



Assemblée générale

Distr. générale
26 janvier 2010
Français
Original : anglais

Soixante-quatrième session

Points 33 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

Stratégie globale d'appui aux missions

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Préserver et cultiver une paix fragile constitue l'un des rôles essentiels de l'Organisation des Nations Unies, et cette entreprise implique une communauté de volonté et d'action de la part d'acteurs multiples : le Conseil de sécurité, qui définit les mandats; les États Membres, qui apportent des moyens humains, financiers et matériels; les pays hôtes, qui doivent accepter les missions et y coopérer; et le Secrétariat, qui doit être en mesure de les établir, de leur assurer un appui et de les administrer.

C'est dans ce contexte que le Département de l'appui aux missions a été créé et chargé, pour l'essentiel, de mobiliser l'ensemble des moyens humains et matériels et des services d'appui requis pour permettre aux missions extérieures des Nations Unies d'être largement autosuffisantes et de remplir leur mandat dans un large éventail de situations d'après conflit. À l'heure actuelle, la situation de terrain typique se caractérise par l'éloignement géographique, l'austérité et, de plus en plus, une dangerosité parfois couplée à une hostilité non dissimulée face à la présence des Nations Unies. Dans ce contexte, les lignes de communication (à des fins d'appui et de logistique) sont souvent longues et soumises à des perturbations fréquentes et prolongées, d'origine tant naturelle qu'humaine. Les marchés locaux de biens et de services sont limités, voire inexistants, et le respect de l'état de droit peut être

* Nouveau tirage pour raisons techniques.



précaire, voire totalement absent. De plus, l'eau potable est rare et soumise à une forte demande, il peut être difficile de s'approvisionner en quantités importantes de produits frais, le parc immobilier est souvent insuffisant et il n'y a pas d'infrastructures de communication fiables.

Défis

À l'heure actuelle, le Département de l'appui aux missions assure un appui logistique, administratif et dans le domaine des technologies de l'information et des communications à 32 missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales de terrain, y compris la Mission de l'Union africaine en Somalie. Ces missions représentent un déploiement de plus de 139 000 hommes au total (civils, policiers et militaires). Pour les missions de maintien de la paix, les militaires et policiers déployés bénéficient régulièrement d'une relève, ce qui signifie qu'il faut assurer un appui à deux fois plus de personnel en uniforme chaque année.

Pour relever les défis liés à l'échelle et à l'ampleur des missions extérieures actuelles, il faut tenir compte de l'évolution prévisible des activités de maintien de la paix. Le document officiel intitulé « New Horizon » (Un nouvel horizon) en présente les grands enjeux politiques et opérationnels. Il recense les obstacles auxquels se heurtent les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et propose qu'un dialogue soit engagé avec les États Membres afin de favoriser l'innovation, la souplesse et la responsabilisation dans les systèmes d'appui. S'inspirant de l'analyse formulée dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies de 2000 (A/35/305-S/2000/809) (rapport Brahimi), il souligne que chaque nouvelle opération est montée en toute liberté et de toutes pièces, selon le principe que des ressources suffisantes pourront être trouvées, et dispose d'un budget, d'un appui et d'une administration propres. Or, sous sa forme actuelle, le maintien de la paix nécessite des capacités plus prévisibles, plus professionnelles et plus adaptables. Il lui faut un système mondial, à l'image de l'entreprise mondiale qu'il est devenu.

Même si les missions de maintien de la paix ont pour tâche principale d'assurer la sécurité et la stabilité, concevoir et mettre en œuvre en temps voulu des stratégies de consolidation de la paix peut faciliter le bon déroulement des phases de transition et de retrait. Par conséquent, au niveau de l'appui, il faut tenir compte de la nécessité d'assurer des transitions sans heurt entre les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Les missions extérieures successivement menées en Sierra Leone et au Burundi offrent des exemples de ce type de transition.

Lorsqu'on analyse les problèmes liés à l'appui, il faut être conscient qu'au fil des différentes étapes d'une mission, ses activités et les besoins opérationnels évoluent en fonction de la situation sur le terrain. De plus, les missions diffèrent grandement les unes des autres quant à leur niveau d'intégration, à leur taille, à leur typologie et à leur mandat. Par ailleurs, il est essentiel d'assurer un déploiement rapide pour favoriser la mise en œuvre de leur mandat. Quand le lancement d'une mission est décidé, il faut tirer parti sans tarder de l'accord que viennent d'exprimer les membres du Conseil de sécurité et de la possibilité ainsi donnée d'agir sur le plan politique auprès du gouvernement du pays hôte et des parties au conflit. Cette occasion peut être manquée si la mission démarre tardivement ou si on a sous-estimé les difficultés susceptibles de se poser sur le plan de l'appui. De plus, les missions existant déjà depuis un certain temps sont souvent dans l'incapacité de garder leur

personnel qualifié, ce qui peut nuire aux objectifs de stabilité et de viabilité de l'Organisation.

De nombreux facteurs conditionnent la réussite d'une opération d'appui, parmi lesquels une utilisation efficace et transparente des ressources. Toutefois, du point de vue des destinataires des services d'appui, la rapidité et la qualité font partie des facteurs essentiels. Malheureusement, l'une ou l'autre, si ce n'est les deux, sont trop souvent absentes, ce qui a un effet direct sur la crédibilité de l'action de l'Organisation et sur sa réputation. C'est la volonté de parvenir à un meilleur équilibre et à de meilleurs résultats à cet égard qui a motivé l'élaboration de la stratégie globale d'appui aux missions.

La stratégie globale d'appui aux missions

Le présent projet de stratégie globale d'appui aux missions a pour objectif global de réorganiser en profondeur la manière dont les services d'appui sont assurés aux missions extérieures. Il s'agit d'un programme global intégré fondé sur les enseignements de plusieurs dizaines d'années d'expérience opérationnelle. La stratégie est conçue pour atteindre quatre objectifs centraux d'ordre opérationnel et deux objectifs liés à la présence des missions sur le terrain.

Les objectifs centraux sont les suivants :

- a) Fournir plus rapidement un appui plus efficace aux activités de maintien de la paix, y compris les premières activités critiques de consolidation de la paix;
- b) Fournir plus rapidement un appui plus efficace à l'instauration de la paix, à l'assistance électorale, aux activités de médiation et à la prévention des conflits;
- c) Renforcer la bonne administration des ressources et la transparence tout en poussant plus loin les gains de productivité et les économies d'échelle;
- d) Améliorer la sécurité et les conditions d'existence du personnel.

Les objectifs liés à la présence des missions sont les suivants :

- a) Tirer pleinement parti des investissements et capacités locaux et régionaux;
- b) Réduire, au niveau du pays, l'impact écologique des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales de terrain.

Il faut procéder d'une manière cohérente. La stratégie permet de proposer aux États Membres des changements fondamentaux visant à améliorer l'ensemble des modalités de prestation des services, en assurant un appui rapide, complet et souple aux composantes civile, militaire et de police déployées sur le terrain tout en réalisant des économies et en pratiquant la transparence.

Un nouveau modèle mondial est proposé. Il passe par l'abandon des pratiques existantes, le réaménagement en profondeur de la répartition des tâches actuelle et une délocalisation des fonctions visant à assurer une meilleure réactivité et à mieux répondre aux besoins des missions extérieures, selon les principes suivants :

- Le Secrétariat continuerait de fixer les orientations stratégiques, d'assurer une supervision et de prendre les décisions, mais se désengagerait des fonctions opérationnelles liées aux transactions;
- Un centre mondial et des centres régionaux de services assumeraient la

majorité des fonctions opérationnelles et liées aux transactions;

- La composante appui des missions extérieures serait par conséquent réduite, puisque seules les activités ne pouvant être menées à distance seraient assurées sur certains sites de la mission.

À partir de ces grands principes, la stratégie compterait quatre volets distincts mais intégrés :

a) La création d'un centre mondial et de centres régionaux de services, y compris, dans un premier temps, le réaménagement des fonctions de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et de la plate-forme logistique d'Entebbe, qui deviendrait un centre de services commun aux missions de la région;

b) La création de modules de déploiement, afin d'accroître la rapidité et la prévisibilité du déploiement des composantes militaire, civile et de police des missions extérieures, principalement lors des phases de démarrage ou de montée en puissance;

c) La modification des mécanismes de financement des missions, afin d'accélérer le déploiement des moyens matériels et humains;

d) Le renforcement des capacités d'intervention, démarche délibérée visant à s'attacher des capacités civiles externes et à renforcer les capacités civiles internes, y compris des accords permettant, au besoin, de faire appel à des sociétés de services, des capacités d'appui militaire, des consultants engagés pour une période de courte durée et des prestataires de services individuels, des capacités permanentes et de réserve pouvant être déployées rapidement, et des listes de réserve de personnel qualifié et pouvant être rapidement déployé, notamment pour les postes de haut rang et les fonctions hautement spécialisées.

Outre les gains d'efficacité et d'efficacité qu'il entraînera, ce nouveau modèle de fonctionnement réduira considérablement l'empreinte des missions et leur exposition au risque. Cela permettra d'améliorer la sûreté et la sécurité ainsi que les conditions d'existence du personnel d'appui civil, ce qui aura pour effet d'améliorer sa productivité et d'accroître les taux de rétention.

Trop de réformes ont échoué parce que leur mise en œuvre n'avait pas été suivie d'assez près ni assez longtemps. Il est donc demandé aux États Membres d'entériner plusieurs mesures et réformes du cadre réglementaire visant précisément à favoriser la mise en œuvre de la stratégie, et d'approuver la mise à disposition de ressources spécifiquement consacrées à la conduite du changement.

Le changement n'interviendra pas du jour au lendemain. La réforme est complexe et implique un bouleversement des mentalités et des pratiques. Elle nécessite aussi une étroite collaboration entre l'Assemblée générale des Nations Unies et les diverses composantes du Secrétariat, sur le terrain comme au Siège. C'est pourquoi il est prévu que la mise en œuvre de la stratégie s'étende sur cinq ans.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Impératif de changement	6
Principales difficultés liées à l'appui	6
II. Le plan pour le changement	10
A. Hypothèses opérationnelles du modèle d'appui	11
B. Avantages du modèle d'appui	12
III. Renforcement des cadres de gestion des ressources	13
A. Renforcement de la gestion stratégique des ressources	14
B. Utilisation optimale des modèles de mobilisation des ressources existants	14
C. Renforcement des systèmes de gestion et de contrôle	15
D. Premières étapes : financement du démarrage ou de l'élargissement des missions	15
IV. Centres de services	19
A. Centre mondial de services	21
B. Centre régional de services d'Entebbe	21
C. Centre régional de services : analyse coûts-avantages	21
V. Cadre intégré de gestion des ressources humaines	26
VI. Système de gestion opérationnelle pour la mise en œuvre du plan	29
A. Cadre de gestion opérationnelle	29
B. Plan de gestion du changement	29
C. Assurance de la qualité	30
D. Gestion des risques	30
VII. Mise en œuvre	30
A. Phase I de la mise en œuvre (2010/11)	30
B. Ressources nécessaires	31
VIII. Mesures à prendre par l'Assemblée générale	32

I. Impératif de changement

1. L'adoption d'un dispositif mondial d'appui aux missions vise à maximiser les économies d'échelle et à permettre une évaluation des priorités fondée sur la connaissance de l'incidence globale de chaque décision sur le plan des ressources et les possibilités d'arbitrage. Par définition, les opérations de maintien de la paix et les opérations politiques spéciales¹ se déroulent dans des environnements à haut risque où les possibilités de changement ne se présentent que pendant un laps de temps très bref. Pour remplir leur mandat, elles doivent être déployées rapidement, ce qui suppose notamment une mise à disposition rapide des matériels, des services et du personnel, et donc une gestion optimisée des ressources.

Principales difficultés liées à l'appui

1. Prise en compte, dans la formulation du mandat des missions, des besoins et des capacités en matière d'appui

2. Les fonctions d'appui (notamment dans les domaines des ressources humaines, des finances, de la logistique, des technologies de l'information et des communications, de l'administration/de la gestion et des achats) jouent un rôle déterminant dans l'aptitude de l'Organisation à mettre en place et à administrer les missions. Le Tchad et le Darfour offrent des exemples récents de missions dont les échéances de déploiement ont été fixées sans tenir pleinement compte de la difficulté extrême de certaines situations sur le terrain (insuffisances au niveau de l'infrastructure de transport et des moyens humains et matériels, par exemple).

2. Disponibilité de moyens financiers suffisants pour la phase initiale de déploiement

3. L'article 4.6 du Règlement financier indique que le montant des dépenses que le Secrétaire général est autorisé à engager est limité à 50 millions de dollars des États-Unis par mission et ne peut, globalement, dépasser le montant total du Fonds de réserve pour le maintien de la paix. Ce plafond de 50 millions de dollars n'est peut-être plus d'actualité, en cette ère de missions de grande ampleur dont certaines sont dotées de budgets annuels approchant, voire dépassant, le milliard de dollars. Dans la mesure où ce montant englobe, entre autres, des fonds destinés à la reconstitution de stocks stratégiques pour déploiement rapide, il laisse une marge de manœuvre très étroite pour financer des programmes critiques en attendant l'adoption du budget de la mission.

3. Aptitude de l'Organisation à déployer du personnel civil, militaire et de police avec rapidité et efficacité

a) Mise à disposition des moyens matériels

4. Accélérer la mise à disposition des moyens matériels à l'intention des missions nouvelles ou en phase d'expansion reste un défi majeur. Le montant des achats destinés aux opérations de maintien de la paix a fortement augmenté ces dernières

¹ Aux fins du présent document et sauf indication contraire, toutes les présences de terrain bénéficiant d'un appui du Département de l'appui aux missions sont dénommées « missions extérieures ».

années et s'est établi à 2 milliards 730 millions de dollars des États-Unis en 2008 (ce qui représente 86 % de l'ensemble des achats effectués par le Secrétariat). Or, les procédures actuellement applicables aux achats ne font guère de distinction entre les besoins du Siège, qui sont généralement prévisibles, et ceux des missions, qui sont foncièrement évolutifs et urgents.

b) *Personnel*

5. En ce qui concerne le personnel civil, un taux de vacance de postes élevé pour le personnel recruté sur le plan international (29 % en moyenne)² et un taux moyen de renouvellement du personnel de 27 % par an³ ont un effet direct sur la bonne mise en œuvre des mandats. Bien qu'ayant procédé à 1 733 nominations pendant le cycle budgétaire 2008/09, l'Organisation fait face à un taux significatif de déperdition d'effectifs. Pour les missions complexes telles que la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC), la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI), la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) ou l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), ce taux s'élève à environ 43 % de l'ensemble des nominations effectuées sur la même période. Cette inaptitude à attirer, à recruter et à retenir du personnel de qualité pour les missions extérieures est due, en grande partie, au fait que le personnel des missions travaille dans certains des environnements opérationnels les plus durs, fluctuants et dangereux. La réforme de la gestion des ressources humaines approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/250 prévoit une rationalisation des dispositifs contractuels offrant une plus grande sécurité de l'emploi et davantage de possibilités d'évolution professionnelle au personnel hors Siège. Plus de la moitié du personnel du Secrétariat étant affecté sur le terrain, cette réforme permettra à l'Organisation de mieux gérer ses ressources humaines afin de mieux s'acquitter des mandats confiés par les États Membres. Reste toutefois à résoudre la question d'une éventuelle prime destinée à couvrir les frais de logement de l'entourage familial en dehors de la zone de mission pour les affectations famille non autorisée.

c) *Appui au déploiement des effectifs militaires et de police*

6. De nombreux facteurs contribuent à entraver la mise en œuvre des mandats. En particulier, les difficultés croissantes que rencontrent les missions et les forces de maintien de la paix sur le plan de la politique et de la sécurité pèsent sur la fourniture d'effectifs militaires et de police par les États Membres. Les difficultés qu'ont les États Membres et le Secrétariat à répondre aux besoins et à gérer les inquiétudes liées au coût des missions jouent aussi sur l'aptitude à atteindre les effectifs autorisés.

7. L'Organisation doit trouver un équilibre entre, d'un côté, l'impératif d'efficacité et, de l'autre, le nécessaire respect de son Règlement financier et de ses règles de gestion financière. Elle doit aussi évaluer, notamment, si les droits à remboursement des pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police et les

² Au 30 juin 2009.

³ Taux moyen de renouvellement du personnel des missions extérieures ayant bénéficié de l'appui du Département de l'appui aux missions entre juillet 2008 et juin 2009.

procédures applicables en la matière sont adaptés. S'il est inacceptable d'invoquer des exigences opérationnelles pour justifier des entorses aux règles applicables, il est tout aussi inacceptable d'accepter les règles existantes sans se demander si elles restent d'actualité et sans, si besoin est, chercher à obtenir la marge de manœuvre requise pour mieux remplir son rôle. Souvent, les opérations d'appui sont entravées par des procédures et des conditions qui n'ont pas été revues depuis longtemps, ou qui ne sont pas appliquées avec la souplesse qu'il faudrait pour tenir compte des réalités actuelles du terrain et du rythme opérationnel soutenu de certaines missions. Certaines des exigences actuellement applicables aux conditions d'hébergement des membres des contingents en uniforme peuvent entraver l'appui opérationnel devant être assuré à certaines missions de maintien de la paix. Ainsi, la nécessité d'effectuer des patrouilles à long rayon d'action dans les missions couvrant de vastes zones peut se heurter au fait que les pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police et le personnel de la mission nourrissent des interrogations sur les droits et obligations liés à la fourniture d'un hébergement en dur. Dans les situations de ce type, il faut adopter une démarche souple prévoyant, notamment, la fourniture par l'ONU de tentes de haute qualité. En 2011, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix va de nouveau réunir son Groupe de travail sur le remboursement du matériel appartenant aux contingents, qui abordera un certain nombre de questions techniques et de procédure liées aux remboursements et au soutien logistique autonome. Les discussions qui seront menées autour du document officiel « New Horizon » permettront peut-être d'envisager d'apporter des modifications plus stratégiques au système applicable au matériel appartenant aux contingents.

4. Sûreté et sécurité du personnel

8. Nombre des missions les plus récentes, parmi lesquelles celles menées au Tchad, au Soudan, en Afghanistan et en Iraq, se déroulent dans des conditions de sensibilité, de visibilité et de risque extrêmes, avec des mandats complexes impliquant d'accompagner l'édification ou le rétablissement d'un appareil étatique. Par ailleurs, la façon dont est perçue la présence de l'Organisation a évolué, comme en témoigne le fait que certaines factions extérieures au processus de paix prennent parfois son personnel pour cible. Ces difficultés sont encore exacerbées par le danger croissant que représente la criminalité organisée (et notamment les enlèvements). Les plafonds imposés au déploiement du personnel hors Siège pour des raisons de sécurité limitent les capacités de mise en œuvre des mandats. Les taux de rétention du personnel civil en sont affectés. Le soutien et l'engagement actif des États Membres sur le plan du déploiement d'effectifs militaires et de police sont eux aussi affectés par les problèmes de sûreté et de sécurité, l'opinion publique pouvant exercer une pression croissante en faveur d'un non-déploiement ou d'un retrait.

5. Amélioration de l'appui assuré aux stratégies de transition et de retrait des missions de maintien de la paix

9. Les activités de maintien de la paix ont évolué, passant de fonctions essentiellement militaires visant à surveiller le respect d'accords frontaliers à la mise en œuvre de mandats complexes. De plus en plus, l'Organisation est amenée à intervenir dans des États sortant d'une période de troubles civils. On lui demande aussi de rétablir des institutions de gouvernance et de sécurité et de remédier à

l'effondrement de l'état de droit. Or, comme le note le document « New Horizon », le succès des stratégies de transition et de retrait des opérations de maintien de la paix dépend de la capacité des pays à assurer seuls leur sécurité. À l'heure où l'Organisation s'apprête à mieux les aider à atteindre cet objectif, la composante appui doit être prête à assurer l'appui administratif et logistique nécessaire aux composantes état de droit et réforme du secteur de la sécurité. De plus, passer d'une force de maintien de la paix à une mission politique spéciale implique de dialoguer avec le gouvernement du pays hôte, la société civile et le système des Nations Unies dans son ensemble. Cette transition présente elle aussi un certain nombre de difficultés sur le plan de l'appui, que ce soit au niveau des moyens humains, matériels ou financiers. Fournir un appui spécialisé est d'autant plus important que la transition doit se faire sans heurt du point de vue de l'efficacité des composantes chargées de l'appui.

6. Utilisation optimale des ressources mondiales

10. L'une des difficultés auxquelles se heurtent les dispositifs d'appui tient au fait que chaque mandat est particulier et que, par conséquent, chaque nouvelle mission représente en quelque sorte une première. Pour chaque mission, une évaluation doit être effectuée sur le terrain, et un budget doit être établi conformément au mandat formulé par le Conseil de sécurité. Un tableau d'effectifs pleinement justifié doit être élaboré, et le matériel indispensable doit être identifié, préparé, inspecté et acheminé jusqu'aux zones de mission. Les mémorandums d'accord et lettres d'attribution nécessaires doivent être négociés. Les forces doivent être identifiées, préparées et déployées. Les terrains destinés aux logements et aux locaux de la mission doivent être obtenus et aménagés. Les contrats relatifs à un très large éventail de biens et de services (qu'il s'agisse de gravier ou d'opérations aériennes) doivent être négociés. Il faut attirer et engager le personnel recruté sur le plan international et identifier et embaucher le personnel recruté sur le plan local. C'est pourquoi, en moyenne, 6 à 12 mois peuvent être nécessaires pour planifier, monter et déployer une nouvelle opération. De plus, alors que ces tâches représenteraient déjà un travail considérable s'il ne fallait les accomplir qu'une fois, le Département de l'appui aux missions est amené à lancer ou à renforcer plusieurs missions simultanément. Compte tenu des multiples difficultés d'ordre politique, administratif et opérationnel, le Département doit cesser de traiter les missions comme des entités indépendantes, et considérer que toutes ses tâches relèvent d'une seule et même activité. Cette démarche vise à maximiser les économies d'échelle et à permettre une évaluation des priorités fondée sur la connaissance de l'incidence globale de chaque décision sur le plan des ressources et les possibilités d'arbitrage.

11. Avec cette stratégie, l'Organisation aborde pour la première fois l'appui aux missions comme un tout intégré principalement axé sur la mise en œuvre des mandats. L'objectif consiste à cesser de se focaliser sur des aspects précis de l'appui assuré sur le plan des moyens humains, financiers, logistiques ou en matière de technologies de l'information et des communications, au profit d'une démarche plus intégrée visant à aider les missions extérieures à mettre en œuvre leur mandat et à susciter la participation active des partenaires de l'Organisation tant au Siège que sur le terrain. La stratégie repose donc sur l'abandon d'une gestion cloisonnée au profit d'un dialogue étroit avec de hauts représentants des partenaires d'exécution.

7. Partenariats avec les organisations régionales

12. Au cours de la dernière décennie, des organisations régionales ont planifié, déployé et mené à bien des opérations de maintien de la paix sous mandat de l'ONU dans divers cadres et sous diverses formes. Pour citer des exemples récents, l'Organisation a collaboré avec l'Union africaine au Darfour et avec l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord au Kosovo et en Afghanistan. Au Tchad, elle a pris la suite d'une opération militaire de l'Union européenne, qui lui a elle-même succédé pour assurer les opérations de police au Kosovo. Ces expériences ont montré que les différences qui existent au niveau des procédures et des structures entravent la coopération opérationnelle entre différentes organisations internationales. En leur permettant de mieux connaître leurs structures respectives, de mener des évaluations conjointes et de tirer les leçons de leur expérience commune, leur collaboration passée peut être la clef d'une collaboration opérationnelle plus efficace à l'avenir.

II. Le plan pour le changement

13. La stratégie vise à consolider la capacité de l'Organisation d'appuyer des missions multiformes et variées et de s'adapter avec souplesse à leur expansion ou à leur réduction. La caractéristique particulière de cette structure sera son aptitude à adapter son modèle d'appui aux multiples aspects de chaque mission et aux besoins correspondants aux niveaux mondial et régional.

14. L'objectif du plan pour le changement en matière d'appui aux missions est de fournir en temps voulu des services intégrés de qualité aux missions. Celles-ci seraient ainsi déployées plus rapidement et en mesure d'assurer un niveau de sécurité maximum au personnel civil, militaire et de police dès le début, d'offrir de meilleures conditions de vie au personnel et de limiter leur impact sur l'environnement tout en utilisant les capacités locales et régionales.

15. Pour que les missions soient déployées en temps voulu, l'Organisation doit veiller à dégager des ressources financières et humaines suffisantes en vue de l'exécution des mandats. Les calendriers de déploiement doivent permettre de disposer d'un personnel de qualité de façon à assurer un échange judicieux d'informations entre le Siège et les missions, entre celles-ci et en leur sein. En outre, pour doter les missions d'une direction efficace, il faut adopter une nouvelle méthode en matière de recrutement, de formation et d'appui aux responsables en vue d'améliorer l'équilibre entre les sexes, d'assurer le contrôle voulu et de renforcer la gestion des résultats aux fins d'une responsabilisation plus poussée.

16. Le plan s'articule autour de trois éléments intimement liés :

a) Des cadres renforcés de gestion des ressources, offrant de meilleurs modèles financiers pour accélérer le déploiement en temps voulu du matériel et des ressources humaines;

b) Des centres de services, caractérisés par un choix judicieux de l'emplacement des sources de prestation de services, conçus pour regrouper les ressources matérielles et les moyens d'intervention en vue de fournir les biens et services selon des modules prédéfinis;

c) Un cadre intégré de gestion des ressources humaines, pour disposer de façon prévisible de capacités humaines adaptables et pour fournir en temps voulu des services de gestion des ressources humaines.

17. Le plan comporte un système de gestion opérationnel destiné à en assurer la mise en œuvre ainsi que des volets relatifs à la gestion du changement et à l'assurance qualité et la gestion des risques.

A. Hypothèses opérationnelles du modèle d'appui

18. La stratégie prévoit une division plus poussée du travail et une réaffectation des fonctions sur la base des principes fondamentaux suivants :

a) Le Secrétariat de l'ONU continuera de définir l'orientation stratégique, d'exercer le contrôle et de prendre les décisions en matière de politiques;

b) Le centre mondial et les centres régionaux de services seront chargés des fonctions opérationnelles et des transactions;

c) Les activités à caractère local continueront d'être menées au sein des missions.

19. L'équipe du Département de l'appui aux missions au Siège se concentrera sur les aspects suivants :

a) Définition de la stratégie d'appui, de concert avec le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques;

b) Définition des politiques et des normes, de concert avec le Département de la gestion et le Bureau des technologies de l'information et des communications;

c) Contrôle de gestion de haut niveau des opérations à l'échelon mondial;

d) Formation et renforcement des capacités, de concert avec le Bureau de la gestion des ressources humaines;

e) Administration des ressources et établissement de rapports;

f) Tous les moyens possibles devant permettre aux missions de s'acquitter de leur mandat.

20. Les équipes opérationnelles intégrées continueront de jouer un rôle d'appui multidimensionnel aux missions et d'assurer l'orientation politique et le suivi avec les entités fonctionnelles spécialisées lorsqu'elles sont mieux placées pour intervenir, suivre l'évolution de la situation et intégrer ou coordonner les apports des partenaires. L'équipe du Département de l'appui aux missions au Siège œuvrera de concert avec les équipes opérationnelles intégrées à la réalisation de ces objectifs.

21. En ce qui concerne les équipes du centre mondial et des centres régionaux de service, le modèle d'appui vise à rapprocher les équipes d'appui du lieu où se trouvent les bénéficiaires des services. Cela permettra de réduire ou d'éliminer les problèmes de décalage horaire et de réduire le temps nécessaire pour répondre à des demandes de services, et facilitera le flux d'informations. En outre, il serait plus facile de comprendre et de déterminer les besoins d'une mission avec l'aide d'une équipe d'appui implantée dans la région.

22. Le modèle vise aussi à intégrer les équipes d'appui de diverses missions pour servir une région donnée, ce qui permettra d'accroître les effectifs en personnel qualifié et de faire des économies d'échelle. Ces changements seront introduits dans le cadre du concept des centres de services⁴.

23. S'agissant des équipes d'appui au sein des missions, les équipes chargées de fournir des services d'appui au quotidien qui exigent la présence du bénéficiaire d'une opération au moment où celle-ci est effectuée resteront sur place dans les missions. Ces opérations localisées comprennent notamment des activités comme la gestion de la trésorerie et les services d'appui à l'équipement.

24. L'accent mis sur la spécialisation des fonctions d'appui permettra de mieux fournir les services grâce à des délégations de pouvoirs spécifiques, à des chaînes de responsabilité hiérarchique plus clairement définies et à une rationalisation des rôles et des capacités. Il importe de noter que le modèle d'appui proposé ne change pas les cadres d'établissement de rapports et de collaboration ni les structures organisationnelles, les responsabilités et les relations des partenaires d'exécution du Secrétariat.

25. Dans ce contexte, il importe de souligner que la délégation de pouvoir demeure un important instrument garantissant que le Contrôleur peut déléguer l'autorité financière, à titre personnel, à des homologues ayant la responsabilité financière, que ce soit dans les missions de maintien de la paix ou dans d'autres entités relevant du Secrétaire général. À mesure que l'Organisation mettra en œuvre le progiciel de gestion intégré (Umoja), certaines fonctions financières pourraient être intégrées dans le système de façon à redéfinir les modalités et procédures d'approbation. Toutefois, en sa qualité d'agent certificateur des états financiers de l'Organisation, le Contrôleur demeure comptable de la gestion générale des questions financières de l'Organisation.

B. Avantages du modèle d'appui

26. **Qualité des services d'appui aux missions.** Les avantages sont notamment les suivants : un plus grand intérêt porté aux questions stratégiques, au suivi des résultats et à la bonne administration des ressources au Siège; la concentration et la disponibilité des spécialistes; la concentration et la disponibilité en plus grand nombre des outils et facilités; une plus grande possibilité de délégation de pouvoir; et un emplacement judicieux des prestataires de services.

27. **Déploiement rapide.** Un personnel prêt à être déployé, correspondant à des fonctions essentielles définies et formé pour les assumer sera disponible dans les centres de services. Un exemple en est la force de police permanente en place à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi.

28. **Utilisation judicieuse des ressources mondiales au bénéfice des missions.** Les avantages du modèle sont les suivants : économies d'échelle, empreinte réduite

⁴ Le concept des centres de services est déjà appliqué dans certains organismes, fonds et programmes des Nations Unies; le Secrétariat mettra à profit leur expérience et les enseignements tirés, en particulier l'expérience acquise par le centre de services de l'Organisation mondiale de la Santé à Kuala Lumpur et par les centres du Programme alimentaire mondial à Doubaï et à New Delhi.

des missions, renforcement des capacités locales et régionales lorsque cela est économiquement viable et diversification des fournisseurs.

29. **Personnel participant aux activités d'appui.** Les avantages sont les suivants : amélioration des conditions de vie et de travail par l'installation de centres de services dans les lieux d'affectation familles autorisées; atténuation des risques en matière de sécurité grâce à une empreinte réduite des missions; amélioration de la capacité de renforcer les possibilités d'organisation de carrière; systèmes d'apprentissage et de planification stratégique, de sensibilisation et de gestion de la relève de façon à mettre en place et développer une main-d'œuvre civile de qualité, compétente, apte et polyvalente.

30. La stratégie reconnaît pleinement qu'il importe de mettre à profit les enseignements tirés des partenariats avec les organisations régionales. Ainsi, par exemple, des efforts sont actuellement entrepris pour renforcer la capacité du Secrétariat de trouver des solutions aux questions d'intérêt commun pour l'ONU et l'Union africaine. Ces enseignements et ces données d'expérience sont aussi très utiles pour la coopération entre l'ONU et les autres organisations régionales.

31. Dans son rapport du 18 septembre 2009 sur l'appui aux opérations de maintien de la paix de l'Union africaine autorisées par l'Organisation des Nations Unies (A/64/359-S/2009/470), le Secrétaire général a souligné l'importance des relations stratégiques entre l'ONU et l'Union africaine et a proposé des mesures concrètes pour renforcer ce partenariat et répondre aux besoins de l'Union africaine au moment où elle met en place sa capacité en matière de maintien de la paix (en particulier en ce qui concerne la formation du personnel, l'accent étant mis sur les domaines liés à la gestion des ressources financières et humaines, à la logistique et aux technologies de l'information et des communications). Le modèle proposé vise à satisfaire efficacement et judicieusement cette exigence en partie par la création de centres de services. Tous les domaines d'appui seront en outre développés afin d'aider et de permettre à l'Union africaine et aux autres organisations régionales, agissant en partenariat, de planifier, gérer, déployer et liquider efficacement leurs opérations de maintien de la paix. Par ailleurs, il sera tenu compte des enseignements tirés de l'expérience récente concernant la prestation d'un appui logistique et administratif à la Mission de l'Union africaine en Somalie dans le plan d'application de la stratégie.

III. Renforcement des cadres de gestion des ressources

32. La gestion économique et efficiente des ressources disponibles est d'autant plus importante que les opérations sur le terrain ont vu leur taille et leur complexité s'accroître considérablement ces dernières années. Dans le budget de 2009/10, le coût des opérations de maintien de la paix, y compris le fonctionnement de la Base de soutien logistique des Nations Unies, devrait être supérieur à 7,5 milliards de dollars, celui-ci ayant augmenté chaque année depuis l'exercice 2003/04, lorsqu'il se chiffrait à 2,5 milliards de dollars. Le budget annuel cumulé approuvé pour 2010 au titre des missions politiques spéciales bénéficiant d'un appui du Département de l'appui aux missions, d'un montant de 536 millions de dollars, a plus que décuplé depuis 2003.

33. L'accroissement du nombre d'opérations de maintien de la paix s'est accompagné d'une augmentation des fonds inutilisés chaque année, dont le montant

cumulé pour 2007/08 a atteint 486 millions de dollars, soit 7,5 % des crédits approuvés pour l'exercice. Ce montant a considérablement diminué en 2008/09, les dépenses étant inférieures de 193 millions de dollars, soit 2,6 %, au budget approuvé pour l'exercice.

34. Vu le nombre croissant d'opérations sur le terrain, certaines nouvelles opérations de vaste portée menées ces dernières années ont souligné la nécessité de créer des mécanismes pour déterminer et mobiliser rapidement les ressources nécessaires et obtenir les financements correspondants.

35. Dans ce contexte général, la stratégie de gestion des ressources vise à améliorer l'appui aux opérations selon les trois principaux axes suivants :

- a) Renforcement de la gestion stratégique des ressources;
- b) Utilisation optimale des modèles de mobilisation des ressources existants;
- c) Renforcement des systèmes de gestion et de contrôle.

A. Renforcement de la gestion stratégique des ressources

36. L'ampleur et la complexité des missions appuyées par le Département de l'appui aux missions, dont chacune dispose d'une source de financement propre, ont suscité une tendance à gérer les ressources opérationnelles en mettant l'accent sur les activités au niveau des missions et sur chaque mission.

37. L'adoption d'une approche mondiale au Siège de l'ONU offre amplement l'occasion de simplifier les systèmes, d'éviter les doubles emplois avec les opérations sur le terrain, d'assurer la cohérence des pratiques optimales, de privilégier les efforts portant sur les domaines revêtant une importance primordiale et de réaliser des économies d'échelle dans l'affectation des ressources. Il s'agirait de tirer parti des meilleures pratiques suivies par d'autres entités du système des Nations Unies et notamment de s'attacher à définir les priorités annuelles en matière d'affectation de ressources dans toutes les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales; à énoncer et appliquer des normes et des critères de portée mondiale; à renforcer l'appui aux efforts de mobilisation des ressources; et à procéder périodiquement à des examens poussés de l'affectation des ressources dans chaque mission, à tour de rôle, en mettant l'accent sur les critères, l'affectation rationnelle des ressources et la conformité aux mandats.

B. Utilisation optimale des modèles de mobilisation des ressources existants

38. S'il est vrai que les conditions opérationnelles et les facteurs locaux imposeront toujours des besoins en ressources différents d'une opération à l'autre, la stratégie globale d'appui aux missions vise à mettre en place une démarche plus homogène chaque fois que possible. À cet égard, un élément clef de la stratégie sera axé sur les différentes étapes du cycle d'évolution d'une mission. De façon appropriée, le travail initial portera notamment sur le démarrage (ou l'élargissement) de grandes opérations. Au cours des étapes suivantes de l'application de la stratégie, des mesures semblables seront examinées en vue

d'établir des conditions d'affectation des ressources plus normalisées et des pratiques optimales pour les phases ultérieures d'une grande d'opération des Nations Unies.

C. Renforcement des systèmes de gestion et de contrôle

39. Le contexte financier et de gestion des opérations des Nations Unies a considérablement évolué depuis que bon nombre des pratiques actuelles en matière de gestion et de contrôle ont été mises en place. Ainsi, l'accroissement des ressources nécessaires s'est accompagné d'un accroissement des risques et de la complexité des opérations.

40. Pour que les grandes opérations des Nations Unies réussissent, il faut que les personnes sur le terrain, qui sont les mieux placées pour prendre des décisions en connaissance de cause et en temps voulu, disposent des moyens nécessaires. Cette souplesse doit s'accompagner d'un renforcement des systèmes de gestion et de contrôle.

41. Les opérations sur le terrain représentant les trois quarts des dépenses engagées chaque année par le Secrétariat, l'application intégrale des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et du progiciel de gestion intégrée Umoja est indispensable pour améliorer la gestion et le contrôle des ressources sur le terrain, l'appui à la prise des décisions et la transparence dans la communication des informations. L'une des priorités de la stratégie consiste à faire en sorte que les procédures opérationnelles du maintien de la paix soient conformes aux normes IPSAS et au système Umoja.

D. Premières étapes : financement du démarrage ou de l'élargissement des missions

42. Depuis 1995, le Secrétaire général est autorisé, sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à engager des dépenses jusqu'à concurrence de 50 millions de dollars⁵ pour la phase de démarrage ou d'élargissement des opérations de maintien de la paix. Ces dépenses sont imputées sur le Fonds de réserve pour le maintien de la paix⁶, doté initialement de 150 millions de dollars. Lorsque les dépenses sont supérieures à 50 millions de dollars ou lorsque le montant cumulatif total de plusieurs autorisations d'engagement de dépenses est supérieur à 150 millions de dollars, l'approbation de l'Assemblée générale est requise.

43. Depuis la dernière fois que les modalités financières du démarrage et de l'élargissement des missions ont été examinées par l'Assemblée générale, l'Organisation s'est attachée à créer et élargir un certain nombre d'opérations de maintien de la paix importantes. Une analyse du démarrage, ces dernières années, de la MINUS, de la MINUAD, de la MINURCAT et du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie fait ressortir le souci de mettre en place

⁵ Le plafond des engagements de dépenses a été fixé dans la résolution 49/233 A de l'Assemblée générale.

⁶ Le Fonds de réserve pour le maintien de la paix a été créé par la résolution 47/217 de l'Assemblée générale.

les nouvelles missions selon le calendrier souvent escompté par les États Membres. Si les principaux problèmes à cet égard concernent les ressources nécessaires en matière de logistique, de technologie et de personnel, il est indispensable que les mécanismes actuels de financement, qui n'ont pas changé depuis 15 ans, soient mis à jour pour tenir compte des améliorations envisagées afin d'affecter les ressources des missions en temps voulu.

44. Le récent lancement du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie offre un exemple des difficultés rencontrées actuellement pour ce qui est de répondre rapidement à un nouveau mandat. Après de multiples arrangements provisoires, l'autorité d'engager des dépenses n'a été octroyée que 2 mois après l'adoption du mandat et le budget d'une année a été approuvé après 11 mois. Le plafond actuel de mon autorisation d'engagement de dépenses, fixé à 50 millions de dollars, n'a pas suffi pour faire face aux dépenses du Bureau pendant les quatre premiers mois, alors même qu'il s'agit d'une opération plus limitée que la majorité des missions de maintien de la paix en cours.

45. La mise en place, ces dernières années, de la MINUS, de la MINUAD et de la MINURCAT a également suscité des préoccupations, concernant notamment le long processus (multiples propositions) de financement du démarrage des opérations, la modicité du plafond des dépenses que le Secrétaire général est habilité à engager par rapport au coût des opérations modernes, le recours temporaire à des fonds d'autres missions et le manque de clarté quant aux ressources nécessaires.

46. Le Bureau des services de contrôle interne s'en est aussi inquiété, notant que « ce plafond de 50 millions de dollars [dont dispose le Secrétaire général] n'est sans doute plus adapté dans le cas des grandes missions, dont certaines ont des budgets annuels qui peuvent atteindre, voire dépasser, 1 milliard de dollars. De surcroît, le montant comprend les sommes affectées à la reconstitution des stocks de matériel stratégique, ce qui laisse une marge de manœuvre très étroite pour assurer le financement de programmes primordiaux en attendant que le budget d'une mission ne soit approuvé » (A/60/717, par. 33). L'année suivante, le Bureau a indiqué dans le même contexte que « l'insuffisance des dépenses autorisées avant mandat peut empêcher d'établir en temps voulu les structures organisationnelles et hiérarchiques nécessaires à la bonne gestion du Département des opérations de maintien de la paix et des missions, autrement dit de procéder à la séparation des tâches et au recrutement du personnel essentiel » (A/61/743, par. 43).

47. Un certain nombre d'initiatives sont proposées dans la stratégie pour améliorer le cadre permettant à l'Assemblée générale d'approuver les ressources dont a besoin une opération nouvelle ou élargie et pour dégager les fonds nécessaires.

1. Approbation des ressources destinées aux nouvelles opérations

48. Un modèle normalisé d'affectation des ressources destinées aux nouvelles opérations ou à l'élargissement des opérations existantes donnerait des assurances à l'Assemblée générale pour répondre à un certain nombre de préoccupations actuelles :

a) Les ressources pourraient être rapidement mobilisées pour le démarrage des activités;

b) L'approbation des ressources pour une période raisonnable, jusqu'à un an, permettrait d'assurer la planification opérationnelle et la certitude indispensables pour mettre en place une nouvelle opération complexe;

c) Lors de la dotation initiale en personnel d'une nouvelle mission, on pourrait continuer de privilégier la planification opérationnelle et l'exécution plutôt que l'élaboration de modes de financement détaillés;

d) Le fait de privilégier les ressources pouvant être affectées au cours de cette période initiale plutôt que la totalité des ressources dont a besoin la mission favoriserait l'application d'une démarche normalisée et permettrait de rapprocher davantage les crédits approuvés des dépenses effectives.

49. En procédant ainsi pour approuver un modèle normalisé de financement, il s'agit d'adopter une formule plus homogène pour déterminer les ressources d'appui opérationnel nécessaires, en particulier pendant les premières phases d'une mission, lorsque le montant des ressources à affecter est limité par ce qui peut être réalisé initialement. À terme, cependant, un modèle budgétaire normalisé fournirait une base de financement comparable au montant des ressources effectivement nécessaires, sous réserve de variations pendant l'exécution. Les dépenses effectives seraient présentées à l'Assemblée générale à la fin de la période.

50. Pour que cette formule permette de mobiliser aussi rapidement que possible des fonds, on envisage d'élaborer de manière détaillée un modèle de financement normalisé à soumettre à l'approbation préalable de l'Assemblée générale et devant faire l'objet de mises à jour et d'examens périodiques. Les assurances qu'offre ce modèle préalablement approuvé militeraient en faveur de l'octroi d'autorisations de dépenses plus importantes au Secrétaire général pour la phase de démarrage ou d'élargissement des opérations de maintien de la paix, sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires quant à son exécution et son financement dans chaque cas.

2. Financement de nouvelles opérations

51. L'autorité qu'a actuellement le Secrétaire général d'engager des dépenses jusqu'à concurrence de 50 millions de dollars (sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires) pour la phase de démarrage ou d'élargissement des opérations de maintien de la paix et le Fonds de réserve pour le maintien de la paix doté de 150 millions de dollars ont été établis il y a 15 ans, lorsque le budget annuel cumulé des opérations de maintien de la paix ne représentait qu'une fraction de ce qu'il est aujourd'hui.

52. Ces dernières années, les missions nouvelles ou élargies ont eu souvent besoin de ressources financières plus importantes pendant la phase initiale, ce qui a souvent amené à demander des autorisations d'engagement de dépenses avec mise en recouvrement du montant correspondant (soumises à un examen détaillé de l'Assemblée générale).

53. Il a fallu des efforts considérables et de longs retards et, dans chaque cas, les plafonds imposés par les mécanismes de financement existants ont restreint la durée de la période de financement initiale. La mise en place d'un modèle d'affectation des ressources préalablement approuvé donne de nouvelles assurances à l'Assemblée générale de financer la période jusqu'à concurrence d'un an, ce qui

permettrait de planifier et d'exécuter une opération complexe de manière plutôt prévisible.

54. Deux mesures, conjuguées aux nouvelles assurances données par un modèle préalablement approuvé, pourraient permettre à l'Assemblée générale d'octroyer au Secrétaire général l'autorité accrue nécessaire, sans avoir à faire appel aux États Membres pour un nouveau financement.

55. Je propose que, lorsque cela se justifie, le Secrétaire général soit habilité à recourir, sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à la totalité du solde du Fonds de réserve pour le maintien de la paix, jusqu'à concurrence de 150 millions de dollars, aux fins des engagements de dépenses de la phase de démarrage ou d'élargissement d'une opération de maintien de la paix.

56. Les stocks stratégiques pour déploiement rapide des Nations Unies, gérés par le Département de l'appui aux missions, ont été également mis en place⁷, initialement pour un montant de 141 546 000 dollars au titre du matériel, en vue de soutenir la mise en œuvre rapide ou l'élargissement des opérations de maintien de la paix. Selon les modalités actuelles, toute mission qui reçoit des articles de ces stocks doit en rembourser le coût, ce qui exige en fait que le montant correspondant soit imputé sur une autorisation d'engagement de dépenses accordée au Secrétaire général dans le cas de missions nouvelles ou élargies. Le fait qu'on ne puisse actuellement recourir aux stocks stratégiques dans ces circonstances qu'à concurrence du montant des dépenses autorisées, à imputer sur le Fonds de réserve pour le maintien de la paix, peut compromettre l'objectif assigné aux stocks stratégiques, qui est de réduire les retards accusés dans le déploiement et la mise en œuvre d'une mission nouvelle ou élargie.

57. Je propose donc que, lorsque cela se justifie, le Secrétaire général puisse solliciter, sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, l'autorisation d'engager des dépenses au titre de toute mission nouvelle ou élargie, de façon à pouvoir utiliser jusqu'à la totalité des fournitures disponibles au titre des stocks stratégiques, outre les engagements prévisionnels imputables sur le Fonds de réserve pour le maintien de la paix, et que les stocks ainsi utilisés ne soient reconstitués que lorsque des crédits suffisants ont été dégagés pour financer une mission nouvelle ou élargie. Cette procédure est semblable à celle suivie actuellement pour l'utilisation et la reconstitution du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix. Dès que les prévisions budgétaires d'une mission nouvelle ou élargie sont suffisamment précises, un nouveau projet de budget ou un projet de budget révisé sera présenté à l'Assemblée générale pour examen et décision en vue de l'ouverture des crédits nécessaires et de leur mise en recouvrement.

58. Si elles étaient retenues, ces deux mesures permettraient au Secrétaire général d'établir des autorisations d'engagement de dépenses pour une mission nouvelle ou élargie et, sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, de les imputer séparément sur les soldes disponibles du Fonds de réserve pour le maintien de la paix et des stocks stratégiques pour déploiement rapide. Le Secrétaire général pourrait ainsi utiliser les

⁷ Le concept des stocks stratégiques pour déploiement rapide a été créé par la résolution 56/292 de l'Assemblée générale.

réserves existantes de l'Organisation, constituées de liquidités et de fournitures d'un montant d'environ 300 millions de dollars (le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix et les stocks stratégiques pour déploiement rapide), sans avoir à solliciter un nouveau financement pour imprévus auprès des États Membres.

IV. Centres de services

59. Il est proposé d'établir, au titre de la stratégie, deux différents types de centres de services : un centre mondial et des centres régionaux. Les effectifs des centres de services seraient constitués essentiellement par du personnel réaffecté du Département de l'appui aux missions (Siège) et des missions.

60. Le centre mondial de services est appelé à regrouper les services à fournir à l'échelle mondiale. Les équipes opérationnelles chargées de la prestation des services à l'échelle mondiale seront mises en place pendant les cinq années de mise en œuvre de la stratégie, les ressources existantes étant renforcées par l'affectation de postes du Département de l'appui aux missions (Siège). Le centre mondial de services offrira également des modules prédéfinis pour les biens et services à fournir sur le plan mondial.

61. Les centres régionaux de services fourniront les services au niveau régional grâce à des équipes opérationnelles chargées de fournir des services d'appui au quotidien qui n'exigent pas la présence du bénéficiaire d'une opération au moment où celle-ci est effectuée. Les équipes opérationnelles chargées de la prestation des services à l'échelon régional seront mises en place pendant les cinq années de mise en œuvre de la stratégie, essentiellement par la réaffectation de postes des missions qu'elles servent. Cela garantira, entre autres avantages, que les centres régionaux disposent d'une grande capacité d'accroître ou de réduire leur taille en fonction des cycles des missions. Lorsqu'une mission est close, par exemple, sa contribution au centre régional de services prend fin et la taille du centre est réduite en conséquence.

62. Il est proposé de créer, au titre de la stratégie, un centre régional de services à Entebbe, qui servira les missions dans la région des Grands Lacs pendant la première année de mise en œuvre. On a estimé qu'il serait avantageux d'établir, en fonction des besoins, d'autres centres de services en d'autres lieux, étant entendu qu'une analyse coûts-avantages et une étude de faisabilité appropriées seraient réalisées. Dans ce cas, compte tenu de l'expérience acquise à Entebbe, un document décrivant les nouveaux centres proposés et présentant les raisons militent en faveur de leur création serait présenté aux États Membres pour examen.

63. Les centres de services auraient deux principaux objectifs : offrir des modules prédéfinis pour les biens et services, qui sont des facteurs déterminants du déploiement rapide; et accueillir les équipes opérationnelles chargées de fournir des services d'appui quotidiens.

64. En ce qui concerne les modules prédéfinis pour les biens et services, la stratégie est axée sur les missions et vise à créer des gammes de services qui répondent aux critères de déploiement des missions. La nécessité d'assurer des conditions de vie et de travail appropriées, par exemple, serait considérée comme une « gamme de services » par opposition à une série de services discrets (allocation du budget d'un projet, achats, conception technique, main-d'œuvre, etc.), qui

exigent une intégration au niveau de la mission et de son personnel. Les gammes de services rapporteront le matériel aux capacités, offriront des possibilités d'ajustement et la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'évolution de la situation sur le terrain et seront autonomes et écologiquement rationnels. À partir des enseignements tirés dans le domaine du déploiement, le Secrétariat établira un menu de solutions modulaires qui permettra, en combinant le matériel et les facteurs déterminants, de constituer des gammes de services répondant aux besoins des missions.

65. Cet objectif à long terme concernant les gammes de services sera réalisé par étapes. Le travail consistant à transformer certaines fonctions en modules de gammes de services et à établir des fiches techniques et des modes d'emploi commencera par un examen des stocks stratégiques pour déploiement rapide et des contrats-cadres disponibles. À l'issue de cet examen, seront établies les premières fiches techniques et gammes de services, notamment pour les périmètres de sécurité, les systèmes de gestion des déchets et des eaux usées, les systèmes de gestion des déchets des camps, les bâtiments préconstruits en acier et les terrains pour quartiers généraux et postes de commandement de secteur.

66. En mettant à jour ces modalités, le Secrétariat contribuera au développement des économies régionales et locales. La mise en concordance du matériel avec les ressources humaines nécessaires pour l'appui aux missions permettra d'utiliser une grande diversité de moyens contractuels, émanant des fournisseurs ou des Nations Unies.

67. Une attention particulière sera accordée à l'appui au déploiement des contingents et des forces de police grâce à la prise en compte du matériel militaire et de police type (dans la catégorie des stocks stratégiques pour le soutien autonome), qui sera mis au point en consultation avec les spécialistes du Département des opérations de maintien de la paix et des pays fournisseurs de contingents et de forces de police.

68. Les gammes de services mondiaux seront conçues et gérées à partir du centre mondial de services. Ce sera l'un des principes fondamentaux. Les centres régionaux de services pourront, quant à eux, mettre au point des gammes de services régionaux ou se concentrer sur la fourniture à l'échelle régionale de gammes de services mondiaux.

69. Les équipes d'appui opérationnel seront chargées d'assurer la prestation de services au quotidien. La stratégie vise à confier les services administratifs et d'appui courants (dans les domaines des ressources humaines, de l'administration, de la logistique, de la finance, des technologies de l'information et des communications, de la formation régionale et des achats destinés aux missions dans les régions), jusque-là assurés par les missions situées dans un même périmètre géographique, à un centre autonome principalement chargé d'offrir des services aux missions de la région. En principe, l'emplacement des centres régionaux de services devrait être choisi de manière aussi rationnelle que possible par rapport à la position des missions pour lesquelles ils travailleront (par exemple, dans un même fuseau horaire et de telle sorte que le temps et les frais de voyage pour se rendre dans les missions soient réduits au minimum).

A. Centre mondial de services

70. La stratégie sera exécutée sur cinq ans, et les investissements déjà consacrés à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi seront mis à profit. Cette base deviendra le centre mondial de services d'appui aux opérations sur le terrain. Elle continuera à servir de base de soutien logistique aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies (notamment en offrant un appui logistique et informatique et en assurant la tenue des stocks stratégiques pour déploiement rapide) et sera parallèlement étoffée de manière à pouvoir aider les centres d'expertise à assurer la prestation des services requis sur le terrain dans les domaines suivants : appui administratif, services de secrétariat au profit des organes centraux de contrôle pour le personnel des missions, budgétisation et gestion financière. En outre, le concept d'organisation en modules donnera un autre relief aux stocks stratégiques pour déploiement rapide, qui pourront être exploités plus efficacement.

71. La Base de services des Nations Unies à Valence (Espagne) servira de centre de communications aux opérations de paix et de site secondaire actif pour la reprise des activités après un sinistre.

B. Centre régional de services d'Entebbe

72. Afin de tirer parti au mieux des investissements déjà faits, la stratégie prévoit d'exploiter les capacités et l'infrastructure de la Base d'appui d'Entebbe pour créer le premier centre régional de services. Cette base a été établie en 2006 en tant que plate-forme régionale (voir résolution 60/121 de l'Assemblée générale) pouvant être utilisée conjointement par les missions de la région pour accroître l'efficacité et la rapidité d'exécution des opérations de soutien logistique. Elle est actuellement financée et administrée par la MONUC et se trouve dans la zone de la mission de celle-ci ainsi que de la MINUAD, de la MINUS, du Bureau intégré des Nations Unies au Burundi, du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie et de la MINURCAT.

73. La transformation de la Base d'Entebbe en centre régional de services réduira l'impact du déploiement des missions dans la région étant donné que le personnel d'appui sera en poste au centre régional. Des centres d'expertise seront donc mis en place pour tous les domaines d'appui, et les missions pourront s'attacher en priorité à affecter du personnel dans les domaines opérationnels.

74. Les critères ci-après ont guidé le choix de l'emplacement du premier centre régional de services : situation géographique, disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, sûreté et sécurité, qualité de vie, infrastructure en place dans le pays et utilisation optimale des investissements.

C. Centre régional de services : analyse coûts-avantages

75. Une analyse coûts-avantages préliminaire a été menée à titre indicatif afin de déterminer les incidences économiques qu'aurait le transfert d'un certain nombre de fonctions au centre régional d'Entebbe. Elle compare le coût de revient de l'exécution des tâches dans les missions et dans un environnement partagé.

76. Cette analyse a principalement porté sur certains processus courants concernant les transactions et l'administration ainsi que sur l'optimisation de processus spéciaux dont le regroupement au centre régional de services présentera des avantages concrets. Des estimations ont été établies à partir des prévisions de dépenses pour l'exercice 2010-2011. Au fur et à mesure que le concept de centre régional de services viendra à maturité, les processus devraient être réorganisés de manière à améliorer la prestation de services aux missions.

77. L'existence d'un centre régional de services offre les avantages qualitatifs ci-après :

- a) Amélioration de la transparence des opérations grâce :
 - i) À l'harmonisation des processus dans les missions;
 - ii) À l'uniformisation des systèmes;
 - iii) À la proximité du personnel;
- b) Réduction du nombre de civils en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles ou à risque;
- c) Amélioration de la qualité de vie du personnel civil;
- d) Réduction de la charge administrative tout au long de l'existence des missions, celles-ci pouvant alors se consacrer davantage aux activités de fond;
- e) Amélioration de la capacité de recruter du personnel dans des lieux de travail plus stables et moins dangereux;
- f) Renforcement de la stabilité des opérations grâce à la réduction des mouvements de personnel;
- g) Amélioration de la qualité des services et harmonisation de leur prestation grâce aux centres de compétence;
- h) Simplification de l'exploitation des systèmes partagés sur le terrain (comme Umoja);
- i) Rationalisation et accélération de la prise de décisions grâce à la délégation de pouvoir.

78. S'agissant des avantages quantitatifs que présenterait un centre régional de services, on trouvera dans le tableau 1 ci-après un récapitulatif des résultats d'une étude menée à titre indicatif pour évaluer le montant des économies susceptibles d'être réalisées grâce aux centres de services.

Tableau 1

Avantages et dépenses prévus des centres régionaux de services

(En dollars des États-Unis)

Avantages financiers

Gains de productivité (services administratifs)	16 372
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements	47 241
Formation préalable au déploiement du personnel civil	3 342
Harmonisation du réseau et regroupement des données	5 701

Continuité des opérations et reprise après sinistre	3 516
Délocalisation de la conception des logiciels	1 164
Gestion et garantie régionales des ressources partagées	9 120
Total (par an)	86 426
Dépenses	
Services administratifs	8 317
Centre d'appels	5 134
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (hors système spécialisé)	1 819
Projets divers	1 404
Total (par an)	16 584
Montant net des avantages (par an)	69 652

79. Les avantages financiers énumérés dans le tableau ci-dessus ont été établis comme suit :

a) **Gains de productivité (services administratifs).** En transférant les fonctions administratives des missions au centre régional de services d'Entebbe, on fera des économies d'échelle puisque certaines fonctions seront regroupées au sein d'une installation commune. De fait, ce transfert permettra :

- De réduire les effectifs, grâce à la mise en commun des services. En effet, d'après les renseignements dont on dispose sur cette modalité, on devrait parvenir à réduire de 10 % les effectifs des missions, en éliminant les fonctions qui feront double emploi lorsque le personnel aura été regroupé dans un même lieu. L'harmonisation et l'optimisation des processus, qui font partie intégrante des tâches du centre régional, devraient en outre contribuer à accroître le taux de réduction des effectifs;
- De réduire le nombre de logements et l'infrastructure opérationnelle nécessaires. À la mesure de la réduction du nombre de postes, les dépenses d'appui (bureaux, matériel et services informatiques, services d'infrastructure et autres, notamment) diminueront elles aussi;
- De réduire les dépenses de fonctionnement et d'entretien, qui seront moins importantes à Entebbe que dans les missions;

b) **Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.** L'exploitation de ce centre doit permettre de faire de grosses économies, grâce aux facteurs ci-après :

- La planification intégrée des mouvements, visant à optimiser l'utilisation d'avions de transport de passagers et d'avions-cargos, qui entraînera une réduction de la flotte (voir le tableau ci-dessous);
- La coordination de la planification et de l'utilisation du gros porteur long-courrier pour assurer la relève des contingents, qui permettra de réduire au minimum les parcours à vide et la nécessité d'affréter des appareils pour une courte durée;

Tableau 2
Économies escomptées de la mise en place du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements

Type d'aéronef	Dépenses annuelles moyennes par appareil (frais fixes et dépenses de fonctionnement) ^a	Nombre total d'appareils dans la région	Réduction prévue	Économies prévues (par an) ^a
Aéronef de passagers – long courrier (MD 83)	7 202 000	3	1	7 202 000
Aéronef de passagers – moyen courrier (CRJ)	5 805 600	8	2	11 611 200
Aéronef lourd de transport de fret – long courrier (IL 76)	4 187 000	5	1	4 187 000
Aéronef moyen de transport de fret – long courrier (C 130/L100)	7 860 000	7	2	15 720 000
Hélicoptère de transport lourd (MI 26)	13 770 000	6	1	13 770 000
Réduction de 10 % des économies possibles due au fait qu'il faudra exploiter davantage l'appareil restant (heures de vol + carburant)				5 249 020
Montant net des économies possibles lors de la phase I				47 241 180

^a En dollars des États-Unis.

c) **Formation préalable au déploiement du personnel civil.** Un stage de formation préalable au déploiement est actuellement offert à la Base de soutien logistique des Nations Unies au personnel civil de toutes les missions. Il débute le mardi et dure six jours (samedi et dimanche non compris). Étant donné qu'il faut jusqu'à deux jours pour se rendre à la Base puis faire le voyage retour, il faut compter en moyenne 10 jours pour le stage (dont 8 à 9 jours ouvrables). Organiser la formation au centre régional de services d'Entebbe permettra de réaliser des gains de productivité et de faire des économies dans plusieurs domaines :

- Montant des dépenses engagées pour chaque recrue : frais de voyage (environ 7 400 dollars) et indemnité journalière de subsistance (950 dollars);
- Montant total des économies réalisées au titre des frais de voyage : 2 960 000 dollars;
- Montant total des économies réalisées au titre de l'indemnité journalière de subsistance : 380 000 dollars;
- Montant total des économies (par an) : 3 340 000 dollars;

d) **Harmonisation du réseau et regroupement des données.** À l'heure actuelle, cinq missions régionales abritent et exploitent leur propre centre de traitement informatique (soit plus d'un millier de serveurs). D'après l'analyse de l'environnement opérationnel et des pratiques en vigueur, on pourrait accroître l'efficacité en centralisant, uniformisant et dématérialisant certains volets des services informatiques et en regroupant les données correspondantes. Pour ce faire, il faudrait doter le centre régional de services de la capacité nécessaire pour héberger et exploiter l'application dont se servira son personnel. L'utilisation des applications et des services informatiques cruciaux pour les missions pourrait être centralisée à Entebbe, ce qui permettrait de transférer les ressources informatiques des missions et de réduire les dépenses au titre des services informatiques grâce au

regroupement et à l'uniformisation du matériel. Cette approche contribuerait non seulement à réduire les dépenses d'équipement mais aussi à accroître la souplesse, la fiabilité et la sécurité des opérations et la qualité des données ainsi qu'à veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière rationnelle. On économisera 5,7 millions de dollars en supprimant 246 serveurs (soit 22 % du nombre de serveurs actuellement utilisés dans cinq missions régionales) et en procédant à d'autres réductions au titre du personnel et du matériel d'appui;

e) **Continuité des opérations et reprise après sinistre.** Confier au centre régional la prestation des services informatiques d'appui aux fonctions transférées et exploiter au mieux les capacités en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre permettra de reprendre plus efficacement les opérations le cas échéant et de communiquer davantage de données aux missions de la région. Cette approche devrait permettre de réduire les dépenses (3,5 millions de dollars), grâce au regroupement et au transfert des applications d'appui aux fonctions devant être confiées au centre régional ainsi qu'à l'exploitation du centre informatique de Valence, visant à renforcer les capacités en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre;

f) **Délocalisation de la conception des logiciels.** Il s'agit de transférer au centre régional une partie des moyens des missions en matière de conception afin d'appuyer la mise au point d'applications standard grâce auxquelles le centre sera mieux à même de s'acquitter de ses fonctions. Par la suite, on renforcera ces moyens en recrutant localement des programmeurs et des ingénieurs en logiciel. Les dépenses devraient diminuer du fait du regroupement des ressources et de l'infrastructure. On disposera en outre plus généralement d'applications uniformes répondant aux besoins opérationnels des missions. Une fois que les missions seront passées à une plateforme centralisée et harmonisée, les données qui leur sont cruciales seront de meilleure qualité et pourront alors être diffusées dans le monde entier, ce qui contribuera à améliorer les capacités en matière de communication de l'information et de prise de décisions;

Les économies ci-après seront directement réalisées :

i) Réduction de plus de 70 % en moyenne des ressources nécessaires au titre de l'infrastructure, des dépenses relatives au matériel et des dépenses opérationnelles connexes, soit des économies d'un montant de 780 000 dollars environ;

ii) Recul de 17 % des dépenses de personnel des missions, soit près de 400 000 dollars d'économie;

iii) Réduction notable du temps nécessaire à la mise au point et à l'installation des applications et augmentation du rendement des investissements, grâce à la centralisation des ressources et à l'utilisation d'une approche uniforme de la conception axée sur les plates-formes et les objets, selon laquelle les applications sont mises au point au moyen d'objets réutilisables. On prévoit une réduction substantielle du temps nécessaire à la mise au point et à l'installation des applications destinées aux missions;

g) **Gestion et garantie régionales des ressources partagées.** Donner aux missions la possibilité de faire effectuer à Entebbe les réparations couvertes par une garantie devrait leur permettre de réduire sensiblement les stocks en leur possession. On estime qu'une diminution de 4 % des stocks de matériel durable est possible, ce

qui, du point de vue du matériel informatique, représenterait une économie de 9 120 000 dollars (si l'on évalue à 228 millions de dollars la valeur du stock à l'heure actuelle).

80. Afin d'éviter d'avoir à dupliquer la structure hiérarchique et de tirer parti au mieux des liens avec le Siège, on procèdera, pour les fonctions touchant le contrôle et le principe de responsabilité, à un rattachement hiérarchique en vertu duquel le Directeur du centre mondial de services rendra directement compte au Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions.

81. Dans le cadre des travaux de recherche et de l'analyse coûts-avantages concernant le centre régional de services, une étude de cas a été effectuée à la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL). Les résultats obtenus par la Mission depuis son lancement jusqu'à sa phase actuelle de réduction de l'activité dans les domaines des effectifs, de la constitution des forces, de la gestion des contrats, de la gestion des installations et du matériel, du déploiement des stocks stratégiques pour déploiement rapide ainsi que de la gestion des aéronefs et des moyens de transport, ont été passés en revue.

82. Cette étude avait pour objet de mener un examen rétrospectif des activités de la MINUL afin de déterminer quelle incidence l'existence d'un centre régional aurait pu avoir à chaque étape sur les dépenses de fonctionnement et de personnel. Elle a porté sur tous les domaines de l'appui aux missions afin de déterminer quelles fonctions auraient pu être confiées au centre régional, l'accent étant particulièrement mis sur les moyens d'aplanir les difficultés que la Mission avait dû surmonter à chaque étape de son existence⁸.

83. Il en est ressorti qu'il fallait créer un centre régional afin que l'on dispose d'un mécanisme efficace pour donner à l'appui aux missions une autre ampleur, revoir son mode d'organisation et assurer sa prestation. Si les fonctions administratives susceptibles d'être transférées avaient été centralisées, la MINUL aurait pu réduire ses effectifs de 128 postes (3 P-5, 9 P-4, 7 P-3, 4 P-2, 52 SM/G et 53 VNU) au fil de son existence : lors de son démarrage (39), dans le cadre de son fonctionnement (64) et lors de la réduction de l'activité (25). Du lancement de la Mission jusqu'à la fin de l'année 2008, on aurait pu économiser 58,3 millions de dollars. Il convient toutefois de noter qu'il aurait été demandé à la MINUL de contribuer au financement du centre régional proportionnellement à sa taille. Le montant de cette contribution, qui aurait de toute façon été inférieur à celui des économies réalisées, n'a pas été pris en compte dans l'étude de cas.

V. Cadre intégré de gestion des ressources humaines

84. La nouvelle version du cadre de gestion des ressources humaines sur le terrain transforme le mode de gestion des capacités civiles dans les missions. Elle constitue un changement d'orientation, la qualité primant désormais sur la quantité et l'accent

⁸ Données et informations ont été communiquées par le Directeur de l'appui à la MINUL, en coordination avec les chefs de service et de section de la Mission et l'équipe du Département de l'appui aux missions chargée au Siège du projet concernant le centre de services. En outre, ont été examinés les rapports de fin de mission présentés par les hauts responsables de la MINUL et l'étude sur les pratiques optimales et les enseignements tirés de la phase de démarrage de la Mission.

étant placé sur les résultats attendus de la main-d'œuvre civile, interne comme externe, qui doit être compétente, souple et susceptible d'être déployée immédiatement où et quand cela est nécessaire. Cette version a été établie sur la base des gains et réalisations obtenus par le passé et à l'heure actuelle dans le domaine de la gestion des ressources humaines, depuis les améliorations apportées à l'issue de la parution du rapport Brahimi en 2000 jusqu'à la prise en charge par le Secrétariat du personnel des services extérieurs après que l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 63/250, un nouveau régime des engagements et de nouvelles conditions d'emploi pour le personnel en poste sur le terrain. Surtout, l'amélioration de ce cadre est conforme au système de gestion des aptitudes, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général (A/63/285).

85. Le nouveau cadre vise principalement à garantir la fiabilité, la faculté d'adaptation, l'efficacité et la ponctualité de la prestation sur le terrain de services en matière de ressources humaines, et à renforcer le principe de responsabilité. Il englobe les six fonctions essentielles ci-après :

a) **Planification des effectifs.** Elle doit permettre de disposer de suffisamment de capacités civiles externes et internes fiables, compétentes et susceptibles d'être déployées immédiatement. Afin que l'évolution des cycles de mission soit dûment prise en compte, la planification est fondée sur une analyse de l'offre et de la demande, une estimation des besoins, la prévision des futures tendances et l'identification des capacités faisant défaut. Ces dernières seront analysées et on déterminera les domaines dans lesquels on pourrait faire appel à des ressources externes pour renforcer les capacités internes, offrir les compétences spécialisées non disponibles en interne et répondre aux besoins de déploiement urgents. Ces capacités externes pourraient comprendre des unités militaires d'appui, des gouvernements, des consultants, des vacataires, des entreprises commerciales, des Volontaires des Nations Unies, des partenaires de l'Organisation des Nations Unies ou d'autres organisations. Lorsqu'en début de mission, ce sont des compétences spécialisées non immédiatement disponibles en interne qu'il faut déployer rapidement ou lorsqu'il faut faire preuve d'une rapidité de réaction que ne permettent pas les capacités existantes, des arrangements relatifs aux forces et moyens en attente et des contrats de services pourront être passés avec des partenaires externes aux fins de la prestation immédiate de services d'appui et de la mise à disposition de compétences spécialisées, qu'administrera le centre d'expertise approprié. Cela renforcera les capacités existantes et permettra de répondre de manière plus dynamique aux besoins;

b) **Recrutement et affectation.** Les capacités civiles essentielles sont répertoriées et recrutées dès le lancement d'une mission, et des listes de réserve de candidats compétents et flexibles sont établies par les opérations de paix, le Secrétariat, des organismes des Nations Unies, des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux internationaux et nationaux et des sources externes. On s'attachera tout particulièrement à recruter et retenir des femmes et à garantir un plus grand équilibre entre les sexes à tous les niveaux;

c) **Gestion de la relève.** C'est dans ce cadre que s'inscrit le renforcement des capacités et de la faculté d'adaptation du personnel des missions, qui passe par la mise en valeur des aptitudes à tous les niveaux et à toutes les fonctions et par la garantie de la continuité des opérations aux postes d'encadrement et de gestion grâce au relevé des filières professionnelles, à l'offre de possibilités d'apprentissage

et de formation, et au renforcement des systèmes d'évaluation du personnel et de valorisation des ressources humaines. Les cadres bénéficient d'un renforcement de leurs capacités, tout comme de leur autonomie, le personnel à tous les niveaux voit ses aptitudes et fonctions étoffées et ses compétences accrues, et les personnes performantes, déterminées et dynamiques voient s'ouvrir de nouveaux horizons;

d) **Conditions d'emploi.** L'accent est mis sur l'amélioration des conditions d'emploi afin d'attirer et de retenir les capacités civiles nécessaires ainsi que de répondre aux besoins du personnel et de veiller à son bien-être. Il s'agit notamment de ménager des périodes de repos et de récupération, d'aider les familles qui ne peuvent se rendre dans les lieux d'affectation famille non autorisée, et d'attirer et de retenir du personnel de valeur dans les lieux d'affectation difficiles. L'ouverture d'un centre régional de services classé « lieu d'affectation famille autorisée » offrirait au personnel international recruté dans des missions où ne peuvent se rendre les proches la possibilité d'aller travailler dans un lieu d'affectation avec les membres de la famille remplissant les conditions requises. L'engagement continu offert au personnel international sur le terrain sera assorti d'une obligation de déploiement rapide en cas de besoins opérationnels urgents. On envisagera également d'adopter des mesures d'incitation, dans les limites des ressources existantes, pour récompenser le déploiement rapide, les périodes prolongées d'emploi et la mobilité vers des lieux d'affectation famille non autorisée;

e) **Veille économique.** Elle permet de disposer des analyses nécessaires pour prendre des décisions optimales concernant la main-d'œuvre, influencer les grandes orientations stratégiques, et collecter des renseignements sur les activités touchant les ressources humaines et les évaluer de manière plus cohérente et stratégique en vue d'améliorer les résultats de l'Organisation. On pourrait répertorier les méthodes à suivre pour attirer les employés les plus qualifiés ou analyser les moyens de retenir le personnel, en vue de faire la synthèse des facteurs influant sur les taux de renouvellement du personnel et de les contrôler. On pourrait également analyser la main-d'œuvre en vue de parvenir à faire concorder le comportement professionnel et les objectifs stratégiques des opérations de paix, ainsi qu'examiner la planification de la relève pour déterminer qui seront les dirigeants de demain et veiller à ce que les mesures prises dans le domaine de l'information contribuent à attirer des directeurs compétents et à combler les lacunes en matière de capacités;

f) **Intégration du service à la clientèle et prestation de services modulable.** Compte tenu de l'importance désormais accordée à la prestation de services à la clientèle et de l'ouverture de centres régionaux, la prestation de services dans le domaine des ressources humaines au Siège est en train d'évoluer de manière à englober le service à la clientèle, afin que les interventions soient de meilleure qualité et plus efficaces. Cette transformation, alliée au nouveau rôle confié aux centres d'expertise au Siège et aux différentes fonctions déjà remplies dans les missions, constitue la pierre angulaire d'un nouveau modèle de prestation de services modulable, faisant une plus grande place à l'innovation et à la souplesse pour ce qui est des solutions offertes en matière de ressources humaines.

86. Grâce au centre régional de services, on pourra déléguer plus de pouvoir à un site proche du lieu où les services sont offerts, ce qui permettra de séparer les fonctions stratégiques et de contrôle des tâches opérationnelles d'ordre administratif. Les centres régionaux s'acquitteront des tâches administratives

courantes (donner suite aux demandes des directeurs et des employés et administrer les opérations touchant le personnel, par exemple), et le Siège pourra ainsi se consacrer en priorité aux questions stratégiques et opérationnelles : le service à la clientèle y sera confié à des partenaires qui seront chargés d'une ou de plusieurs missions et offriront au personnel, aux dirigeants et aux responsables opérationnels des services stratégiques et, en concertation avec des spécialistes de la stratégie et les centres d'expertise normatifs, apporteront des solutions personnalisées aux problèmes se posant dans les missions en matière de ressources humaines.

VI. Système de gestion opérationnelle pour la mise en œuvre du plan

A. Cadre de gestion opérationnelle

87. Le cadre de gestion opérationnelle énonce les objectifs, attributions, fonctions, limites et liens indispensables au succès du plan. Un organe consultatif composé de représentants du Département de l'appui aux missions, des partenaires d'habilitation/de mise en œuvre, des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales ainsi que des principaux prestataires de services, aura pour mission d'intégrer en un ensemble cohérent les aspects relatifs aux ressources humaines, au financement, aux achats, à la logistique, aux technologies de l'information et de la communication ainsi que les diverses questions administratives et de gestion en général.

88. Afin d'assurer le respect des meilleures pratiques, le Bureau des services de contrôle internes sera tenu informé chaque trimestre. Les directeurs des divisions du Département de l'appui aux missions resteront en contact avec leurs homologues au Secrétariat de façon à assurer le respect des règles et règlements de l'Organisation dans leur domaine de responsabilité respectif.

89. Un conseil des clients composé de responsables du Département des affaires politiques et du Département des opérations de maintien de la paix au Siège ainsi que des responsables des missions (chefs de mission et responsables des composantes de police et militaire) sera constitué afin de recommander les éventuelles modifications à apporter. Il donnera le point de vue des parties prenantes et sera chargé d'évaluer l'exécution du programme et ses résultats.

90. Des coordonnateurs de la mise en œuvre seront chargés de suivre l'application du programme et de faire rapport sur son impact sur le terrain. Ils feront rapport à l'organe consultatif chaque mois. Cette tâche implique des ressources additionnelles.

B. Plan de gestion du changement

91. Le plan de gestion du changement de la stratégie comprend deux aspects : la prise en compte des observations formulées et l'introduction de changements. Le but est de faire en sorte que les hauts responsables fournissent des orientations et soient impliqués en permanence tout au long de la mise en œuvre du plan et que l'ensemble des personnels (sur le terrain et au Siège) comprennent pourquoi des changements sont nécessaires et prennent conscience des avantages et des

possibilités que le changement leur apportera. Les besoins en matière de formation seront identifiés lors de la première phase de mise en œuvre du Plan (2010/11).

C. Assurance de la qualité

92. Le respect des normes de qualité des services fournis doit être assuré tout au long des cinq années de mise en œuvre, et la qualité doit être sensiblement améliorée à moyen-long terme. Les responsables des missions joueront un rôle essentiel pour ce qui est de déterminer les normes et les critères de mesure à cet égard.

D. Gestion des risques

93. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions adopteront une directive en matière de gestion des risques, conforme au cadre de gestion des risques à l'échelle du Secrétariat, et destinée à l'ensemble des responsables des deux départements. Cette directive, qui définira une approche générale de la gestion des risques pour les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales sur le terrain, définira la gestion des risques comme un ensemble d'activités coordonnées de maîtrise des risques pour l'Organisation. Dans ce contexte, la constitution d'une liste des risques identifiés sera prioritaire afin d'analyser et d'évaluer ces risques et de proposer des stratégies destinées à les atténuer.

VII. Mise en œuvre

94. La stratégie offre un modèle d'appui au niveau mondial qui prend acte de la nécessité d'améliorer la fourniture de services aux missions tout en assurant la meilleure gestion possible des contributions des États Membres à la paix et la sécurité internationales. Les quatre objectifs de base et les deux objectifs concernant spécifiquement l'impact sur les missions en sont le reflet, et c'est principalement par des améliorations ciblées dans ces domaines que l'on parviendra aux résultats attendus. Les évaluations en seront un aspect essentiel et les progrès réalisés en vue de la réalisation des divers objectifs seront mesurés au moyen d'un ensemble d'indicateurs.

A. Phase I de la mise en œuvre (2010/11)

95. Au cours de la première année de mise en œuvre, l'équipe du Département de l'appui aux missions définira et validera avec ses homologues du Secrétariat et des missions comment mesurer au mieux les progrès réalisés en vue des objectifs. Il s'agira de réaffirmer le rôle de supervision stratégique du Secrétariat et de mettre en place les cadres de responsabilité et de gouvernance nécessaires pour faire périodiquement rapport de manière à la fois exhaustive et détaillée aux États Membres. Au cours de la première année (2010/11), les mesures à impact rapide suivantes seront adoptées :

- a) Mise en place des moyens initiaux des centres mondial et régionaux de services;
- b) Renforcement des capacités de déploiement rapide grâce à l'adoption d'une approche globale fondée sur les moyens existants (stock pour déploiement stratégique, contrats-cadres, etc.);
- c) Élaboration de systèmes et d'outils de gestion des ressources humaines afin de mieux prévoir les besoins, de constituer des listes de personnel ayant déjà fait l'objet d'un contrôle approfondi et en mesure d'être déployé rapidement et de définir pour la gestion de la relève un cadre qui fixe des déroulements de carrière prévisibles et les programmes de formation associés;
- d) Facilitation de l'accès au financement aussitôt que possible après l'approbation de la mission et la phase de lancement au moyen de modèles budgétaires préapprouvés et de procédures de délégation financière suffisamment réactives pour suivre le rythme de déploiement des missions.

B. Ressources nécessaires

96. Il est indispensable, afin de renforcer les moyens dont disposent les responsables du Département de l'appui aux missions pour assurer la réalisation des six objectifs, exercer la supervision nécessaire et faire rapport aux différentes parties prenantes (États Membres, autres départements, autres organismes) en temps voulu et de manière transparente, c'est-à-dire prendre des décisions en tenant compte des différents aspects d'un problème donné, et de suivre la façon dont ces décisions sont appliquées dans le contexte général de la mise en œuvre de la stratégie, de mettre en place un système de gestion cohérent.

97. Afin de pouvoir gérer un projet aussi complexe et d'assurer le succès de la stratégie (qui diffère d'initiatives antérieures en ce sens qu'elle repose sur des propositions contenues dans le rapport Brahimi ou formulées ultérieurement), il faut disposer de moyens de gestion puissants et intimement liés aux opérations quotidiennes de façon à être à la fois dynamiques et directement adaptés aux besoins des missions en matière d'appui. Je propose par conséquent de créer un mécanisme de coordination de la mise en œuvre au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions.

98. Ce mécanisme, dont les effectifs seront répartis entre le Siège et le bureau régional d'Entebbe, sera chargé d'appuyer toutes les activités en rapport avec le programme de travail de la stratégie, à savoir la planification, la coordination et l'exécution ainsi que la mise en place d'un cadre de gestion de la performance destiné à faciliter l'élaboration de rapports à l'intention des partenaires d'exécution et des parties prenantes. Je propose que l'effectif de ce mécanisme soit composé, au Siège, d'un administrateur général à la classe D-1, d'un administrateur de programme hors classe à la classe P-5, de deux spécialistes de l'administration à la classe P-4 et d'un spécialiste de l'administration à la classe P-3 ainsi que un agent des services généraux (Autres classes). Si les trois postes de spécialistes de l'administration ainsi que le poste d'agent des services généraux devaient pouvoir être pourvus par redéploiement au sein du Département, il est demandé pour l'exercice 2010/11 des ressources au titre de l'assistance temporaire générale, pour une période de 12 mois, pour le poste d'administrateur général (D-1). Le poste

d'administrateur hors classe (P-5) est demandé pour assurer la continuité tout au long de la mise en œuvre de la stratégie. Les ressources demandées seront présentées dans le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2010/11.

99. L'impact de ces demandes additionnelles de personnel temporaire (autres que pour les réunions) sera compensé par les avantages et les économies découlant de la stratégie. Le succès de la stratégie et l'accent mis sur les mécanismes de mise en œuvre, de contrôle et de transparence accrue devraient se traduire par des gains d'efficacité et des économies considérables pour l'Organisation.

VIII. Mesures à prendre par l'Assemblée générale

100. J'exhorte les États Membres à étudier la possibilité de prendre les mesures de fonds et administratives suivantes :

a) Mesures de fonds :

Prendre note du rapport du Secrétaire général et lui demander de mettre en œuvre la Stratégie globale d'appui destinée à accélérer le démarrage des missions et à renforcer l'efficacité et la gestion de l'appui tout au long de la durée des missions.

b) Mesures administratives :

i) Faire leur le concept de centre de services pour l'appui et approuver la création du centre mondial à Brindisi et du premier centre régional à Entebbe;

ii) Demander au Secrétaire général de soumettre à l'Assemblée générale, à sa soixante-cinquième session, des propositions en vue de l'élaboration d'un modèle de financement préapprouvé pour le lancement des opérations de maintien de la paix;

iii) Décider que, si une décision du Conseil de sécurité concernant la phase de démarrage ou d'élargissement des opérations de maintien de la paix avait une incidence financière, le Secrétaire général soit autorisé, sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à engager des dépenses jusqu'à concurrence du solde disponible du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix chaque fois et que le montant cumulatif total des dépenses autorisées au titre de la phase de démarrage ou d'élargissement des opérations de maintien de la paix ne dépasse à aucun moment le montant total du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix;

iv) Remplacer les mots « 50 millions de dollars des États-Unis » à l'article 4.6 du Règlement financier et « 50 millions de dollars » à l'article 4.8 par les mots « le solde du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix, à concurrence de 150 millions de dollars »;

v) Décider que, si une décision du Conseil de sécurité concernant la phase de démarrage ou d'élargissement des opérations de maintien de la paix avait une incidence financière, le Secrétaire général soit autorisé,

sous réserve de l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires , à engager des dépenses jusqu'à concurrence du solde disponible des stocks stratégiques pour déploiement rapide de l'Organisation et à utiliser ces stocks, qui ne seraient reconstitués que lorsque des crédits suffisants auront été dégagés.
