



Assemblée générale

Distr. générale
20 décembre 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session

Points 53 et 143 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

État d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions

Rapport du Secrétaire général

Résumé

La stratégie globale d'appui aux missions a été mise au point par le Secrétaire général pour réorganiser sur une période de cinq ans la manière dont les services d'appui aux missions des Nations Unies sont assurés (voir A/64/633). Elle vise à accroître la qualité et l'efficacité des services fournis aux missions d'une façon intégrée, responsable et transparente pour assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources. Consciente des difficultés que rencontre l'Organisation pour ce qui est de fournir un appui logistique, administratif, informatique et télématique aux opérations de maintien de la paix, l'Assemblée générale a pris note dans sa résolution 64/269 du concept général de la stratégie globale d'appui aux missions et donné des orientations claires pour son application.

Dans la même résolution, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter chaque année un rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, comportant des renseignements sur l'état d'avancement de chaque initiative, et notamment les éléments suivants :

- a) Un calendrier indiquant les principales activités, les échéances et les projets exécutés (voir annexe I);
- b) Des repères permettant de mesurer les progrès accomplis et des informations sur les activités en cours, les ressources nécessaires et la qualité des services, ainsi que les outils utilisés pour mesurer les gains d'efficacité et suivre les progrès accomplis;



c) Les réalisations dans des domaines tels que l'amélioration de la prestation des services, les gains d'efficacité, les économies et la diminution des taux de vacance et de rotation des missions;

d) Un point complet des dépenses effectives et des frais généraux d'administration liés à l'exécution des diverses initiatives;

e) Des éléments d'information sur la qualité des services fournis aux composantes militaires, de police et civiles des missions et une définition des méthodes qui permettraient de suivre l'incidence de la stratégie globale sur la qualité des services fournis;

f) Une évaluation de l'adéquation des dispositions relatives à la gouvernance et à la gestion.

Le présent rapport comprend un aperçu général des activités menées et des résultats obtenus au cours des cinq premiers mois d'application des quatre volets, distincts mais intégrés, de la stratégie : cadre de financement; modules prédéfinis et gammes de services; centres de services; et cadre de gestion des ressources humaines. La stratégie n'en étant qu'à ses débuts, il n'est pas encore possible de rendre pleinement compte de son application. Des progrès considérables ont cependant été enregistrés pendant le peu de temps qui s'est écoulé depuis l'adoption de la résolution 64/269, le 24 juin 2010, à savoir :

- La première gamme de services (module pour un camp de 200 hommes) est en cours de définition en consultation avec les États Membres et les missions;
- Cinq fonctions pouvant être transférées au Centre mondial de services ont été sélectionnées pour examen par les États Membres;
- Un centre régional de services a été ouvert à Entebbe (Ouganda), le Comité directeur de la stratégie globale est entièrement opérationnel et quatre fonctions y sont intégralement exercées avec les avantages qualitatifs et quantitatifs attendus, moyennant le transfert de postes provenant de missions de la région;
- L'établissement du cadre de gestion des ressources humaines se poursuit en coordination étroite avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, conformément au paragraphe 11 de la section VI de la résolution 64/269, des propositions relatives à un plan de financement normalisé pour la première année de fonctionnement des opérations de maintien de la paix seront présentées à l'Assemblée générale pour examen dans un rapport distinct, et d'importantes mesures ont été prises pour renforcer la gestion prévisionnelle des effectifs de sorte que les missions disposent du personnel voulu pour accomplir leurs mandats. La poursuite de l'application de la stratégie globale d'appui aux missions nécessite une concertation étroite avec les États Membres, ainsi qu'avec les missions et les autres départements intéressés. Le deuxième rapport annuel sur l'état d'avancement rendra compte de l'ensemble de la première année d'application et démontrera plus clairement l'impact de la stratégie, en présentant un tableau plus complet des coûts, des réalisations et des objectifs.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Dispositions concernant la gouvernance et la gestion	4
III. Cadre de financement	6
IV. Gammes de services et modules prédéfinis	9
V. Centres de services	12
A. Centre mondial de services	13
B. Centre régional de services d'Entebbe	16
VI. Cadre de gestion des ressources humaines	19
VII. Cadre et mécanisme de coordination de la mise en œuvre	22
VIII. Conclusions et prochaines étapes	23
IX. Mesures à prendre par l'Assemblée générale	23

I. Introduction

1. La stratégie globale d'appui aux missions vise à surmonter les difficultés que l'Organisation rencontre quand il s'agit de fournir un appui (logistique, administratif, informatique et télématique) aux missions à travers le monde. Elle a pour but d'accélérer le démarrage des missions, d'améliorer l'appui aux missions, d'accroître la qualité et la disponibilité des services fournis, de favoriser les économies d'échelle lorsque cela est possible et opportun et d'assurer une utilisation plus responsable et transparente des ressources confiées à l'Organisation des Nations Unies par les États Membres.

2. Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a pris note du concept général de la stratégie globale d'appui aux missions, qui constitue un large cadre devant contribuer utilement à améliorer l'efficacité des services fournis aux missions et l'utilisation des ressources. Elle y indiquait clairement les principes à suivre pour appliquer la stratégie et formulait des décisions et demandes précises, en soulignant en particulier que le Siège avait un rôle central à jouer dans la formulation d'orientations stratégiques et le contrôle de l'application des règles, règlements et procédures pertinents, et qu'une consultation étroite était nécessaire avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents. Dans la même résolution, elle a décidé d'établir un centre régional de services à Entebbe (Ouganda) et sollicité des propositions concernant les fonctions qui pourraient être transférées au Centre mondial de services de Brindisi (Italie). Elle a également approuvé le relèvement du montant qui pourrait être prélevé sur le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix afin de financer une mission nouvelle ou élargie. Par ailleurs, dans sa résolution 64/266, l'Assemblée a accueilli avec satisfaction le rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (A/64/19), dans lequel celui-ci prenait note du concept d'organisation en modules et priait instamment le Secrétariat de travailler en étroite consultation avec les pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police pour continuer à mettre au point ce concept.

3. Établi comme suite à la demande de rapport de situation annuel formulée par l'Assemblée générale et aux recommandations et observations faites par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et approuvées dans la résolution 64/269, ainsi qu'aux recommandations du Comité spécial, le présent rapport donne un aperçu des dispositions prises pour assurer la gouvernance et la gestion pendant la mise en œuvre de la stratégie, puis une description des résultats déjà obtenus et des nouvelles activités envisagées. Il comprend également un récapitulatif et une évaluation des dispositions prises pour coordonner la phase d'application, ainsi qu'un certain nombre de conclusions et d'indications sur les activités futures.

II. Dispositions concernant la gouvernance et la gestion

4. La mise en place de mécanismes pour gérer la transition vers un nouveau modèle global de prestation de services a constitué une priorité des cinq premiers mois d'application de la stratégie. Comme le Comité consultatif l'a fait observer au paragraphe 82 de son rapport (A/64/660), les propositions du Secrétaire général

représentent une entreprise majeure qui aura des incidences considérables sur les structures organisationnelles, les filières hiérarchiques, les méthodes de travail, les activités et les procédures. Dans le souci d'assurer la gouvernance et la gestion voulues, des mécanismes ont été élaborés pour donner suite aux prescriptions intergouvernementales concernant l'établissement de rapports et les consultations et répondre aux besoins des différentes missions et parties intéressées. Un des objectifs essentiels de la stratégie – qui nécessite l'adhésion et l'appui des parties prenantes – suppose d'axer désormais les services sur les besoins des missions, de mettre en commun les ressources et les fonctions et de transférer à des centres de services les fonctions qui ne sont pas attachées à un site donné, et ce afin de garantir la proximité et la disponibilité des services à fournir aux missions afin qu'elles puissent se consacrer à des fonctions d'appui essentielles pour elles et propres à leur emplacement. Aux fins d'assurer la gouvernance et la gestion nécessaires à cette évolution fondamentale, un certain nombre de mécanismes ont été mis en place aussi bien pour donner suite aux prescriptions intergouvernementales concernant l'établissement de rapports et les consultations que pour répondre aux besoins des diverses missions et à ceux des parties intéressées au Siège, dont le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques, le Département de la gestion et le Bureau des services de contrôle interne. Ces mécanismes sont les suivants :

a) **États membres.** Conformément à la résolution 64/266 de l'Assemblée générale, des réunions d'information bimensuelles concernant tous les aspects de la stratégie sont organisées par le Département de l'appui aux missions à l'intention du Comité spécial des opérations de maintien de la paix. En outre, deux ateliers de mise au point avec les États Membres du concept d'organisation en modules ont eu lieu et les préparatifs de deux autres sont actuellement coordonnés. D'autres réunions d'information sont prévues pour la Cinquième Commission, notamment sur les propositions relatives au Centre mondial de services. S'agissant plus particulièrement des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police, un conseil des clients a été constitué avec des commandants des forces et des chefs de la police civile, ainsi que des représentants des composantes militaires et de police du Département des opérations de maintien de la paix. Il se réunira deux fois par an pour répercuter l'information, valider les priorités et proposer des mesures correctives au Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux missions;

b) **Missions.** Des visites sont périodiquement organisées sur le terrain pour prendre en considération les besoins et l'expérience récente des missions et mettre en pratique les enseignements tirés de cette expérience. Le Comité directeur de la stratégie tient tous les trimestres des réunions avec les missions desservies par le Centre régional de services, tandis que des conférences et ateliers sont organisés, selon la même périodicité, avec les directeurs et chefs des composantes d'appui des missions;

c) **Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.** L'instance officiellement mise en place par le Comité directeur de la stratégie globale d'appui aux missions se réunit tous les trimestres; elle est présidée par le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions et rassemble le Sous-Secrétaire général et les directeurs du Département de l'appui aux missions, le Directeur de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie), cinq directeurs/chefs des composantes d'appui des mission et des représentants de haut niveau d'autres départements du Secrétariat, dont le Département des opérations de maintien de la

paix, le Département des affaires politiques et le Département de la gestion (représenté par les sous-secrétaires généraux du Bureau des services centraux d'appui, du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et du Bureau de la gestion des ressources humaines), et le Bureau des technologies de l'information et des communications (représenté par son Sous-Secrétaire général). Le Comité directeur coordonne l'application de la stratégie, fait des recommandations sur les priorités, structures et mécanismes nécessaires pour favoriser le changement, élaborer des mesures adaptées au contexte et réduire les contraintes;

d) **Organes de contrôle.** Le Bureau des services de contrôle interne a été prié de donner des avis sur un cadre de gestion du risque et un mécanisme de contrôle interne ayant trait à l'application de la stratégie. L'« auto-évaluation de contrôle » vise à déterminer les principaux risques, les contrôles en place pour maîtriser ces risques, les éventuelles insuffisances ou lacunes des dispositifs de contrôle de l'application de la stratégie et les contrôles additionnels nécessaires pour maîtriser les éventuels risques résiduels.

5. Les dispositions prises au cours de la première phase d'application en ce qui concerne la gouvernance et la gestion prévoient la transparence des critères décisionnels et de l'utilisation des ressources, une répartition précise des responsabilités, des données de référence pour évaluer les réalisations et les résultats (qui seront présentées aux États Membres dans le prochain rapport annuel) et des mécanismes de retour de l'information. Ces mécanismes, tout comme la qualité des services fournis, seront validés au moyen d'enquêtes réalisées auprès des missions et des partenaires du Secrétariat.

III. Cadre de financement

Objectifs

6. Le cadre de financement de la stratégie a été mis au point pour donner à l'ONU de meilleurs moyens de déployer rapidement des missions dans des situations difficiles et pour que les demandes de crédits soient plus prévisibles et plus transparentes au cours de la première année d'une opération. Lorsqu'une décision du Conseil de sécurité concernant la phase de démarrage ou d'expansion d'une opération impose d'engager des frais, le Secrétaire général est autorisé par l'Assemblée générale à engager, avec l'assentiment préalable du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, des dépenses d'un montant maximum de 100 millions de dollars à prélever sur le solde disponible du Fonds de réserve pour le maintien de la paix, et à utiliser les stocks stratégiques pour déploiement rapide disponibles jusqu'à concurrence d'une valeur de 50 millions de dollars, les stocks devant être reconstitués lorsque le crédit initial a été ouvert. Cette décision a doté le Secrétaire général de moyens supplémentaires d'obtenir des fonds de démarrage pour le déploiement d'une opération.

Observations et directives de l'Assemblée générale

7. Comme le Comité consultatif l'a fait remarquer, la multiplicité des demandes d'autorisation d'engagement de dépenses, avec ou sans mise en recouvrement de quotes-parts, conduit parfois à surestimer les crédits nécessaires pendant la première année d'une mission. Dans un contexte marqué par des missions complexes et

coûteuses et par un souci de rentabilité croissant, il faut que les budgets des opérations de maintien de la paix soient établis de façon plus transparente et prévisible pour la première année de fonctionnement, qui est une période très dynamique. C'est pourquoi, dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui soumettre, pour qu'elle les examine, des propositions relatives à un plan de financement normalisé pour la première année de fonctionnement des opérations de maintien de la paix.

8. Formulé en réponse à cette demande et compte tenu des observations du Comité consultatif, le plan proposé a pour objectif d'élaborer des budgets réalisables et réalistes, tout en veillant à doter les opérations de maintien de la paix des ressources nécessaires à l'exécution de leur mandat pendant la période cruciale qui correspond à leur première année de fonctionnement. Le plan a été mis au point en tenant compte des prérogatives de la Cinquième Commission concernant l'examen et l'approbation des budgets, de la nécessité que toutes les missions de terrain soient dotées de moyens adéquats, et de l'importance de renforcer l'obligation de justifier l'emploi des ressources humaines et financières.

Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

9. Les phases de démarrage de plusieurs missions ont été analysées, notamment celles de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), de l'Opération des Nations Unies au Burundi (ONUB), du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM), de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) et de la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS). Les normes ont été mises au point selon une méthodologie globale incorporant les éléments suivants : les avis d'experts du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, l'étalonnage des données d'expérience de différentes opérations de terrain, l'application des ratios et des prix des marchés actuellement prévus dans le Manuel des coûts et ratios standard pour les opérations de maintien de la paix, et l'emploi des barèmes des traitements et des dépenses communes de personnel ayant servi à établir les budgets des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2010/11.

10. La phase de démarrage d'une opération de maintien de la paix est capitale pour l'exécution du mandat, car c'est l'occasion ou jamais pour la mission de concourir à un processus de paix naissant et souvent fragile, ou de le stabiliser. C'est aussi la période la plus difficile pour ce qui est de fournir l'appui humain et logistique nécessaire. Les démarches administratives liées à l'obtention d'un financement accaparent parfois du temps et des ressources qui auraient pu être consacrés à des tâches de fond, et ces occasions manquées peuvent avoir une incidence à long terme sur l'exécution du mandat. Il est en outre fréquent que les crédits approuvés pour la première année de fonctionnement soient sous-utilisés et que des engagements doivent être annulés au cours des années suivantes. Dans certaines missions, ces problèmes peuvent concerner jusqu'à 20 % des ressources approuvées pour la première année.

11. Face à ces difficultés, le plan de financement normalisé apporte les solutions suivantes :

a) Des plans normalisés et représentatifs, reposant sur les éléments communs des budgets des missions dans différents scénarios de déploiement pour la

première année (comprenant des données de départ pour les besoins en matériel et en personnel) associés à des options de financement pour chaque scénario;

b) Un cadre pour le renforcement de la discipline budgétaire, par l'emploi de normes validées qui reposent sur les enseignements tirés de l'expérience quant au niveau réalisable et réaliste des dépenses d'exécution du mandat pour la première année de fonctionnement;

c) Un outil de gestion permettant aux hauts responsables et au personnel de maintien de la paix de concentrer leur attention sur les tâches de fond liées à l'exécution du mandat.

12. Les États Membres disposeront d'un cadre assurant davantage de transparence et d'application du principe de responsabilité, grâce à ce plan comprenant un ensemble normalisé et validé d'éléments de financement pour favoriser la comparaison et la cohérence dans différents environnements de démarrage de mission. Parce que ces éléments normalisés reposent sur des conditions réalisables, la discipline budgétaire s'en trouvera renforcée dans des contextes opérationnels fluides, et ce, d'autant plus que la situation sur le terrain n'est pas encore connue dans toute sa spécificité au cours des premiers mois qui suivent l'approbation du mandat d'une opération.

13. L'élaboration de propositions de financement sur la base de paramètres normalisés précédemment approuvés ne limitera en rien l'autorité de l'Assemblée générale et ces propositions n'échapperont aucunement au contrôle que doit exercer l'Assemblée en tant qu'organe délibérant chargé d'examiner et d'approuver les budgets. L'Assemblée gardera tout son pouvoir d'amender et d'ajuster les propositions comme bon lui semblera. Dans cette perspective, il est aussi proposé que les demandes de crédits soient accompagnées de cadres de budgétisation axée sur les résultats complets et adaptés à chaque mission, afin que les États Membres disposent d'un outil de contrôle de la transparence et de l'application du principe de responsabilité.

14. Une fois examiné et approuvé, le plan de financement normalisé permettra l'examen rapide et minutieux des propositions budgétaires, sans les contraintes de délai qui accompagnent habituellement le démarrage d'une nouvelle mission.

15. L'élaboration du plan a été guidée par le principe qu'aucune norme ne peut s'appliquer à tous les environnements de démarrage de mission. L'idée a donc été de définir un profil aussi représentatif que possible, tout en autorisant une certaine souplesse grâce à l'application d'un petit nombre de facteurs d'ajustement uniformes qui représenteraient la situation propre à certaines missions. Ainsi, cette méthode s'appuie sur le grand nombre de points communs entre différentes missions quant à leurs besoins de financement pour la première année et, grâce à l'application de mécanismes d'ajustement ciblés, elle assure une grande fiabilité et renforce la discipline budgétaire. En approuvant le plan de financement normalisé, l'Assemblée générale permettra au Secrétaire général de soumettre des propositions de financement qui correspondent aux attentes stratégiques des États Membres et de doter les missions des ressources dont elles ont besoin pour fonctionner en phase de démarrage, tout en privilégiant la discipline budgétaire avec l'amélioration des taux d'exécution et la réduction des économies imputables à l'annulation d'engagements d'exercices antérieurs.

16. Grâce à ces garanties supplémentaires, il serait aussi opportun d'envisager d'étendre les arrangements actuellement en vigueur concernant l'utilisation des mécanismes approuvés pour le Fonds de réserve pour le maintien de la paix et les stocks stratégiques pour déploiement rapide, afin de mieux fournir aux missions les ressources dont elles ont besoin au cours de leur première année de fonctionnement. Si le plan normalisé était approuvé, il resterait applicable, avec des ajustements correspondant à l'inflation et à la fluctuation des taux de change, pour une période de trois ans, après quoi un nouvel ensemble de normes serait présenté à l'Assemblée générale pour examen, sur la base de l'expérience acquise par les missions.

IV. Gammes de services et modules prédéfinis

Objectifs

17. L'objectif des gammes de services et modules prédéfinis est d'accélérer et de rendre plus prévisibles les activités de déploiement, principalement lors des phases de démarrage ou de montée en puissance des missions. La capacité de mettre au point des modules est renforcée par la décision qu'a prise l'Assemblée générale dans sa résolution 64/269 d'augmenter le montant des ressources pouvant être prélevées pour une nouvelle mission sur le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix et la possibilité donnée au Secrétaire général de puiser dans les stocks stratégiques pour déploiement rapide. Le Centre mondial de services de Brindisi contribuera aussi de façon essentielle à garantir que les gammes de services tirent parti des capacités d'appui spécialisées qui y seront regroupées et pourront être utilisées dans le monde entier. L'Assemblée générale a reconnu au paragraphe 12 de la section VI de sa résolution 64/269 le rôle central que le Centre mondial de services devait jouer dans la poursuite de la mise au point des modules.

Observations et directives de l'Assemblée générale

18. Lorsqu'il a examiné le rapport du Secrétaire général sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633), le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a pris note du concept d'organisation en modules et prié instamment le Secrétariat de travailler en étroite consultation avec les pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police pour continuer à mettre au point ce concept. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a trouvé intéressantes les propositions concernant les gammes de services et modules prédéfinis, devant regrouper les biens et les services nécessaires pour les rendre opérationnels, et recommandé à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de poursuivre l'élaboration de ces gammes et modules.

19. Avec la création de gammes de services modulables qui répondent à l'évolution des besoins pendant toutes les étapes d'une mission, l'approche modulaire contribue à l'efficacité opérationnelle et à l'utilisation optimale des ressources. Les gammes de services sont conçues pour regrouper le matériel et les capacités de base nécessaires, y compris les moyens techniques, les achats et les livraisons, les moyens d'appui en attente, les contrats de services d'appui et autres arrangements nécessaires pour que les opérations soient pleinement opérationnelles, rentables et viables. Cette organisation en modules améliorera la qualité des services assurés en rendant plus prévisibles les capacités d'appui et les coûts y afférents et en

améliorant la qualité des conditions d'hébergement et des services sur le terrain et la réserve de compétences ciblées nécessaires pour accélérer les déploiements.

Mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

20. Pour répondre aux demandes de l'Assemblée générale et faire en sorte que les besoins des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police soient pris en considération lors de la conception et de la mise en place des gammes de services et modules prédéfinis, une série d'ateliers a été programmée pour consulter les représentants du Comité spécial des opérations de maintien de la paix. Le premier atelier, organisé les 8 et 9 juillet 2010, a arrêté un ensemble de principes pour la mise au point des modules, visant notamment à élargir l'accès des petits fournisseurs et des fournisseurs locaux, en particulier ceux des pays en développement et en transition, à la procédure de passation des marchés. Ces consultations ont permis au Comité spécial d'obtenir des renseignements plus détaillés sur le fonctionnement des gammes de services et modules et sur le rôle du Centre mondial de services de Brindisi. Les membres du Comité spécial ont souligné que l'établissement de modules devait privilégier les aspects opérationnels, et proposé un cadre pour l'élaboration de gammes de services et modules prédéfinis qui, pour concourir à un déploiement efficace, devaient être avant tout simples, rentables, souples, modulables, transportables et mobiles. Un deuxième atelier, tenu le 12 novembre 2010, a été consacré à un examen détaillé des modules mis au point (conception d'un camp et capacités de soutien nécessaires à sa mise en place).

21. La première phase d'élaboration de modules (phase I.A, juillet 2010-mars 2011) prévoit la conception d'un camp de 200 personnes et sa configuration à partir des stocks stratégiques pour déploiement rapide existants. Ce module de services comprend un plan d'implantation pré-formaté (à géométrie variable), des installations d'hébergement, une unité médicale, des moyens informatiques et télématiques, un système de défense du périmètre pouvant être déployé rapidement, un système de traitement des eaux, un système de gestion des déchets, des systèmes énergétiques, et une permanence technique pour apporter une assistance dans divers domaines afin de contribuer au déploiement rapide au sein de la mission de la gamme de services. La première phase sera mise en œuvre en utilisant les stocks stratégiques pour déploiement rapide existants, compte dûment tenu des observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/64/660, par. 101) et conformément aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes concernant la durée de vie et l'utilisation efficace des stocks stratégiques pour déploiement rapide. Dans le même temps, la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide sera revue pour tenir compte de cette approche modulaire.

22. Le premier prototype de module fera l'objet d'une démonstration et d'un examen au cours du troisième atelier organisé avec le Comité spécial des opérations de maintien de la paix, qui se tiendra au Centre mondial de services à Brindisi, en mars-avril 2011. Le premier module devrait être disponible en juin 2011, dès lors que cet examen sera achevé.

23. Les capacités de soutien nécessaires pour mettre en place les modules de services sont indispensables au succès de l'approche modulaire. Le bon déploiement des opérations a toujours beaucoup dépendu du détachement d'éléments militaires précurseurs par les pays fournisseurs de contingents ou des services contractuels

disponibles. Dans le cadre de l'approche modulaire, une corrélation sera établie entre les capacités de soutien et les matériels, fournitures et équipements disponibles. Cela suppose d'arrêter différents types d'arrangement pour assurer des services de génie, de transport, de restauration, d'entreposage, de gestion des systèmes d'approvisionnement et de distribution, et de gestion des camps et aérodromes. Ces arrangements tiennent compte des capacités internes, des capacités fournies par les États Membres, des capacités sous-traitées par l'Organisation, prises séparément ou combinées. Chaque équipe de soutien serait composée d'un personnel multidisciplinaire chargé de concevoir, de planifier, d'élaborer, d'installer et de mettre en service les gammes et modules. Ces équipes seront déployées selon qu'il convient pour apporter l'appui nécessaire pendant une période initiale.

24. À mesure que ce volet se développera pour mettre au point de nouveaux modules, des demandes de fonds supplémentaires seront présentées à l'Assemblée générale, de sorte que les ressources correspondantes seront examinées et approuvées au niveau intergouvernemental. À terme, une série d'arrangements devra être arrêtée avec les États Membres pour assurer un appui spécialisé et sous-traiter les services d'appui. La proposition d'inclure les capacités de soutien dans les stocks stratégiques pour déploiement rapide et le fonctionnement détaillé des mécanismes, notamment comptables, prévus pour la reconstitution des stocks, seront étudiés plus avant au cours de la prochaine phase d'application de la stratégie, en consultation avec toutes les parties intéressées, et présentés à l'Assemblée générale dans le deuxième rapport de situation annuel. La mise en œuvre de la stratégie sera progressivement menée à bien au cours des cinq années restantes, avec des phases de planification, de conception, de réorganisation et de formation qui se chevaucheront.

Résultats obtenus et activités envisagées

25. Les modules sont destinés à appuyer toutes les phases des missions : démarrage, montée en puissance, consolidation, transition et liquidation. Comme l'a recommandé le Comité consultatif (*ibid.*, par. 100), même si les besoins particuliers de chaque mission ne peuvent que limiter le champ d'application de l'approche modulaire, les gammes de services prédéfinies sont conçues de façon suffisamment souple pour qu'il soit possible de les adapter et de les ajuster.

26. Les gammes de services sont également configurées pour appuyer des activités militaires et administratives et activités de fonds et de police diverses et des composantes distinctes. Elles comprendront les matériels, fournitures, équipements et services contractuels nécessaires pour appuyer : a) les activités et opérations des unités de soutien; b) le déploiement rapide de la mission proprement dite; et c) la mise en places d'opérations viables dans les délais les plus courts.

27. Les gammes de services visent à fournir des moyens pouvant être déployés et déplacés rapidement pour héberger et appuyer tous les éléments en phase de démarrage. Les contingents et les effectifs de police se déploieront encore de façon entièrement autonome, conformément aux dispositions des mémorandums d'accord pertinents, mais les gammes de services pourront servir à compléter leurs capacités lorsque les pays fournisseurs en feront la demande. Le fait que ces gammes de services peuvent être redéployées aidera aussi les pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police à appuyer les détachements avancés dans des zones reculées et les patrouilles à long rayon d'action.

28. La phase d'élaboration des modules se déroule selon le calendrier prévu (voir par. 21), avec la collaboration active des États Membres. Une plus grande gamme de services, comprenant les concepts et équipements technologiques nécessaires pendant le démarrage des missions, est proposée pour la prochaine étape (phase I.B, réduction des coûts de transport et accélération du déploiement du personnel).

29. Au cours des ateliers organisés avec le Comité spécial au deuxième semestre de 2010, le Secrétariat a été prié d'axer ses efforts pendant la phase II de l'élaboration de modules sur les domaines suivants : restauration, activités portuaires et contrôle des mouvements, transports (terrestres et aériens), appui aux déploiements dans les zones reculées et déploiements de courte durée, et communications stratégiques. La phase II commencera au troisième trimestre 2011.

V. Centres de services

30. Le Centre mondial de services de Brindisi regroupera les moyens techniques nécessaires pour fournir des services aux missions partout dans le monde, tandis que le Centre régional de services regroupera les fonctions d'appui à la gestion quotidienne des transactions des missions régionales dont il s'occupera. Comme l'a indiqué le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, les centres de services permettront d'accroître la transparence des opérations en favorisant l'harmonisation des tâches dans les missions, de réduire le nombre de civils en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles ou à risque, d'améliorer la qualité de vie du personnel civil, d'alléger les contraintes administratives à toutes les étapes d'une mission, de donner aux missions les moyens de mieux se consacrer aux activités essentielles qui leur ont été prescrites, et de limiter la rotation du personnel.

31. Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a noté que le Centre mondial de services serait chargé de concevoir et de gérer des gammes de services à l'échelle mondiale et que les centres régionaux de services pourraient concevoir des gammes de services adaptées à chaque région. Elle a souligné que les centres régionaux devaient respecter le principe selon lequel chaque mission a son propre dispositif financier, et que leurs ressources et leur volume d'activités devaient pouvoir être modulés en fonction des phases de démarrage, d'élargissement, de retrait et de clôture des missions desservies.

32. La formule des centres de services a d'ores et déjà fait la preuve de son efficacité. Depuis que la résolution a été adoptée, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements, qui relève du Centre régional de services d'Entebbe, a réussi à mobiliser deux avions pour faire évacuer du personnel de Côte d'Ivoire en décembre 2010, et à redéployer des moyens aériens de la MINURCAT à la MINUS pour les besoins des référendums du Sud-Soudan. Le Centre mondial de services de Brindisi a joué un rôle important en facilitant le retrait et la liquidation de la MINURCAT.

33. Une méthode particulière est appliquée pour déterminer les fonctions qui pourraient être transférées du Siège au Centre mondial de services, et des missions aux centres régionaux de services. Elle consiste à analyser les avantages par rapport aux coûts, à prévoir les dépenses d'investissement initiales, les dépenses renouvelables, les risques et les facteurs d'atténuation, et à élaborer un plan de mise

en œuvre précisant les principales phases du projet et les grandes étapes de sa réalisation.

A. Centre mondial de services

Objectifs

34. Dans son rapport A/64/633, le Secrétaire général a proposé de transformer la Base de soutien logistique des Nations Unies en centre mondial de services. Le rapport du Secrétaire général sur le financement de la Base pour 2009/10 (A/63/824) a bien montré que celle-ci était plus qu'une simple base logistique. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a reconnu que la Base remplissait des fonctions qui n'entraient pas à strictement parler dans la catégorie du soutien logistique, y compris les communications, la formation, l'appui aérien et la sécurité (A/63/746/Add.17, par. 26). C'est pourquoi il a été proposé que la Base serve de centre de services techniques spécialisés pour les missions situées partout dans le monde. Ce centre mondial regroupera les moyens techniques nécessaires à la prestation de services et les fonctions qui n'ont pas besoin d'être exercées au Siège par le Département de l'appui aux missions. Un de ses principaux objectifs sera de concevoir et de mettre en œuvre un système d'organisation en modules. Ce changement n'a aucune répercussion sur la structure hiérarchique de la Base.

Observations et directives de l'Assemblée générale

35. Le Comité consultatif a relevé que la transformation de la Base en centre mondial de services pourrait avoir des répercussions importantes sur l'organisation, la structure hiérarchique, les méthodes de travail, les tâches et les procédures du Département de l'appui aux missions et sur les composantes civile, militaire et police des missions, ainsi que sur d'autres entités du Secrétariat (voir A/64/660, par. 108). Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a noté que le Secrétaire général se proposait de créer des gammes de services à l'échelle mondiale qui seraient conçues et gérées à partir du Centre mondial de services, et l'a prié d'élaborer, en consultation avec les États Membres, en particulier les pays qui fournissent des contingents, et de lui soumettre à sa soixante-cinquième session, dans le budget de la Base, des propositions concrètes concernant les fonctions et ressources qui pourraient être transférées au Centre mondial de services. Comme prévu, le Centre mondial de services a joué un rôle essentiel dans la première phase de mise au point des modules et des gammes de services.

36. Le Comité consultatif a par ailleurs considéré que le projet de transfert de fonctions au Centre mondial de services devait indiquer les fonctions et les ressources à transférer, les moyens d'améliorer les services et les avantages qui en découleraient pour tous les clients et bénéficiaires, en particulier les pays qui fournissent des contingents ou des effectifs de police (ibid., par. 109). Il a prié le Secrétariat d'expliquer comment seraient assurés le fonctionnement opérationnel des missions, les rapports avec les États Membres et les services aux pays qui fournissent des contingents ou des effectifs de police. Le projet devait aussi comporter une analyse coûts-avantages, préciser les dépenses initiales d'investissement prévisibles, les dépenses renouvelables, les risques et les facteurs d'atténuation, et comprendre un plan de mise en œuvre précisant les principales phases du projet et les grandes étapes de sa réalisation. Le Comité consultatif a

également demandé de préciser le rôle du Centre mondial de services dans la chaîne logistique et dans la planification et la gestion de modules de services prédéfinis.

Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

37. La création du Centre mondial de services a permis de préserver et de renforcer l'unité de commandement des missions à tous les niveaux, la cohérence des politiques et stratégies et la clarté de la structure hiérarchique sur le terrain et au Siège. Les réunions d'information bimensuelles du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et les consultations permettent de recueillir les avis des États Membres et d'en tenir compte pour la réalisation du Centre. Le choix des fonctions à transférer au Centre tient compte du principe selon lequel les fonctions qui nécessitent par leur nature des échanges avec les États Membres, en particulier avec les pays fournisseurs de contingents, continueront d'être exécutées au Siège.

38. La transformation de la Base en Centre mondial de services nécessite de réaménager sa structure et son organisation dans les limites des ressources existantes, avec peu ou pas d'incidence sur son budget. À l'échelle du système, l'opération ne coûtera rien, car les fonctions transférées du Département de l'appui aux missions à la Base seront supprimées au Siège. Compte tenu des consultations et des réunions d'information bimensuelles du Comité spécial des opérations de maintien de la paix, il a été établi que l'opération se déroulerait selon les trois phases ci-après, assorties d'objectifs d'étape et d'indicateurs de succès qui seront pris en compte dans le budget 2011/12 de la Base :

a) Phase I : opération d'évaluation des tâches et des fonctions. Un examen détaillé des tâches et des fonctions d'appui à distance actuellement exécutées par le personnel du Département de l'appui aux missions a été entrepris afin de déterminer celles qu'il pourrait être utile de transférer au Centre mondial de services. Les fonctions à transférer devront être de nature opérationnelle (non stratégique) et ne pas nécessiter d'échanges avec les États Membres pour être retenues et présentées à l'Assemblée générale dans les projets de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de la Base de soutien logistique des Nations Unies. La priorité de cet exercice est de recenser des fonctions qui soient compatibles avec la mise en œuvre d'une organisation en modules au Centre mondial de services;

b) Phase II : mise en service du Centre mondial de services. Il s'agira de continuer de recenser, parmi les fonctions d'appui à distance actuellement exécutées par le Département de l'appui aux missions, celles qu'il serait souhaitable de transférer, en insistant davantage sur la refonte des modes de fonctionnement conformément aux normes comptables internationales pour le secteur public, dans l'optique de l'adoption de ces normes et du progiciel de gestion intégré (Umoja);

c) Phase III : Centre mondial de services. Il s'agira d'améliorer les fonctions d'appui aux missions non seulement pendant les phases de démarrage, d'élargissement et de soutien logistique stabilisé, mais aussi pendant les opérations de réduction des effectifs et lors de la transition du maintien à la consolidation de la paix.

Résultats et prochaines étapes

Simplification des capacités d'appui

39. L'analyse réalisée au cours de la période considérée a porté essentiellement sur la centralisation et la simplification des capacités et des fonctions d'appui de la Base, qui s'articulent désormais autour de trois axes : un service de soutien logistique, un service d'appui informatique et télématique et un service d'appui de base, qui seront décrits en détail dans le projet de budget de la Base pour l'exercice 2011/12.

Opération d'évaluation des tâches et des fonctions

40. Un certain nombre de tâches et de fonctions ont été retenues en vue d'un transfert au Centre mondial de services. Décrites en détail dans les projets de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de la Base de soutien logistique des Nations Unies pour 2011/12, elles sont présentées brièvement ci-dessous :

a) **Gestion des moyens informatiques et télématiques.** Transfert des fonctions de gestion technique des stocks stratégiques pour déploiement rapide actuellement exécutées par la Division des technologies de l'information et des communications au Centre mondial de services, qui contribuera en outre à la gestion des moyens informatiques et télématiques à l'échelle mondiale, permettant ainsi de réduire les délais de traitement des demandes des missions concernant tous les aspects des normes du matériel informatique et télématique, et de la gestion et du renouvellement des stocks;

b) **Appui technique aux systèmes financiers.** Appui aux principaux systèmes financiers des missions, à savoir les applications financières SunSystems (grand livre) et Progen (états de paie);

c) **Traitement des indemnités pour frais d'études à l'échelle mondiale.** Transfert des ressources consacrées au traitement des indemnités pour frais d'études concernant toutes les missions situées en dehors de l'Afrique, de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions au Centre mondial de services de Brindisi, qui devra vérifier que tous les dossiers reçus sont bien accompagnés des justificatifs obligatoires et présentés dans les délais, et se mettre en rapport avec les missions pour régler les problèmes et assurer le respect des règles et procédures en vigueur à l'ONU. On estime à 1 300 le nombre total de dossiers qui seront traités. La procédure d'octroi des indemnités pour frais d'études est actuellement réexaminée, en vue d'accélérer le traitement des dossiers dans le respect des dispositions réglementaires;

d) **Gestion des marchés passés pour les missions.** Appui à la gestion et à l'administration courantes des marchés : rédaction des cahiers des charges, des demandes de propositions et des contrats types, amendement, prorogation et résiliation des contrats, interprétation des dispositions contractuelles, règlement des litiges ou des problèmes pouvant survenir en cas de prestation médiocre ou de non-respect des obligations contractuelles, contrôle de la fonctionnalité des systèmes de comptabilité, d'information et de contrôle interne et de l'exactitude et de l'exhaustivité des données qu'ils génèrent, et élaboration, révision et actualisation des consignes permanentes relatives à la gestion des marchés;

e) **Normes relatives aux aérodromes et aérogares.** Contrôle de l'application des normes et des recommandations pratiques de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) relatives aux services d'appui au sol, et promotion des normes relatives au matériel d'appui des aérodromes et à son utilisation dans toutes les missions. Aide à la mise en œuvre des projets menés dans le cadre de l'accord de services de gestion conclu avec l'OACI.

41. Les postes à transférer à Brindisi, ainsi que les chaînes hiérarchiques, seront présentés à l'Assemblée générale, pour examen, dans les projets de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de la Base de soutien logistique des Nations Unies.

42. Ces premiers transferts de postes ouvrent la voie à une expérience nouvelle qui servira de base à la prochaine analyse. Les titulaires de ces postes relèveront de la Base de soutien logistique des Nations Unies ou Centre mondial de services (dont la structure sera décrite en détail dans le projet de budget de la Base pour 2011/12) et continueront à recevoir les directives politiques et stratégiques du Secrétariat, via le Département de l'appui aux missions.

B. Centre régional de services d'Entebbe

Objectifs

43. Le principal objectif de la création d'un centre régional de services est de fusionner les fonctions administratives et de soutien de missions géographiquement proches dans un centre régional autonome. L'Assemblée générale a décidé, au paragraphe 17 de la section VI de sa résolution 64/269, d'établir un centre régional de services à la plate-forme logistique d'Entebbe (Ouganda). Les capacités et infrastructures existantes à la Base d'appui d'Entebbe de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) pourraient ainsi être pleinement mises à profit pour créer ce nouveau centre, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ayant relevé dans son rapport que la fourniture de services communs au départ d'un centre régional de services établi à Entebbe pouvait contribuer à renforcer l'efficacité des missions (A/64/660, par. 147).

Observations et directives de l'Assemblée générale

44. Au paragraphe 22 de sa résolution 64/269, l'Assemblée a souligné que la création d'un centre régional de services devrait se faire dans le respect du principe selon lequel chaque mission aurait son propre dispositif financier et que les ressources et le volume d'activités d'un tel centre devraient pouvoir être modulées en fonction des phases de démarrage, d'expansion, de retrait et de clôture des missions. Ayant décidé que les postes du Centre seraient pourvus essentiellement grâce au redéploiement du personnel des missions, l'Assemblée a entériné un modèle selon lequel les projets de budget des différentes missions qui seraient desservies par le Centre régional devraient indiquer les postes, postes de temporaire et dépenses connexes et comprendre un cadre de budgétisation axée sur les résultats. Le Comité consultatif a demandé que la question des agents locaux des missions dont les fonctions seraient transférées au Centre régional soit également prise en compte, avec également son incidence sur le renforcement des capacités locales (A/64/660, par. 149).

45. En outre, observant que la concentration des missions en Afrique centrale et de l'Est offrait la possibilité d'optimiser l'utilisation des moyens aériens, moyennant, notamment, l'établissement d'un centre de contrôle intégré des transports et des mouvements qui serait responsable de la planification et du transport du personnel et des marchandises, l'Assemblée générale a demandé que ce concept soit élaboré et mis en application en étroite consultation avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police.

46. Le Comité consultatif a recommandé que le Secrétaire général soit autorisé à assurer progressivement la fourniture des services d'appui par le Centre régional d'Entebbe, en commençant par une ou deux fonctions afin d'acquérir une expérience de la fourniture de services communs à plusieurs missions. Cette approche par étapes devait permettre au Secrétaire général d'évaluer les progrès, de vérifier ses hypothèses, de procéder à des ajustements et d'affiner les procédures de travail en se fondant sur les enseignements recueillis. Le Comité consultatif a demandé que le Secrétaire général rende compte à l'Assemblée générale des résultats obtenus au bout d'un an (A/64/660, par. 148). Or, le présent rapport ne porte que sur les progrès accomplis au cours des cinq premiers mois. La première année pleine de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions sera décrite dans le deuxième rapport d'étape annuel, qui comprendra une analyse approfondie des besoins correspondant aux activités à exécuter en priorité pendant la période 2012-2013, et rendra compte des dépenses opérationnelles effectives et des modalités de partage des coûts et de financement. Les coûts et avantages qualitatifs actuellement attendus du Centre régional d'Entebbe sont récapitulés dans le présent rapport.

47. Par ailleurs, le Comité consultatif a fait observer que le Centre devrait rendre compte au Siège et que son organigramme et son dispositif de gestion devraient être élaborés de façon à renforcer le processus décisionnel et faire en sorte que son personnel continue de privilégier le service au client et de satisfaire les besoins des composantes militaire, policière et civile des missions (A/64/660, par. 126).

Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

48. Deux phases sont envisagées pour la mise en place du Centre régional :

- Phase I. L'organigramme (voir par. 49 à 56 ci-dessous) est conçu de façon à conserver la chaîne de commandement et la gestion des ressources des missions existantes, et à établir un processus transparent d'allocation de ressources au Centre par redéploiement de celles des missions qu'il dessert dans la région. En outre, divers projets pilotes lancés en vertu d'une série de résolutions de l'Assemblée générale encourageant le partage des ressources pour favoriser l'efficacité et les économies d'échelle dans la région et intégrant des services spécifiques destinés aux missions, ont été incorporés au Centre régional (voir les paragraphes 9 des résolutions 63/291, 63/273B et 63/274B de l'Assemblée générale.). Ces projets sont décrits en détail dans l'annexe II. Le processus d'administration du Centre régional a permis aux directeurs et chefs de l'appui aux missions, en collaboration avec le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions, de sélectionner les fonctions à analyser prioritairement en vue de leur transfert au cours de la phase II.
- Phase II. En vue du transfert de nouvelles fonctions au Centre régional, les analyses de rentabilité les plus prometteuses en termes d'amélioration des

services et d'économies d'échelle, et comprenant notamment les incidences en termes de ressources seront présentées dans le deuxième rapport d'étape annuel. La phase II de la mise en place du Centre régional sera axée sur l'analyse des besoins informatiques et télématiques propres à la région, le regroupement des fonctions financières, la gestion régionale des biens, l'archivage et la gestion des dossiers et la fourniture de services médicaux à l'échelle de la région.

Résultats et prochaines étapes

Organigramme du Centre régional de services

49. Comme l'ont approuvé les États Membres, le Centre régional est dirigé, géré et doté en effectifs par les missions régionales qu'il dessert. Ce cadre renforce les structures de la chaîne de commandement et les circuits hiérarchiques des missions sans créer de strate intermédiaire entre le Siège et les missions régionales. Il garantit également que les postes du Centre sont pourvus grâce au redéploiement du personnel des missions desservies.

50. Pour renforcer ce concept de base, il a été établi un Comité directeur, comprenant les directeurs et chefs de l'appui aux missions des missions concernées (Bureau intégré des Nations Unies au Burundi, Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine, MINURCAT, MONUSCO, MINUAD, MINUS, et Bureau d'appui de l'ONU pour l'AMISOM) et présidé par le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions. Le Comité est chargé d'administrer le Centre, de définir sa structure hiérarchique, d'évaluer les propositions de projets, d'établir le rang de priorité et le calendrier des projets retenus pour satisfaire les besoins des missions, et de déterminer une stratégie d'allocation des ressources provenant des missions pour l'exécution des projets du Centre.

51. Le Comité directeur a institué une fonction de secrétaire exécutif pour superviser les activités et les décisions courantes. Choisi parmi les directeurs et chefs d'appui aux missions des missions régionales, le secrétaire exécutif exercera les pouvoirs opérationnels délégués par le Comité. Il rendra compte au Comité et fera remonter les problèmes au Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions chaque fois que nécessaire.

52. Le Chef du Centre régional de services (D-1) sera basé à Entebbe et relèvera du secrétaire exécutif du Centre. Il sera responsable de la réalisation des objectifs opérationnels prescrits par le Comité directeur et de l'élaboration d'un programme d'optimisation des services garantissant la qualité des services et la maîtrise des dépenses. Le bureau du Chef de Centre comprendra une fonction de planification et de contrôle et une fonction opérationnelle, dirigées l'une et l'autre par un chef d'équipe (P-5).

53. Le chef de l'équipe de planification et de contrôle sera chargé d'analyser les processus à transférer des missions au Centre régional pour approbation par le Comité d'orientation, et d'élaborer une analyse coût/avantages ainsi qu'un plan de mise en œuvre assorti d'un calendrier. La fonction de contrôle consistera à contrôler l'efficacité opérationnelle des processus transférés au Centre régional et à en rendre compte, à effectuer des études de satisfaction des clients et à redéfinir les processus afin d'en garantir la conformité avec le système Umoja.

54. Le chef de l'équipe opérationnelle sera chargé de la gestion et de l'administration courantes, de veiller à ce que la performance du Centre soit conforme aux critères établis, de mettre en œuvre les nouveaux projets et de s'assurer que les demandes des missions sont satisfaites. Une de ses fonctions essentielles consistera à assurer la gestion et le contrôle administratif de toutes les ressources humaines et matérielles allouées au Centre par le Comité d'orientation.

55. Relevant directement du Chef du Centre régional, le chef du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (P-5) assurera une interaction efficace en temps réel à la fois avec les missions desservies par le Centre et avec le Département de l'appui aux missions au Siège.

Relations entre la Base d'appui d'Entebbe et le Centre régional de services

56. Le projet de création du Centre régional prévoit une période de transition pendant laquelle les capacités administratives et l'infrastructure de la Base d'appui d'Entebbe de la MONUSCO continueront à être utilisées. Afin d'assurer la transparence dans la gestion des ressources, l'approche progressive retenue prévoit que l'appui fourni au Centre régional par la Base d'appui soit géré par un accord de prestation de services.

57. Le plan d'organisation du personnel du Centre au 1^{er} janvier 2011 est résumé dans l'annexe III.

Mécanisme de financement

58. La Base d'appui d'Entebbe de la MONUSCO fournira un appui administratif et opérationnel au Centre régional de services. Un accord de prestation de services officialisera la relation entre la Base et le Centre. Les postes des 39 fonctionnaires nécessaires au fonctionnement du Centre seront pourvus grâce à des redéploiements de personnel de la MONUSCO, de la MINUS et de la MINUAD, et financés au moyen des budgets respectifs de ces missions. Les fonctionnaires du Centre recevront les traitements et avantages applicables à Entebbe. Les dépenses autres que le coût des postes seront partagées au prorata de leurs budgets respectifs, par les missions desservies.

59. Conformément à la décision de l'Assemblée générale, il ne sera établi pour le Centre ni budget particulier ni compte spécial. Au lieu de quoi, des codes par centre de coûts et par projet seront intégrés dans les budgets des missions concernées afin d'assurer le suivi des besoins de financement et des dépenses. On trouvera dans les budgets et les rapports sur leur exécution concernant chaque mission la justification des dépenses ainsi que les informations relatives à la budgétisation axée sur les résultats.

VI. Cadre de gestion des ressources humaines

Objectifs

60. Les objectifs ultimes du cadre de gestion des ressources humaines sont de permettre une adaptation immédiate aux besoins en personnel actuels et futurs en s'attachant des capacités civiles externes et en renforçant les capacités civiles internes, d'optimiser la performance de l'Organisation en donnant les moyens aux

cadres et aux gestionnaires de prendre des décisions dans le cadre de normes et de règles claires, et de donner la possibilité au personnel de servir l'Organisation dans un environnement de travail productif, sain et sûr.

61. Il s'agit de prévoir les flux d'effectifs, de trouver et de s'assurer des capacités de haut niveau, de combler les lacunes en termes de déploiement, de renforcer le système de recrutement et la gestion de la relève, d'améliorer les conditions d'emploi, de proposer de nouveaux services de veille stratégique, d'instituer un modèle de prestation de services plus stratégique et de renforcer le contrôle de la gestion, le tout dans l'objectif d'attirer de nouvelles recrues, de fidéliser le personnel en poste et de réduire le taux de vacance des postes.

62. Le cadre de gestion des ressources humaines tient compte des propositions formulées par le Secrétaire général. Centré sur les enjeux et les besoins liés à l'apport d'un appui en matière de ressources humaines, il s'articule autour de sept axes : a) gestion prévisionnelle des flux d'effectifs et prospection de candidats; b) recrutement (dispositif de gestion des aptitudes et gestion des fichiers de candidats); c) gestion de la relève; d) conditions d'emploi; e) veille stratégique (analyses et rapports); f) service à la clientèle; et g) gouvernance et performance de l'Organisation (voir, pour le détail, le document A/64/633).

Observations de l'Assemblée générale et du Comité consultatif

63. Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre intégré de gestion des ressources humaines à sa soixante-cinquième session. Le Secrétaire général a donné des informations sur le cadre de gestion des ressources humaines, notamment sur la gestion des aptitudes, la gestion prévisionnelle des effectifs et la prospection ainsi que la gestion des fichiers de candidats. Pour ce qui est des préoccupations exprimées par le Comité consultatif au sujet du nombre de postes vacants dans les missions, tous les éléments susvisés du cadre de gestion des ressources humaines visent à améliorer la situation.

64. En ce qui concerne la désignation d'Entebbe comme lieu d'affectation famille autorisée, le Secrétaire général a proposé à l'Assemblée générale de désigner les lieux d'affectation en fonction de la phase de sécurité en vigueur, comme c'est le cas pour les autres lieux d'affectation des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies et comme l'a recommandé la Commission de la fonction publique internationale.

Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

65. Les cinq premiers mois de mise en œuvre ont été marqués par des progrès dans les domaines suivants :

a) **Gestion prévisionnelle des flux d'effectifs et prospection.** Le système des fichiers de candidats suppose une action volontariste et centralisée passant par la constitution de listes de candidats qualifiés pour pourvoir les postes qui sont vacants ou vont le devenir, sélectionnés par un organe central de contrôle et prêts à être immédiatement déployés sur le terrain. L'analyse prévisionnelle des flux d'effectifs a fait apparaître les besoins immédiats et à court terme pour chaque mission, par fonction et par classe, par rapport au nombre de candidats présélectionnés. Les résultats de cette analyse ont été utilisés dans la définition de nouveaux profils

d'emploi types et lors de la deuxième série de réunions des experts chargés de faire passer les entretiens, d'évaluer les candidats et de faire des recommandations à l'organe centrale de contrôle sur le terrain aux fins de l'inscription aux fichiers des candidats présélectionnés. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a procédé à une analyse prévisionnelle approfondie des effectifs pour évaluer les besoins en personnel civil. Cette analyse a porté sur l'offre, la demande et les déséquilibres ainsi que sur l'état actuel des effectifs dans chaque groupe professionnel, compte tenu des flux de sortie prévus en raison des départs en retraite, des réintégrations dans le lieu d'affectation d'origine et de la rotation du personnel. L'analyse des déséquilibres servira à orienter la politique de recrutement et de prospection;

b) **Recrutement et sélection.** En décembre 2010, 147 postes vacants avaient fait l'objet d'un avis établi à partir des profils d'emploi types, et la nouvelle procédure de recrutement avait débouché sur l'inscription de 3 710 candidats, dans 24 groupes professionnels, sur un fichier après évaluation par un organe central de contrôle pour le personnel des missions. Après de nouvelles réunions d'experts, environ 2 500 candidats supplémentaires devraient être inscrits à leur tour;

c) **Gestion de la relève.** Un parcours professionnel type a été défini, et des consultations sont en cours avec le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel sur les questions de mobilité et perspectives de carrière au sein de l'Organisation. Pour promouvoir le perfectionnement des praticiens de la gestion des ressources humaines sur le terrain, le Département de l'appui aux missions met actuellement au point un programme de certification en ligne dans le domaine de la gestion des ressources humaines;

d) **Conditions d'emploi.** Des propositions en faveur d'une démarche harmonisée des organisations appliquant le régime commun des Nations Unies ont été présentées à l'Assemblée générale durant la partie principale de sa soixante-cinquième session. Il a notamment été proposé d'harmoniser le classement des lieux d'affectation en famille autorisée et famille non autorisée à partir d'une évaluation de la sécurité;

e) **Veille stratégique.** Des modèles de veille stratégique sont élaborés pour améliorer la planification, le suivi et l'évaluation de l'affectation du personnel sur le terrain et permettre ainsi de moduler les activités de prospection et de recrutement;

f) **Intégration du service à la clientèle (activités stratégiques).** Une analyse est en cours pour déterminer les fonctions de gestion des ressources humaines qui pourraient être déléguées aux missions, transférées à un centre régional de services ou au pôle Services centralisés. Le rôle des spécialistes de l'intégration du service à la clientèle du Département de l'appui aux missions sera ensuite redéfini;

g) **Gouvernance et performance de l'organisation.** En collaboration avec le Département de l'appui aux missions, le Bureau de la gestion des ressources humaines mettra en place le tableau de bord de gestion des ressources humaines en 2011, comme il est indiqué dans le document A/65/305.

Résultats et prochaines étapes

66. Le travail de mise en œuvre engagé jusqu'à présent a permis d'améliorer la gestion prévisionnelle des postes vacants ainsi que l'efficacité et l'efficience de

l'organe central de contrôle pour le personnel des missions, et d'étoffer les fichiers de candidats. Dans son rapport (A/65/305 et Add.1 à 4), le Secrétaire général indique les progrès réalisés dans les domaines prioritaires de la gestion des ressources humaines au sein de l'Organisation, notamment pour ce qui est des volets du cadre intégré de gestion des ressources humaines concernant la réforme des contrats, l'harmonisation des conditions d'emploi dans les lieux d'affectation famille non autorisée, le tableau de bord de gestion des ressources humaines et le dispositif de gestion des aptitudes.

67. Le Département de l'appui aux missions continuera à travailler en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines à la mise en œuvre du cadre intégré de gestion des ressources humaines – en particulier le dispositif de gestion des aptitudes sur le terrain, les conditions d'emploi et la gestion prévisionnelle des effectifs et l'information – en veillant à ce que ce travail tienne intégralement compte des décisions prises par l'Assemblée générale sur la gestion des ressources humaines.

VII. Cadre et mécanisme de coordination de la mise en œuvre

68. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions suppose un profond processus de gestion du changement consistant à transformer la prestation de services grâce à une démarche consultative qui doit être soigneusement coordonnée et menée dans la transparence avec l'ensemble des parties prenantes. Dans le budget de l'exercice 2010/11 du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, l'Assemblée générale a créé, au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, un mécanisme de coordination composé d'un poste d'administrateur général (D-1), financé au moyen des crédits prévus à la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour une période initiale de 12 mois, et d'un poste d'administrateur de programmes (hors classe) (P-5). Comme il était proposé dans le rapport du Secrétaire général (A/64/633), au cours de l'exercice 2010/11, le Département de l'appui aux missions a temporairement redéployé ou réaffecté des ressources supplémentaires à l'équipe de coordination du Bureau du Secrétaire général adjoint chargée d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie, sous la forme de quatre postes : deux postes d'administrateur de programmes (P-4), un poste de fonctionnaire d'administration (P-3) et un poste d'agent des services généraux (Autres classes). Dans le projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2011/12, il est proposé à l'Assemblée générale d'approuver ces redéploiements.

69. Vu la modicité des ressources allouées à l'équipe de coordination de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions (qui n'est au total composée que de six fonctionnaires, dont quatre sont en situation de détachement), il apparaît nécessaire de maintenir le poste d'administrateur général (D-1) financé au moyen des crédits prévus à la rubrique Personnel temporaire (autre que pour les réunions), qui rend compte au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, pour continuer à piloter le travail de mise en œuvre et gérer le mécanisme de coordination. Le travail de coordination de haut niveau mené avec les États Membres ainsi que l'action menée en parallèle pour guider la mise en œuvre de la stratégie en vue de transformer toute la gamme des activités d'appui du Département, en étroite

coordination avec les partenaires de la prise de décisions du Secrétariat – à savoir notamment les hauts représentants du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques, du Département de la gestion (Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, Bureau des services centraux d'appui), du Bureau des technologies de l'information et des communications et du Bureau des services de contrôle interne –, justifient le maintien de cette capacité de pilotage, et une proposition sera présentée à cet effet dans le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2011/12.

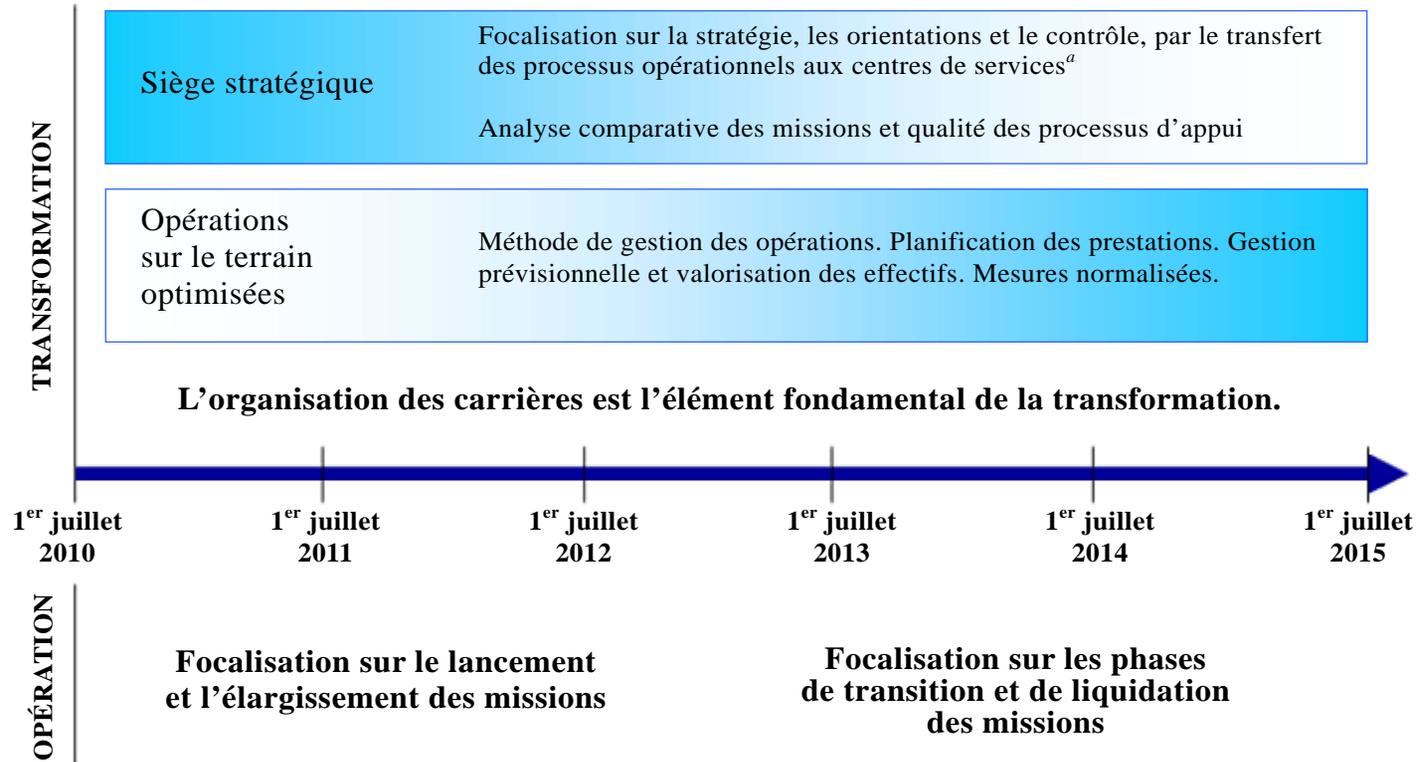
VIII. Conclusions et prochaines étapes

70. La stratégie globale d'appui aux missions a pour objet de favoriser, par la mise en œuvre de ses quatre volets, des déploiements modulables et de réaliser des gains d'efficacité et des économies d'échelles. Par la suite, sans que la dynamique de mise en œuvre des quatre volets ne soit rompue, les étapes stratégiques seront axées sur les incidences, en termes d'appui, du désengagement progressif et de la liquidation des missions, questions qui feront l'objet du deuxième rapport de situation annuel à l'Assemblée générale.

IX. Mesures à prendre par l'Assemblée générale

71. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.

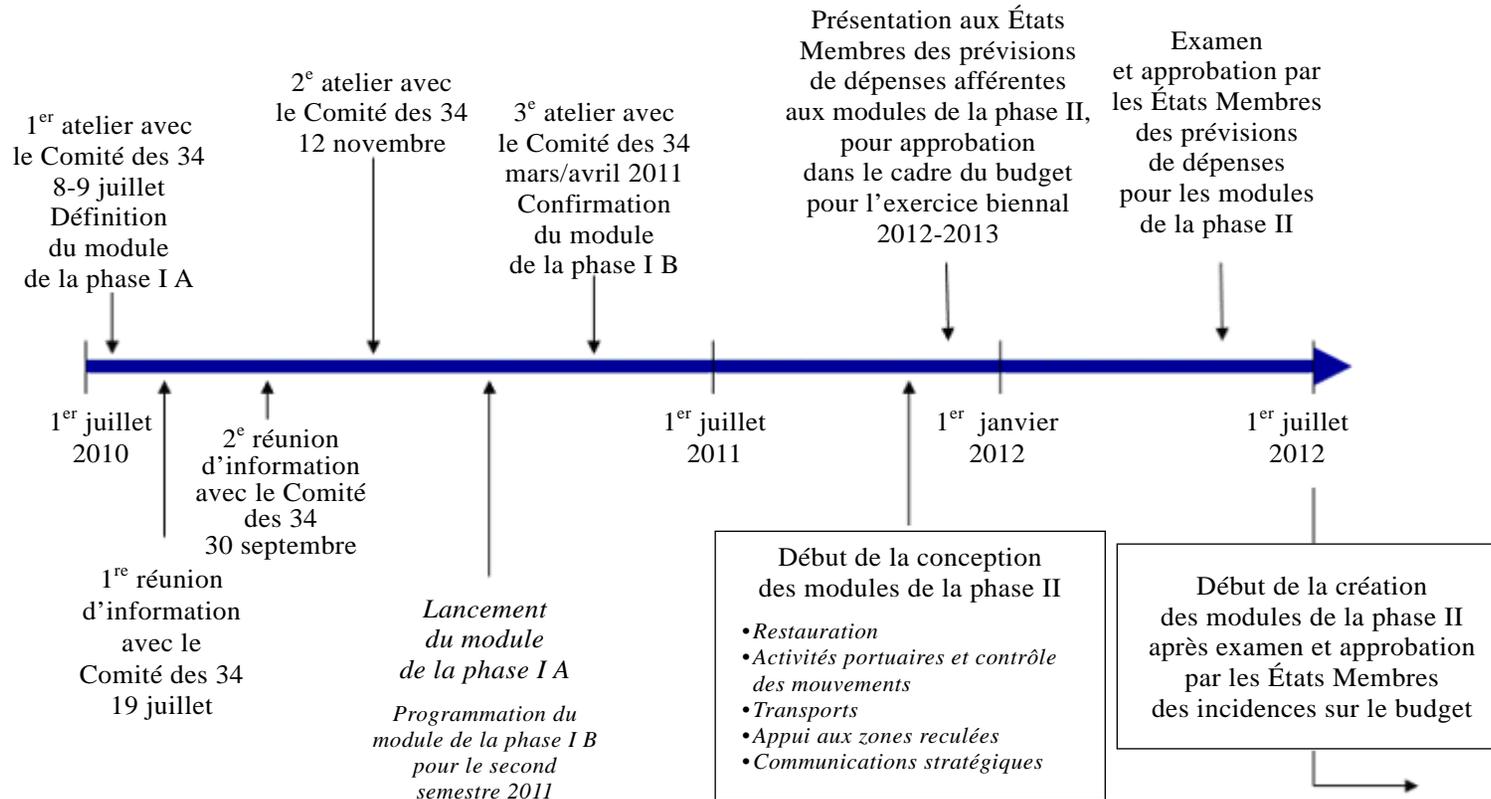
Chronologie des activités clefs, des grandes étapes et des produits attendus



Une couleur plus intense indique un niveau d'activité plus élevé.

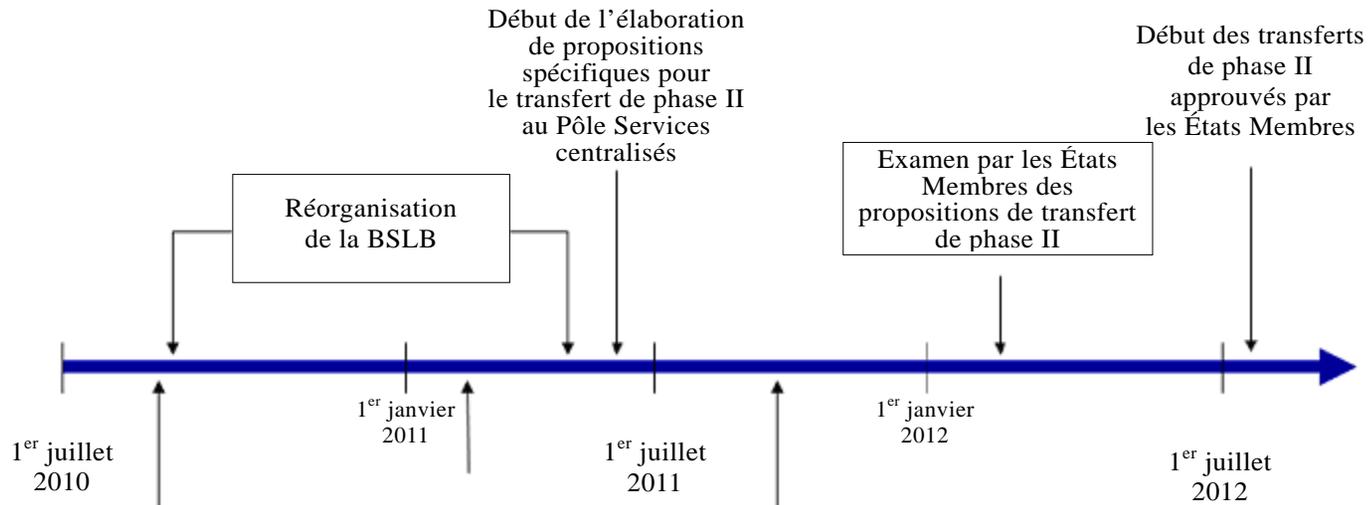
^a Seuls sont envisagés les processus opérationnels qui n'exigent pas d'échanges avec les États Membres ou une concertation étroite avec les départements du Secrétariat.

Mise au point des modules



Notes :

1. Les modules de la phase I sont sans incidence sur le budget.
2. Les réunions d'information avec le Comité des 34 se poursuivent tous les deux mois.
3. La conception des modules de la phase II, qui doit commencer en juillet 2012 après l'examen et l'approbation des États Membres, devrait se poursuivre pendant les trois dernières années de mise en œuvre de la Stratégie globale d'appui aux missions.



Début de l'élaboration de propositions de transfert de phase I au pôle Services centralisés

Examen par les États Membres des propositions de transfert de phase I

Début des transferts de phase I approuvés par les États Membres

Note :

Propositions de transfert de phase I :

- *Gestion du matériel TIC*
- *Appui technique aux systèmes financiers*
- *Traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études*
- *Gestion des marchés hors Siège*
- *Normes pour les aérodromes et aéroports*

Notes :

1. Les transferts prévus pour la phase II supposeront une reconfiguration des processus pour améliorer la prestation des services et réaliser des gains d'efficacité.
2. Après avoir été examiné et approuvé par les États Membres, le transfert de ces fonctions se poursuivra pendant les trois dernières années de mise en œuvre de la Stratégie globale d'appui aux missions.

Abréviations : Comité des 34, Comité spécial des opérations de maintien de la paix; BSLB, Base de soutien logistique des Nations Unies; TIC, technologies de l'information et des communications.

Annexe II

Centre régional de services d'Entebbe, projets de phase I

Contrôle des arrivées et des départs

La Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) est la première mission dont la majorité des procédures de contrôle des arrivées et des départs sont regroupées au Centre régional de services. Grâce à l'automatisation des procédures, le temps nécessaire au contrôle des arrivées et des départs a fortement baissé (40 % en moyenne), ce qui a permis d'accélérer les prises de fonctions et de réduire le temps consacré par l'administration au contrôle des départs. L'amélioration des connexions internationales grâce à l'aéroport d'Entebbe permet de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires.

Centre régional de formation et de conférence

La création d'un centre de formation et de conférence a permis d'améliorer grandement l'accès des missions de la région des Grands Lacs à des activités de formation, conférences et séminaires-retraites organisés dans un environnement propice à l'apprentissage à l'intérieur de leurs zones d'opérations. En mutualisant leurs ressources, les missions peuvent organiser des formations que leurs besoins individuels n'auraient pas suffi à justifier autrement ou auxquelles elles n'auraient pas pu participer dans d'autres locaux de l'ONU en raison du coût prohibitif des déplacements.

Indemnité pour frais d'études

Ce projet a été lancé à la MONUSCO en janvier 2010 pour faire face à la très forte augmentation des demandes d'indemnité pour frais d'études consécutive à la réforme de la gestion des ressources humaines (le nombre de demandes prévues étant passé de 3 000 à 10 000 par an). Les avantages qualitatifs de la mise en œuvre de ce projet sont notamment la réduction de 50 % du temps de traitement des demandes, qui se traduit par une accélération des versements au personnel, et la réduction du taux d'erreur dans les demandes, qui a été ramené de 30-35 % à 15-20 %. Cette activité procédant des modifications apportées aux règles et règlements pour la gestion des ressources humaines, il avait été décidé de créer directement une capacité au Centre régional de services plutôt que d'en multiplier le nombre en en créant une par mission en Afrique.

Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements

Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a été créé pour fournir des services intégrés de mouvement et de transport dans l'objectif d'optimiser l'emploi des ressources en Afrique orientale et centrale en regroupant les spécialistes des transports (mouvements, transports aériens, transports terrestres). Plate-forme centralisant l'examen de tous les mouvements de la région (voyageurs et marchandises), le Centre offre des solutions de transport multimodales optimales en mettant en œuvre, dans un « réseau en étoile », des moyens de transport à longue distance situés dans la région ou d'autres moyens de transport

terrestres. Pour améliorer l'efficacité opérationnelle, le Centre a également vocation à coordonner les efforts menés au niveau régional dans le domaine de l'infrastructure d'aérodrome, y compris le matériel de soutien au sol, ce qui permettra d'améliorer la sécurité des opérations et de réduire le temps de rotation.

Annexe III

Plan des effectifs du Centre régional de services d'Entebbe (phase I, janvier 2011)

	<i>Poste</i>	<i>Mission</i>
Équipe du Centre régional de services	1 D-1	MINUAD
	1 P-5	MONUSCO
	1 P-5	MINUS
Contrôle des arrivées et des départs	1 SM	MONUSCO
	3 PN	MONUSCO
	1 VNU	MONUSCO
Indemnité pour frais d'études	1 SM	MONUSCO
	2 SM	MINUAD
	1 SM	MINUS
	1 PN	MINUS
	2 PN	MONUSCO
	1 PN	MINUAD
Centre régional de formation et de conférence	1 SM	MINUAD
	2 SM	MINUS
	2 PN	MINUAD
	1 PN	MONUSCO
	1 PN	MINUS
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements	1 P-5	MINUAD
	2 P-4	MINUAD
	1 P-4	MINUS
	1 P-3	MINUS
	1 P-3	MONUSCO
	4 SM	MINUS
	2 SM	MONUSCO
	1 SM	MINUAD
	2 PN	MINUS
	1 PN	MONUSCO

Abréviations : MINUAD, Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour;
 MONUSCO, Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation
 en République démocratique du Congo; MINUS, Mission des Nations Unies au Soudan.
 SM = agent du Service mobile; PN = personnel recruté sur le plan national;
 VNU = Volontaire des Nations Unies.