
4.1	Insuffisance de la demande de modules de la part des clients	9.1	Insuffisance des compétences en matière de restructuration
4.2	Imperfection des solutions proposées pour les modules		
5.1	Non-réalisation des objectifs fixés en matière de prestation des services partagés		

#### IV. Évaluation des avantages découlant de la stratégie

39. Il y trois ans et demi, des objectifs importants ont été fixés dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions en vue de perfectionner le modèle d'appui aux missions; ils se résument comme suit :

- Assurer des services et exécuter les mandats plus rapidement et plus efficacement;
- Renforcer la bonne administration des ressources et promouvoir l'application du principe de responsabilité dans ce domaine, en recherchant notamment des gains de productivité et des économies d'échelle;
- Améliorer la sécurité et la qualité de vie du personnel;
- Utiliser les moyens disponibles aux niveaux local et régional et réduire l'impact des missions sur l'environnement.

40. Ces objectifs ont défini un cadre solide permettant de gérer un processus complexe de réforme de la conception et de la fourniture de nouvelles structures, de nouveaux systèmes et de nouveaux outils pour l'avenir. Ils ont permis de rendre le processus de prise de décisions plus souple et plus innovant et de gérer les ressources de façon plus efficace. Les principes sur lesquels repose la stratégie et les objectifs qu'elle définit ont permis d'instaurer une culture professionnelle du service fondée sur un modèle de prestation de services plus souple, plus global et plus intégré, ce qui est nécessaire pour répondre aux demandes de plus en plus complexes découlant des contextes et des mandats des missions d'aujourd'hui. Face aux contraintes qui pèsent sur les ressources, la stratégie a favorisé une action équilibrée visant à accorder la priorité aux possibilités d'améliorer le service rendu au client, à utiliser les ressources de façon plus responsable et à réaliser des gains d'efficacité et des économies d'échelle lorsque c'est possible.

41. Suivant les recommandations du Comité des commissaires aux comptes (A/67/5 (Vol. II), par. 188), le Département de l'appui aux missions a continué à travailler au cours de la période considérée à l'élaboration d'un plan de réalisation des avantages plus complet. Le présent rapport inaugure le processus de communication des avantages découlant de l'application de la stratégie globale, qui sera fondé sur les principes suivants :

- Les avantages seront évalués par rapport aux objectifs initiaux de la stratégie globale pour faire en sorte que les résultats qu'elle a permis d'obtenir correspondent aux buts qu'elle avait fixés;
- La communication des avantages se fera par exercice budgétaire, par souci d'alignement avec les pratiques usuelles et pour permettre une analyse plus simple et plus pertinente au fil du temps;
- Les économies et les coûts seront si possible communiqués pour l'ensemble de la période allant de l'exercice budgétaire 2010/11 à l'exercice 2014/15, afin que les parties prenantes disposent d'une vision plus globale des avantages découlant de l'application de la stratégie;
- Les objectifs de la stratégie globale étant d'améliorer la rapidité, la qualité et l'efficacité des prestations de services aux missions, on recensera aussi bien les avantages quantitatifs que les avantages qualitatifs;

- On fera état aussi bien des avantages découlant directement de l'application de la stratégie globale que de ceux qui en découlent indirectement, grâce aux mesures mises en œuvre par les départements et les missions pour appuyer les objectifs de la stratégie globale.

42. La section ci-après présente les avantages essentiels de l'application de la stratégie réalisés au cours de l'exercice budgétaire 2012/13; les coûts et économies pour cette même période sont présentés à l'annexe I de l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015.

### **A. Accélération et amélioration de la prestation de services et de l'appui à l'exécution des mandats**

43. Au cours de l'exercice 2012/13, les avantages découlant de l'application de la stratégie globale en ce qui concerne les services et l'exécution des mandats se classent en deux grandes catégories : a) moyens supplémentaires mis à la disposition des missions et appui au déploiement rapide; et b) standardisation des services et gains de productivité.

44. Au cours de l'exercice 2012/13, en ce qui concerne la mise à la disposition des missions de moyens supplémentaires et l'appui au déploiement rapide, les avantages étaient notamment les suivants :

a) Mise à la disposition des missions par le Centre de services mondial de renforts expérimentés pouvant être rapidement déployés, notamment déploiement de 35 fonctionnaires dans le cadre d'équipes d'appui aux missions en réponse aux demandes de 16 missions et du Centre de services régional;

b) Recrutement et déploiement dans des missions nouvelles ou déjà établies de personnel civil préhabilité, notamment :

i) Ajout de 9 192 candidats supplémentaires aux fichiers d'experts civils potentiels, ce qui a porté le nombre total des candidats figurant sur ces fichiers à 13 205 au 30 juin 2013;

ii) Recours aux fichiers pour 90 % de l'ensemble des recrutements effectués pour pourvoir des postes dans les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales;

c) Recours à des modules de services prédéfinis : fourniture, depuis le Centre de services mondial, de services modulaires comprenant trois modules d'hébergement, l'un d'une capacité de 1 000 personnes et les deux autres, d'une capacité de 850 personnes chacun, pour appuyer la Mission de l'Union africaine en Somalie à Mogadiscio<sup>1</sup>;

d) Accès rapide au financement initial : application à la MINUSMA du plan de financement standard, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution [67/286](#) pour le premier exercice budgétaire complet de la Mission (2013/14).

<sup>1</sup> Au cours de l'exercice 2013/14, il est prévu de répondre aux besoins de la MINUSMA en lui fournissant des solutions modulaires comprenant des modules d'hébergement, des ateliers, des cuisines, des modules sanitaires, des groupes électrogènes et des modules de gestion des ressources en eau et de traitement des eaux usées.

45. Pour ce qui est de la standardisation des services et des gains de productivité, les avantages les plus importants au cours de la période considérée ont été obtenus grâce au système de partage des services; il s'agit des avantages suivants :

a) La première ligne de services complètement intégrée, assortie d'une refonte des procédures, a été lancée au Centre de services régional. Cette ligne de services concernait les prestations liées aux voyages et les résultats y afférents au regard du principal indicateur fixé – un délai de traitement de 14 jours maximum, qui étaient de 11 % de cas dans lesquels ce délai était respecté à la période de référence, sont passés à 85 % en juin 2013;

b) Le personnel d'appui travaillant pour la MANUL dans les domaines des ressources humaines et des finances a été intégré aux structures du Centre de services mondial, avec pour résultats :

i) Une plus grande efficacité et une meilleure exploitation des pouvoirs, compétences spécialisées, ressources et systèmes dont dispose le Centre;

ii) Des gains d'efficacité obtenus en évitant de dupliquer les structures et infrastructures d'appui existant à Brindisi et en Libye (comme le Comité d'ouverture des plis du Centre de services mondial et le comité local des marchés utilisé à la MANUL);

iii) La garantie de la continuité de l'appui fourni par le Centre de services mondial, alors que la MANUL dépendait lourdement des moyens temporaires mis à sa disposition pendant la phase de démarrage.

46. Parce qu'ils sont des lieux d'affectation famille autorisée où le personnel n'a pas droit à des congés de détente, les Centres de services mondial et régional ont continué d'enregistrer une hausse de leurs taux de productivité au cours de la période considérée, le service étant moins fréquemment perturbé du fait d'absences des fonctionnaires au titre de congés de détente ou de congés dans les foyers. Il en est de même pour le Bureau d'appui commun de Koweït, qui a été créé en décembre 2012 pour servir de bureau d'appui dédié à la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (UNAMA) et à la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (UNAMI), dans le droit fil des principes fondamentaux de la stratégie globale.

## **B. Amélioration de l'administration des ressources, notamment par des gains de productivité et des économies d'échelle, et de l'application du principe de responsabilité dans ce domaine**

47. Au cours de la période considérée, aussi bien le Siège que les missions ont pris de nombreuses mesures destinées à gagner en productivité, afin d'appliquer les principes et d'atteindre les objectifs de la stratégie globale; on peut notamment citer :

a) La conclusion de nouveaux contrats clefs en main pour l'approvisionnement en carburant et en rations des missions au cours de l'exercice 2012/13. Bien que l'on ne puisse s'attendre à constater des avantages financiers qu'à partir de l'exercice 2013/14, des améliorations d'ordre qualitatif, comme par

exemple un plus grand choix proposé dans les rations destinées aux pays fournissant des troupes et des forces de police, ont été immédiatement enregistrées;

b) La réorganisation et l'optimisation des flottes aériennes des missions et l'amélioration de la coordination des ressources, y compris grâce à l'utilisation d'un appareil affrété pour une longue durée pour le déploiement et la relève des troupes et des forces de police fournies par des pays contributeurs; en ont découlé des avantages d'ordre qualitatif ainsi que des économies : ainsi, des enquêtes, menées auprès des pays fournissant des troupes et des forces de police, sur le service de relève assuré grâce à l'utilisation du gros porteur B-767 ont révélé un taux moyen de satisfaction des clients de 86 %;

c) La centralisation de la gestion des entrepôts et des installations de stockage au Centre de services mondial et dans les missions, par exemple :

i) Élimination de sept structures de stockage temporaire au Centre de services mondial, ce qui a permis de faire des économies et d'améliorer la standardisation et la cohérence des procédures;

ii) Amélioration du contrôle et de la gestion des ressources et organisation de livraisons en gros dans les missions complexes comme la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS).

48. Au cours de l'exercice 2012/13, plusieurs mesures visant à améliorer l'administration des ressources et l'application du principe de responsabilité dans ce domaine ont été prises :

- Les missions ont procédé à un grand nettoyage des données enregistrées dans le Système Galileo de gestion des stocks, ce qui aidera à mieux gérer les ressources et à améliorer le dispositif informatique de gestion des stocks;
- Le renforcement du suivi des stocks et de la gestion globale du matériel appartenant à l'ONU au sein de la MINUAD a permis d'améliorer 18 des 24 indicateurs de résultats (soit 75 %) de la Mission en matière d'administration et de gestion des ressources par rapport à l'exercice budgétaire précédent.

49. En ce qui concerne le volet ressources humaines et le volet services partagés, des mesures destinées à améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité ont été prises au cours de l'exercice 2012/13. Ainsi, les prestataires de services partagés ont dû mieux rendre compte de leurs résultats en les comparant aux niveaux de service et aux principaux indicateurs de résultats convenus. En juillet 2012, le Centre de services régional a commencé à envoyer des comptes rendus mensuels sur les résultats aux missions pour lesquelles il travaille et aux divisions des sièges, et la procédure n'a cessé de s'améliorer au cours de l'exercice 2012/13, grâce aux indications données en retour pour les clients.

### **C. Amélioration de la sûreté, de la sécurité et de la qualité de vie du personnel**

50. Au cours de la période considérée, le volet services partagés a permis aux missions clientes de déployer du personnel d'appui chargé des finances et de la gestion des ressources humaines vers des sites d'installation de services administratifs plus sûrs. Outre qu'ils ont permis d'alléger la présence des missions et de limiter les risques auxquels est exposé le personnel, les centres de services

partagés présentent d'autres avantages, comme celui d'attirer plus de candidates et de fonctionnaires accompagnés de leur famille. C'est particulièrement vrai pour les missions opérant dans des zones à plus haut risque comme la MANUL, la MANUI, la MANUA, la MANUSOM et la MINUSMA. Les femmes représentent 57 % du personnel de la MANUL travaillant dans les services administratifs de la Mission au Centre de services mondial et 53 % du personnel du Centre de services régional.

51. Le Secrétariat a renforcé les mesures de sécurité sur le lieu de travail pour le personnel travaillant dans des lieux d'affectation famille non autorisée :

a) La politique de gestion des risques liés à la sécurité du travail sur le terrain, élaborée par le Département de l'appui aux missions, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques en coopération avec l'Organisation internationale du Travail, a été adoptée en décembre 2012. Seize missions ont commencé à appliquer cette politique, qui concerne la sûreté sur le lieu de travail pour l'ensemble du personnel des Nations Unies, des experts en mission et des vacataires travaillant dans les missions. Sur le terrain, la politique prévoit que chaque mission dispose d'un coordonnateur faisant rapport au Directeur de l'appui à la mission. Les missions doivent également mettre en place un comité chargé de la sécurité sur le lieu de travail, procéder à des évaluations des risques, élaborer des plans de mise en œuvre et présenter des rapports mensuels;

b) Le Centre de services mondial a incorporé des mesures de sécurité renforcées dans la conception des modules de services. Un abri de haute sécurité a par exemple été intégré à un camp modulaire livré à l'AMISOM en Somalie;

c) Des mesures visant à améliorer les programmes relatifs au bien-être du personnel, à la sécurité sur le lieu de travail et à l'organisation souple du travail sont en cours d'application dans les missions, comme par exemple la campagne de sécurité routière menée à la MINUAD, en coopération avec les autorités nationales, qui a permis de réduire de 30 % le nombre d'accidents de la route entre 2011/12 et 2012/13.

#### **D. Utilisation des moyens disponibles aux niveaux local et régional et réduction de l'impact sur l'environnement**

52. La stratégie globale ayant pour objectif de renforcer l'utilisation des moyens disponibles aux niveaux local et régional, de nombreuses missions ont mis l'accent sur les mesures visant à renforcer les capacités et compétences du personnel recruté sur le plan national. Ainsi, la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) a adopté une stratégie complète sur trois ans destinée à renforcer les capacités du personnel civil recruté sur le plan national, en vue de faciliter davantage le perfectionnement professionnel de cette catégorie de personnel.

53. Le renforcement des mesures destinées à réduire l'impact des missions sur l'environnement s'est poursuivi au cours de la période considérée. À la FINUL, l'énergie solaire couvre 15 % des besoins en énergie de la Mission. À la MINUAD, du matériel permettant d'utiliser l'énergie solaire a été déployé dans les bases d'opérations situées dans les zones reculées. Les missions ont également continué à

perfectionner leurs programmes de traitement des eaux usées afin d'améliorer l'hygiène du milieu et de réduire l'utilisation des ressources en eau.

## V. Application de la stratégie sur le terrain

54. Depuis son lancement, la stratégie globale est appliquée dans un contexte marqué par un regain durable des opérations sur le terrain. Les démarrages, expansions, retraits et fermetures de mission ont fait de ces trois dernières années une période particulièrement mouvementée et exigeante.

55. Depuis 2010, quatre nouvelles missions dirigées par le Département de maintien de la paix ont été déployées, au Soudan du Sud, dans la zone d'Abyei, en Syrie et au Mali; en outre, deux missions politiques spéciales de grande ampleur se déroulent en Libye et en Somalie, sous l'égide du Département des affaires politiques. Dans le même temps, la stratégie globale a dû faire face à trois pics d'activité opérationnelle, survenus dans le cadre de la MINUSTAH en 2010, de l'AMISOM en 2012 et de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) en 2013. Plusieurs petits bureaux d'envoyés spéciaux des Nations Unies ont été ouverts, et une mission préparatoire des Nations Unies, dirigée par le Département de l'appui aux missions, a été déployée en amont de la mission très médiatisée de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques en Syrie. Dans le même temps, la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) et la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT) ont été fermées et liquidées, et un transfert de grande envergure des ressources de la MONUSCO vers l'est de la République démocratique du Congo est en cours. Le système d'appui doit faire face à des difficultés nouvelles et complexes et y apporter des solutions innovantes : on citera le cas de la Mission conjointe de l'Organisation pour l'interdiction des armes chimiques et de l'Organisation des Nations Unies en Syrie, la planification d'options d'appui opérant à de multiples niveaux en République centrafricaine, l'expansion de l'AMISOM en Somalie et la possibilité de déploiement de gardes de sécurité dans trois missions politiques spéciales.

56. Pour faire face à cette activité opérationnelle soutenue et, en même temps, au lancement de multiples initiatives de gestion du changement à l'échelle du système, le Département de l'appui aux missions a dû dépenser une quantité non négligeable de ressources, de temps et d'énergie, alors même qu'il devait maintenir le cap sur l'exécution de la stratégie globale. Cependant, cette demande croissante de solutions complexes pour le terrain ne fait que souligner l'importance des efforts que déploient sans relâche le Secrétariat et les États Membres pour mettre au point un dispositif global d'appui aux missions qui soit à la fois souple et réactif.

57. Au moment où la stratégie entre dans la phase finale de son exécution, le Secrétariat et les composantes chargées de l'appui dans les missions veilleront à ce que les principes qu'elle consacre et les outils qu'elle met en œuvre servent sur le terrain, en particulier dans les missions nouvelles, dont les opérations sont dynamiques. Ces principes et outils ont déjà été appliqués lors d'opérations récentes. Les entités de services partagés ont permis aux nouvelles opérations sur le terrain de se déployer avec une composante appui allégée dans des théâtres difficiles et dangereux comme en Somalie, en Libye, dans la zone d'Abyei, au Mali et en



Syrie. La nature des mandats et des opérations du Conseil de sécurité continuant à évoluer, avec notamment un plus grand nombre de déploiements dans des contextes difficiles et dangereux, les avantages du concept de présence allégée sont plus appréciables encore. Le plan de financement standard et l'autorisation d'engagement de dépenses accordée au Secrétaire général ont permis de trouver plus rapidement des financement pour la MINUSS et la MINUSMA, ce qui a par conséquent permis de lancer les opérations plus vite et d'améliorer le taux d'utilisation des crédits budgétaires pendant la phase de démarrage de ces missions. Des camps modulaires ont été installés en Somalie, et des ensembles de modules sont actuellement en route vers le Mali; en outre, du personnel d'appui spécialisé a été déployé dans 16 missions en 2012/13, au sein des équipes d'appui aux missions.

58. Sur la base de ces premières mesures, le Département de l'appui aux missions a lancé une analyse a posteriori de l'application des principes et de l'utilisation des outils de la stratégie globale au Mali, afin de recenser les améliorations concrètes pouvant être apportées à ces outils et techniques. Le Département veillera à ce qu'au cours des 18 prochains mois, et au-delà, les principes, les concepts et les méthodes innovantes de la stratégie soient activement mis en pratique lors des phases de planification et de démarrage des missions. Le succès actuel et futur de la stratégie globale d'appui aux missions devrait être largement mesuré à l'aune de l'impact qu'elle aura eu sur le terrain, et notamment sur la toute dernière génération de missions.

## **VI. Conclusion**

59. Le 30 juin 2015 s'achèvera le cycle quinquennal de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, et les avantages découlant de l'application de cette stratégie ainsi que l'amélioration à venir des résultats en matière d'appui aux missions seront pleinement intégrés au travail que mène le Département de l'appui aux missions. Lorsque la stratégie aura été menée à bonne fin, ses objectifs et principes perdureront, de même que les nombreux avantages qui auront été réalisés d'ici à l'achèvement de sa mise en œuvre. Au cours des 18 prochains mois, le Département de l'appui aux missions commencera à travailler avec ses clients, les missions et leurs départements de tutelle, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques, pour élaborer le plan de renforcement de l'appui aux missions qui prendra la suite de la stratégie globale. Ce plan sera fondé sur des objectifs stratégiques clairs et il sera exécuté grâce à l'ancrage, au Département de l'appui aux missions et dans les diverses composantes de l'appui aux missions, d'un état d'esprit privilégiant la planification et le suivi des résultats. Le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions continuera à diriger cette action postérieure à la stratégie globale, en mettant en avant un programme de travail axé sur l'amélioration continue des résultats, qui sera au cœur des activités du Département, des centres proposant des services partagés et des missions.

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

60. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Prendre note du présent rapport;

b) Approuver le projet pilote de consolidation de la fonction de traitement des indemnités pour frais d'études au Centre de services régional et à prier le Secrétariat de lui présenter un rapport sur l'incidence de cette mesure et de formuler des recommandations sur le financement des services assurés par le Centre de services régional aux nouvelles missions clientes.

---