



Assemblée générale

Distr. générale
7 décembre 2011
Français
Original : anglais

Soixante-sixième session

Points 54 et 146 de l'ordre du jour

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

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

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Dans son rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633), le Secrétaire général a présenté les grandes lignes d'un processus quinquennal visant à réorganiser la manière dont les services d'appui aux missions des Nations Unies sont assurés sur le terrain. Dans sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a déclaré se rendre compte des difficultés qu'avait l'Organisation à fournir aux opérations de maintien de la paix l'appui logistique, administratif, informatique et télématique dont elles ont besoin, et a rappelé le paragraphe 143 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/65/743), notant que le Secrétaire général entendait présenter des renseignements supplémentaires sur les effets de la stratégie et dresser un tableau plus complet des coûts, des résultats et des valeurs de référence.

Dans sa résolution 64/269, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter chaque année un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, en détaillant l'état d'avancement de chaque initiative, à savoir :

- a) Un calendrier indiquant les principales activités, les échéances et les projets exécutés;
- 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 décrit les résultats obtenus durant la première des cinq années de mise en œuvre de la stratégie. Des progrès notables ont été accomplis depuis l'adoption de la résolution 64/269 :

- La première gamme de services pour un camp de 200 personnes a été mise au point en collaboration étroite avec les États Membres;
- De nouvelles fonctions pouvant être transférées au Pôle Services centralisés ont été répertoriées pour examen par les États Membres;
- Le Centre de services régional à Entebbe (Ouganda) progresse dans l'analyse des fonctions financières et de gestion des ressources humaines en vue de les transférer aux missions participantes;
- Le plan de financement standard qui a été approuvé par l'Assemblée générale sera appliqué dans le cadre de la première année budgétaire complète de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud;
- L'établissement du cadre de gestion des ressources humaines se poursuit en coordination étroite avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

Conformément au paragraphe 91 de la section VII, de la résolution 65/289, chaque mission desservie par le Centre de services régional d'Entebbe présentera dans son projet de budget, en les regroupant, des informations sur les ressources financières et humaines qu'elle aura mises à la disposition du Centre et sur sa part dans le montant total des crédits ouverts pour l'ensemble des missions desservies par le Centre. Des informations sur les taux de vacance, les dépenses et l'exécution du budget du Centre seront présentées dans un rapport distinct pour examen par l'Assemblée générale.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Cadre de coordination de la gouvernance et de la mise en œuvre	5
III. Les prochaines étapes	5
IV. Cadre de financement	8
V. Modules et gammes de services prédéfinis	10
VI. Centres de services	17
A. Centre de services mondial	17
B. Centre de services régional d'Entebbe	19
VII. Schéma directeur pour la gestion des ressources humaines	29
VIII. Conclusions et prochaines étapes	30
IX. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	31
Annexe	
Nouveau calendrier pour la conception des modules	32

I. Introduction

1. La stratégie globale d'appui aux missions vise à permettre un démarrage plus rapide des missions et à améliorer l'appui fourni à leurs opérations, tout en réalisant des économies d'échelle, le cas échéant, et dans la mesure du possible. Pour y parvenir, un modèle intégré de fourniture de services est actuellement mis en place afin de renforcer le principe de responsabilité et d'accroître la transparence.

2. Dans sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a remercié le Secrétaire général de s'être attaché à présenter une formule intégrée permettant d'accélérer la mise en route et le déploiement des missions et d'améliorer la qualité et l'efficacité des services fournis aux missions tout en favorisant les économies d'échelle. Elle s'est en outre félicitée qu'il ait associé toutes les parties intéressées à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions et l'a engagé à consulter encore plus les États Membres, en particulier ceux qui fournissent des contingents, au sujet de la mise en œuvre de la stratégie.

3. Dans sa résolution 65/310, l'Assemblée générale a entériné le rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (A/65/19) dans lequel celui-ci prend note du travail effectué par le Secrétariat sur les différentes composantes (piliers) de la stratégie, à savoir le cadre financier, les modules et gammes de services prédéfinis, les centres de services mondiaux et régionaux et le cadre intégré de gestion des ressources humaines. Le Comité spécial a également réaffirmé la nécessité d'une approche intégrée consistant à définir clairement les cadres de gestion, les chaînes hiérarchiques et les dispositifs de responsabilité effective.

4. En réponse à la demande faite par l'Assemblée générale de se voir présenter chaque année un rapport sur l'état d'avancement de la stratégie, aux recommandations et observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, entérinées dans les résolutions 64/269 et 65/289, et aux recommandations du Comité spécial (voir A/65/19), le présent rapport rend compte des résultats de la stratégie et dresse un tableau plus complet des coûts, des réalisations et des objectifs de référence.

5. La mise en œuvre a surtout porté sur trois grands aspects : a) obtenir des résultats plus rapidement et réaliser des gains d'efficacité; b) mettre en place, évaluer et renforcer les structures de gouvernance; et c) favoriser le passage à une prestation de service qui tienne dûment compte des conditions sur le terrain.

6. Comme l'a noté le Comité consultatif dans son rapport (A/65/743, par. 144), l'adoption du nouveau modèle se traduira par l'amélioration de la qualité, la simplification des pratiques commerciales et le renforcement des méthodes de travail, et permettra aussi d'utiliser les ressources de façon optimale et de réaliser des gains d'efficacité, notamment en termes de personnel. Après 16 mois de mise en œuvre, le nouveau modèle a permis d'enregistrer des résultats en termes d'amélioration et d'accélération des services fournis aux missions. Étant donné les conditions de sécurité qui prévalent dans bien des lieux d'intervention, la stratégie a réduit l'empreinte des missions en diminuant les effectifs du personnel d'appui dont le travail peut être effectué à distance. Les sections IV à VII du présent rapport contiennent des renseignements sur l'état d'avancement des activités liées au quatre piliers. Pour utiliser les ressources de manière optimale et réaliser des gains d'efficacité, y compris en revoyant à la baisse les besoins en personnel, il faut réorganiser les fonctions en vue de recentrer les efforts déployés par le siège du

Département de l'appui aux missions, les centres de services mondiaux et régionaux et les composantes d'appui aux missions.

II. Cadre de coordination de la gouvernance et de la mise en œuvre

7. Le premier rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions définissait les dispositions de gouvernance et de gestion élaborées pour donner suite aux prescriptions intergouvernementales concernant l'établissement de rapports et les consultations et répondre aux besoins des différentes missions et parties intéressées (A/65/643, par. 4 et 5). Le Comité consultatif a estimé que les mécanismes de gouvernance mis en place étaient un bon point de départ pour consulter les États Membres et gérer le changement requis, et déclaré ne pas douter que l'on procéderait à une évaluation plus complète dès que l'on aurait gagné en expérience (A/65/743, par. 148 et 149).

8. La direction du Département de l'appui aux missions a évalué le cadre de gouvernance créé pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions. La validation de ce cadre suppose de réaliser des évaluations régulières avec toutes les parties intéressées, y compris les directeurs des missions et les chefs de l'appui aux missions, afin d'en jauger l'efficacité. À l'issue de ce travail d'analyse, la direction du Département a entériné le cadre de gouvernance établi, estimant qu'il s'agissait d'un outil efficace de mise en œuvre de la stratégie.

9. Aux fins de renforcer la gestion des ressources et la responsabilisation à cet égard, des indicateurs de performance sont actuellement mis en place de manière à faciliter la mise en œuvre. Sur la base des travaux préliminaires entrepris par le Comité des commissaires aux comptes durant son examen de la stratégie, la direction du Département de l'appui aux missions a décidé que la mise en place des indicateurs de performance serait accélérée et qu'il en serait rendu compte dans le troisième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie.

10. En outre, en application de la résolution 64/269, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède actuellement à une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie, y compris ses structures de gouvernance, en vue de présenter à l'Assemblée générale un rapport à ce sujet durant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-sixième session. Les conclusions des audits menés dans ce contexte serviront à l'évaluation en cours du cadre de gouvernance de la stratégie. Les évaluations internes de ce cadre seront complétées par les audits indépendants qu'effectueront le BSCI et le Comité des commissaires aux comptes. La prochaine étape consistera pour le Département de l'appui aux missions à solliciter l'aide du BSCI pour élaborer un modèle de cadre logique assorti d'indicateurs et d'une méthode de collecte de données adaptés.

III. Les prochaines étapes

11. Dans le cadre de la prochaine phase de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions sera amené à renforcer son soutien aux missions sur le terrain en élargissant le champ d'application d'un modèle de prestation de services axé sur le client qui intègre

horizontalement des services administratifs, logistiques, informatiques et télématiques, en s'écartant de l'optique envisagée pour chacun de ces besoins spécialisés.

12. En conséquence, la direction du Département de l'appui aux missions, se déchargeant au besoin de ses activités concrètes quotidiennes, se concentrera de plus en plus sur son rôle stratégique et de supervision ainsi que sur les fonctions liées aux relations avec les États Membres, en particulier les pays fournissant des contingents ou du personnel de police. Le Département sera ainsi mieux à même de s'acquitter pleinement de ses fonctions stratégiques de planification intégrée de l'appui aux missions et de mesure des résultats, en coordination avec ses partenaires d'exécution du Secrétariat. L'harmonisation des modèles de prestation de services de la stratégie globale d'appui aux missions et du projet de progiciel de gestion intégré Umoja est d'une importance fondamentale. Le Département de l'appui aux missions continuera de collaborer étroitement avec l'équipe d'Umoja, de façon à s'assurer que les incidences des nouveaux processus de fonctionnement définis par l'environnement Umoja et celles des nouveaux rôles du personnel tels que définis par les processus-métier Umoja soient pleinement pris en compte. Il faudra également chercher à harmoniser les calendriers de mise en œuvre de la Stratégie et d'Umoja.

13. Au paragraphe 24 de son rapport sur la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633), le Secrétaire général a noté que le modèle d'appui proposé ne changeait 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. Au paragraphe 5 de la section VI de sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a souligné qu'il importait de préserver l'unité de commandement dans les missions à tous les niveaux, ainsi que la cohérence des politiques et stratégies et la transparence des structures hiérarchiques, aussi bien sur le terrain qu'au Siège.

14. Dans le cadre de gouvernance défini par la Stratégie, le rôle stratégique du Département de l'appui aux missions continuera d'évoluer dans le sens d'une collaboration plus étroite avec ses partenaires d'exécution du Secrétariat (en particulier, le Département de la gestion et le Bureau de l'informatique et des communications) en vue d'intégrer leurs stratégies dans les plans de mise en œuvre particuliers à chaque mission de terrain, tout en veillant au respect des règles et règlements de l'Organisation.

15. Le modèle d'appui défini par la Stratégie ne change pas les cadres d'établissement de rapports et de collaboration du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques, mais est plutôt conçu pour améliorer et renforcer les relations entre ceux-ci et le Département de l'appui aux missions afin d'améliorer la prestation de services sur le terrain et d'aider la mission dans l'exécution de son mandat. Les équipes opérationnelles intégrées du Département des opérations de maintien de la paix continueront de fournir un appui thématique intégré dans les domaines militaires, de l'état de droit et du maintien de l'ordre, de la logistique et de l'administration dans le cadre des orientations politiques stratégiques et opérationnelles. Pour réaliser ces objectifs, la direction du Département de l'appui aux missions devrait renforcer son appui à l'intensification des échanges avec les équipes opérationnelles intégrées grâce à une amélioration de la planification fonctionnelle, de façon à mieux appuyer la préparation des missions intégrées par les équipes.

16. Dans le cas des missions politiques spéciales dirigées par le Département des affaires politiques, le Département de l'appui aux missions a désigné, au Bureau du Secrétaire général adjoint, un responsable qui sera chargé de la planification et du contrôle intégrés de l'appui aux missions politiques spéciales et des opérations d'appui dans le cadre de l'accord de prestation de services conclu en décembre 2010 entre les deux départements. Il examinera les opérations prévues et le contexte pour chaque mission politique spéciale sur le terrain, estimera la charge de travail totale nécessaire à l'appui technique à la mission et élaborera des modalités d'appui spécialement adaptées aux besoins de chaque mission. Le Département de l'appui aux missions exploitera les résultats de l'analyse dans ses plans d'appui stratégique et ses demandes de ressources au titre de l'appui technique, qui seront communiqués à l'Assemblée générale dans le cadre des rapports d'ensemble et projets de budget annuels. À cet égard, les décisions prises par l'Assemblée générale pendant la partie principale de sa soixante-sixième session à l'occasion de l'examen du rapport du Secrétaire général sur l'examen des modalités de financement et de soutien des missions politiques spéciales (A/66/340), présenté en application de la résolution 65/259 (sect. XIII, par. 7), devront également être prises en considération.

17. En proposant la création du Département de l'appui aux missions, dans son rapport détaillé sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix (A/61/858 et Corr.1), le Secrétaire général a mis l'accent sur la nécessité de réagir face à l'augmentation et à la complexité des activités et opérations de maintien de la paix de l'ONU en mettant en évidence les schémas récurrents faisant obstacle à l'exécution des mandats. Faisant référence, au paragraphe 12 de son rapport, à la gestion stratégique, à l'évaluation et l'examen critique, au cadre de politiques, de procédures, d'activités de formation et d'orientations diverses, à la gestion du risque et à la définition de sa doctrine, et à la préparation d'un personnel qualifié et formé dans tous les domaines, il a noté que les missions sur le terrain attendaient du Siège qu'il assume ses responsabilités et que, lorsqu'il n'était pas en mesure de le faire, elles avaient à en souffrir durement. Il a également noté que se perpétuait le cercle vicieux suivant : le Siège est surchargé de détails opérationnels qui devraient être laissés aux missions sur le terrain, mais ils ne peuvent l'être parce que celles-ci ne sont pas bien équipées pour les prendre en charge. Au paragraphe 157, il a par ailleurs noté que, nonobstant leurs taille et portée relativement plus réduites, les missions politiques spéciales devaient être considérées comme un élément additionnel important de l'activité du Département de l'appui aux missions, dont la création était alors proposée. Pour remédier à ces difficultés, la stratégie globale d'appui aux missions renforce la division du travail et le transfert des fonctions sur la base des principes d'organisation définis dans le projet de stratégie (A/64/633).

18. Comme l'a demandé le Comité consultatif et afin de se faire une idée précise de la situation, le Département de l'appui aux missions a entrepris d'analyser les fonctions existantes afin de clarifier et de renforcer encore sa structure hiérarchique, conformément aux principes d'organisation.

19. En tant qu'étape fondamentale de cette analyse, le Bureau des services de contrôle interne a aidé le Département à procéder à une auto-évaluation des activités de contrôle afin de recueillir l'opinion de ses fonctionnaires concernant les domaines suivants de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions : a) les principaux risques; b) les contrôles en place pour maîtriser ces risques; c) les insuffisances ou lacunes des dispositifs de contrôle de l'application de la stratégie;

et d) les contrôles additionnels nécessaires pour maîtriser les éventuels risques résiduels. Le Bureau a recueilli les vues et opinions des fonctionnaires du Département, y compris ceux déployés sur le terrain, au moyen d'une enquête et de 70 entretiens approfondis. Un plan d'action a été défini et est actuellement mis en œuvre pour parer aux risques ainsi décelés.

IV. Cadre de financement

Objectifs

20. Le cadre de financement de la stratégie globale d'appui aux missions renforce la capacité de l'ONU à déployer rapidement des missions dans des situations difficiles en facilitant l'accès aux fonds tout en améliorant la gestion financière grâce au durcissement de la discipline budgétaire, à la priorité donnée aux activités essentielles de démarrage et au renforcement de l'intégration opérationnelle et du principe de responsabilité. Un plan de financement normalisé a été présenté à l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session (voir A/65/696 et Corr.1), qui s'applique à la première année de fonctionnement des missions.

Observations et directives formulées par l'Assemblée générale

21. Au paragraphe 5 de sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a fait siennes les recommandations formulées dans le rapport du Comité consultatif (A/65/743), lequel s'est félicité de l'initiative du Secrétaire général visant à simplifier et rationaliser les procédures budgétaires en mettant au point des projets de budget pour la première année de fonctionnement de nouvelles missions sur la base du plan de financement normalisé qui est proposé.

22. Au paragraphe 90 de sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a considéré que le Fonds de réserve pour le maintien de la paix et les stocks de déploiement stratégique pouvaient contribuer de façon déterminante à la mise en route et à l'expansion rapides des missions, et a prié le Secrétaire général de la tenir informée de l'application des paragraphes 8 et 9 de la section VI de sa résolution 64/269.

23. Le Comité consultatif a estimé que l'établissement d'un projet de budget de début de mission plus réaliste, fondé sur ce qui est raisonnablement réalisable au cours de la première année de fonctionnement, constituait une évolution positive, et que cela devrait permettre de diminuer les montants des soldes non utilisés et d'améliorer les taux d'exécution du budget. Le Comité a également fait observer qu'il formulerait d'autres observations sur l'applicabilité du plan de financement normalisé et qu'il ferait d'autres recommandations sur le contenu, le format et la présentation du document budgétaire pour la première année dans le cadre de son examen de la première application du plan normalisé à une nouvelle mission. Il a souligné qu'il faudrait justifier intégralement les variations du montant des crédits demandés dans le contexte des propositions budgétaires pour la deuxième année (A/65/743, par. 206 et 207).

**Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets :
première application du plan de financement normalisé
à une mission en phase de démarrage**

24. Par sa résolution 1996 (2011), le Conseil de sécurité a créé la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS), dont les effectifs autorisés s'élèvent à 7 900 agents en tenue. En attendant que le projet de budget complet pour l'exercice 2011/12 soit présenté, les activités de démarrage menées jusqu'au 31 décembre 2011 sont financées provisoirement au moyen des ressources que l'Assemblée générale a approuvées pour la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) dans sa résolution 65/257 B. Ce projet de budget, qui repose sur la méthode de financement normalisée, figure dans le rapport du Secrétaire général (A/66/532). Le profil du plan de financement normalisé qui prévoit le déploiement de 10 000 fonctionnaires en tenue dans une vaste zone présentant d'importantes difficultés d'ordre logistique a été considéré comme le mieux adapté à la phase de démarrage de la MINUSS en 2011/12.

25. S'appuyant sur la méthode approuvée par les États Membres, le Secrétaire général propose pour la Mission des montants calculés en fonction des dépenses que les missions récemment déployées ont engagées pendant leur première année de fonctionnement. Pour que le projet soit complet et adapté aux particularités du mandat de la MINUSS, il présente les principales hypothèses de planification des ressources, les produits prévus (y compris les cadres de budgétisation axée sur les résultats) et des justifications détaillées des effectifs demandés, qui sont fonction des besoins propres à la Mission. Selon cette méthode, c'est le financement et non l'affectation des ressources qui est normalisé.

26. On s'efforce surtout de veiller à ce que la MINUSS reçoive suffisamment de conseils et d'aide de la part du personnel du Département de l'appui aux missions au Siège, y compris par des visites d'appui expressément destinées à présenter la méthode de financement normalisée aux fonctionnaires compétents de la Mission, à aider à la création de systèmes de gestion des ressources conformes à la nouvelle méthode et à établir des hypothèses de base en matière d'affectation des ressources s'inscrivant dans le cadre du modèle.

Bilan et perspectives

27. Les enseignements tirés de la mise en œuvre du plan de financement normalisé à la MINUSS sont actuellement recensés et il sera procédé à une évaluation complète à la fin de l'exercice 2011/12. Les résultats seront consignés dans le prochain rapport intermédiaire sur la stratégie globale d'appui aux missions et il en sera tenu compte dans les applications qui seront faites du plan à l'avenir.

28. Les premières observations donnent à penser que le plan a contribué de manière positive à la phase de démarrage de la Mission étant donné qu'il a permis de présenter rapidement des informations relatives au financement pour l'ensemble de l'exercice, d'insister immédiatement sur la discipline budgétaire et d'ajuster les ressources par rapport au budget limité. En rationalisant son action pour mettre au point un projet de budget pour la première année, le personnel de la Mission se recentre sur la gestion de la mise en place et de la transition des missions apparentées, à savoir la MINUS, la MINUSS et la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei.

29. Il sera essentiel que le Comité consultatif et l'Assemblée générale donnent des directives, en particulier pour que les ressources demandées dans les budgets des nouvelles missions correspondent aux besoins, étant entendu qu'un important travail de planification sera nécessaire pour déterminer à l'avance tous les besoins en personnel (comme c'est le cas pour la MINUSS).

30. S'appuyant sur les résultats de l'application du plan de financement normalisé à la phase de démarrage, des plans de financement seront mis au point pour d'autres phases des missions, à commencer peut-être par les phases de réduction de l'activité et de dissolution des missions et le démarrage des missions politiques spéciales.

31. Au fil du temps, on s'efforcera de rationaliser le processus par lequel le Fonds de réserve pour le maintien de la paix peut être réapprovisionné de sorte qu'il permette de financer des missions nouvelles ou en expansion tout en respectant les normes les plus strictes en matière de responsabilité et de gestion financière.

V. Modules et gammes de services prédéfinis

Objectifs

32. L'organisation en modules a pour but de doter l'Organisation des moyens de constituer des bureaux de terrain en s'appuyant sur une gamme de modules de base pouvant être configurés pour répondre aux besoins particuliers de différents déploiements. Conformément au paragraphe 13 de la résolution 64/269, la mise au point de modules et gammes de services prédéfinis, y compris des capacités civiles d'intervention, qui permettraient de fournir plus rapidement aux missions des services de meilleure qualité, se fait en étroite concertation avec les pays qui fournissent des contingents ou des effectifs de police. Les membres du Comité spécial des opérations de maintien de la paix ont orienté les travaux et souligné que l'organisation en modules devait être axée sur les besoins opérationnels. Au moyen d'exposés bimensuels qui ont débuté en juillet 2010, les membres du Comité spécial élaborent un cadre pour la mise au point de gammes de services et de modules prédéfinis mettant l'accent sur la simplicité, le rapport coût-efficacité, la souplesse, l'extensibilité, la transférabilité et la mobilité.

33. Dans ce cadre, les modules se composent d'ensembles de composantes standardisées destinées à assurer une fonction (par exemple la sécurité, le logement ou la production d'électricité). Lorsque ces modules sont regroupés et mis en place grâce à des moyens logistiques, on obtient une gamme de services qui devient un élément opérationnel de l'infrastructure d'une mission. Les modules sont les plus petits ensembles d'éléments d'appui qui peuvent être détachés, soit comme composantes d'une gamme de services, soit séparément, pour l'établissement de moyens de maintien de la paix. Ces modules sont conçus et composés pour offrir la souplesse nécessaire à la mise en œuvre de solutions adaptables pouvant être modifiées suivant les conditions présentes sur le terrain pour différents déploiements.

Observations et directives de l'Assemblée générale

34. Lors de son examen du premier rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/65/643), l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 157 du rapport du Comité consultatif (A/65/743), dans lequel le Comité

s'était réjoui des progrès d'ensemble réalisés dans le domaine des modules et gammes de services prédéfinis, et avait recommandé que soit réalisée une évaluation de la mise en place du premier module pour un camp de 200 personnes, indiquant si les objectifs recherchés avaient été atteints, notamment sur le plan de la qualité et de la ponctualité des services rendus aux missions, et présentant en détail les économies réalisées et les ressources nécessaires, ainsi que tout effet non prévu.

35. Dans le cadre de son examen du premier rapport sur l'état d'avancement de la Stratégie, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 65/310, le rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix, dans lequel le Comité avait noté que le premier prototype de module serait disponible en juin 2011 au plus tard (module de la phase IA) et prié le Secrétariat de rendre compte de la phase IA de l'organisation en modules à l'une des séances d'information bimensuelles (A/65/19, par. 222).

Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

36. Conformément aux directives de l'Assemblée générale, les activités de mise en œuvre ont été axées sur les priorités suivantes : a) atteindre les objectifs énoncés dans la chronologie présentée à l'annexe I du rapport du Secrétaire général (A/65/643); b) arrêter les principaux indicateurs de résultats et les estimations de dépenses préliminaires pour l'ensemble du projet sur la base de l'analyse initiale des effets; c) étudier et mettre au point le calendrier quinquennal pour la mise en œuvre complète.

Évaluation de la mise en œuvre du premier module pour un camp de 200 personnes et leçons tirées de l'expérience

37. Après validation par les États Membres, les partenaires d'exécution et des spécialistes des missions, les premiers modules ont été mis à disposition en juin 2011. Ce jalon ayant été atteint, une évaluation initiale des modules afférents au camp de 200 personnes a montré qu'il serait viable de réduire les dépenses consacrées aux stocks grâce à la standardisation que les modules rendaient possible. Parce que les installations sont mieux conçues, l'entretien s'en trouve simplifié et les coûts de fonctionnement sont réduits sans effet négatif sur les conditions de travail et de logement. Une fois que les camps modularisés auront été installés sur le terrain, ils constitueront le point de référence à partir duquel l'efficacité des futures générations de camps sera évaluée.

38. Conçu pour un usage polyvalent, le camp présente une surface au sol réduite mais offre de meilleures conditions de travail et de logement. Il comprend d'importantes innovations en matière de sécurité et a un moindre impact sur l'environnement grâce au traitement sur place des eaux usées et des déchets ainsi qu'au recours à des technologies économes en ressources (panneaux solaires, éoliennes et biogaz). La réduction de la surface au sol obtenue grâce à la colocalisation de fonctions et d'éléments permet de regrouper des systèmes informatiques, de réduire les besoins en services collectifs de distribution, et de limiter les déplacements de personnel et de matériel. Après que davantage d'expérience aura été acquise, de nouvelles évaluations seront menées et leurs résultats seront communiqués.

39. La conception du camp pour 200 personnes et le plan de mise en œuvre sur cinq ans du projet d'organisation en modules ont été menés à bien. Une demande de

manifestation d'intérêt pour les moyens logistiques a été publiée. Un cahier des charges pour les moyens logistiques afférents au camp de 200 personnes et les services correspondants doit être arrêté au premier trimestre de 2012. Plusieurs modules (logement du personnel, alimentation électrique, gestion des déchets, alimentation en eau et détente et loisirs) vont être élaborés dans le cadre d'un projet pilote inscrit dans la mise en route de la MINUSS. Ce projet débutera au nouvel état-major de la mission, puis sera étendu aux bases d'appui régionales et de district.

Estimations des économies obtenues et des ressources nécessaires

40. **Coûts de planification.** Le coût de l'élaboration de prototypes, estimé à 50 000 dollars, correspond à des éléments qui feront l'objet de modifications et de mises à l'épreuve tout au long de la durée quinquennale du projet. Les prototypes définitifs seront déployés sur le terrain, offrant un retour sur cet investissement initial. Le coût des trois tests de balistique devant être menés sur des structures durcies est estimé à 150 000 dollars. Sur la base de l'expérience antérieure à la stratégie globale d'appui aux missions acquise dans la construction d'abris de haute sécurité en Iraq, on estime que les économies réalisées dans des déploiements futurs [Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI), Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA)] feront plus que compenser ces dépenses. Une analyse détaillée est en cours.

41. Comme l'indique le rapport du Secrétaire général (A/64/633, par. 65), 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. Cette organisation des stocks stratégiques pour déploiement rapide en modules permettra d'optimiser leur utilisation et de réduire le risque de vieillissement et d'obsolescence des stocks, grâce à une meilleure planification. On estime que les avantages de la modularité ne se limiteront pas, loin de là, à la possibilité de réduire les stocks par rapport à leur niveau actuel. Afin que ces avantages voient le jour, il est proposé de transférer au Centre de services mondial de Brindisi (Italie) la responsabilité de la constitution, de la reconstitution et de la rotation des stocks stratégiques pour déploiement rapide, y compris les phases de planification, de mise au point des procédures et de suivi.

42. **Économies d'ordre logistique.** Le programme d'organisation en modules a pour but d'améliorer la planification et les prévisions, notamment pour le démarrage ou le renforcement de missions. Il devrait permettre de limiter le recours à des expéditions en urgence de matériel résultant d'une planification sous-optimale des besoins. On estime par exemple qu'au cours du prochain cycle de trois ans, un minimum de huit vols de transport d'urgence de matériel seront évités, d'où une économie de 2,8 millions de dollars.

43. Dans le cadre du projet d'organisation en modules, on a mis au point une méthode reproductible pour la transformation de conteneurs en locaux à usage de bureaux et d'habitation pouvant être adaptés aux conditions de sécurité et aux autres aspects de l'environnement local, notamment pour le démarrage ou le renforcement de missions. D'après les hypothèses de planification actuelles, ce projet devrait permettre d'éviter l'expédition de 200 conteneurs de transport maritime renfermant

des structures préfabriquées, d'où des économies de frais de transport d'environ un million de dollars¹.

44. **Économies au stade de l'installation.** Les missions sont responsables de la mise en œuvre des gammes de services sur le terrain. Les moyens logistiques mis au point dans le cadre du projet d'organisation en modules sont déployés sous les auspices d'une mission. On mesure les avantages quantifiables qui en découlent par la réduction des besoins en personnel de la mission dans les phases de démarrage ou de renforcement, et une fois que l'infrastructure a été construite. Par exemple, l'estimation initiale selon laquelle les besoins en personnel pourraient être réduits de 30 agents du Service mobile (dont le coût annuel s'établit à 150 000 dollars) correspond à une économie prévue de 4,5 millions de dollars. On estime à 50 000 dollars (y compris l'indemnité journalière de subsistance, les voyages et le coût de remplacement) les dépenses correspondant à chacun des 30 experts du Centre de services mondial spécialisés dans l'appui aux missions qui ont été formés et organisés en équipe pour assurer la fonction de développement de l'infrastructure des missions, d'où un coût total de 1,5 million de dollars et une économie nette de 3 millions de dollars par an.

Tableau 1

Principaux indicateurs de performance pour les missions

<i>Objectif</i>	<i>Produit</i>	<i>Principal indicateur de performance</i>
• Déploiement rapide des missions, des installations et des infrastructures	Mise en place de gammes de services modulaires	Nombre de gammes de services et de modules déployés par exercice
• Emploi efficace des ressources des missions pour la mise en place d'installations	Mise en place de gammes de services par des équipes d'appui à la mission	Nombre d'équipes d'appui à la mission employées pour la mise en place de gammes de services, au sein d'une mission ou entre missions, par an
• Réduction de la dépendance vis-à-vis du carburant et diminution de la vulnérabilité	Utilisation accrue de sources d'énergie de substitution et réduction de la consommation de carburant	Part des énergies de substitution dans la production énergétique; diminution nette de la consommation mensuelle de carburant

Note : Les montants effectifs des principaux indicateurs de performance seront mis au point pour chaque mission en fonction des réalités particulières rencontrées sur le terrain et des besoins liés au déploiement.

¹ Cette estimation a été obtenue en prenant le nombre de conteneurs de transport maritime prévus pour trois missions (MINUSS, FISNUA et UNSOA), 6 000, et en appliquant un taux de récupération de 20 % (1 200 conteneurs étant transformés en logements individuels, cela évitera l'expédition de 200 conteneurs renfermant des préfabriqués à trois modules destinés au logement partagé).

Tableau 2
Principaux indicateurs de performance pour le Département de l'appui aux missions

<i>Objectif</i>	<i>Produit</i>	<i>Principal indicateur de performance</i>
<ul style="list-style-type: none"> Rationalisation des stocks stratégiques pour déploiement rapide 	Rotation accrue des stocks stratégiques pour déploiement rapide	Nombre de rotations des stocks stratégiques pour déploiement rapide par catégorie de gestion et par an
<ul style="list-style-type: none"> Adaptation des stocks stratégiques pour déploiement rapide aux fins de l'organisation en modules 	Révision de la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide et des contrats-cadres	Pourcentage des rubriques de stocks stratégiques pour déploiement rapide adaptées aux besoins du projet d'organisation en modules qui sont couvertes par des contrats-cadres
<ul style="list-style-type: none"> Déploiement rapide des missions, des installations et des infrastructures 	Autorisation en temps voulu de la mise à disposition de stocks stratégiques pour déploiement rapide sous la forme de gammes de services ou de modules	Autorisation de mise à disposition émise dans les 72 heures suivant la demande ou l'adoption du mandat, conformément aux instructions

Tableau 3
Principaux indicateurs de performance pour le Centre de services mondial

<i>Objectif</i>	<i>Produit</i>	<i>Principal indicateur de performance</i>
<ul style="list-style-type: none"> Adaptation des stocks stratégiques pour déploiement rapide aux fins de l'organisation en modules 	Les stocks stratégiques pour déploiement rapide sont reconfigurés et mis au point afin de correspondre aux besoins de la modularité.	L'équivalent de 5 camps de 200 personnes et d'un kit d'expédition pour 50 personnes est prêt à être déployé.
<ul style="list-style-type: none"> Création d'un dispositif de formation pour les équipes d'appui à la mission 	Programme trimestriel de formation sur la modularité et les gammes de services, à l'intention du personnel des équipes d'appui à la mission au sein des missions	80 membres du personnel des missions et du Centre de services mondial formés par exercice
<ul style="list-style-type: none"> Garantir la qualité des nouvelles composantes standardisées élaborées dans le cadre de l'organisation en modules 	Mise à l'épreuve des structures de sécurité et des unités de logement, et réalisation de prototypes	Un test de balistique effectué et deux modifications réalisées par exercice

Tableau 4
Principaux indicateurs de performance pour le pôle modularité

Objectif	Produit	Principal indicateur de performance
• Conception des gammes de services	Gammes de services modulaires conçues conformément aux plans	2 gammes de services élaborées ou révisées par exercice
• Élaboration de moyens d'application sur le terrain	Cahiers des charges destinés aux facilitateurs externes aidant à l'application sur le terrain de gammes de services	2 cahiers des charges mis au point par exercice
• Constituer, dans les missions, les équipes d'appui à la mission	Constitution, formation et mise en route des équipes d'appui à la mission	Constitution de 3 listes de personnel qualifié pour les équipes d'appui à la mission, avec des chefs d'équipe formés par exercice

Note : C'est l'équipe chargée du programme d'organisation en modules qui s'occupe de la révision des stocks stratégiques pour déploiement rapide en fonction des besoins de la modularité.

Plan quinquennal pour l'organisation en modules

45. Dans le cadre de l'organisation en modules, les gammes de services suivantes seront proposées :

a) Camp de 200 personnes : un camp de taille moyenne conçu pour tenir sur une surface de 260 mètres carrés (6,7 ha) et offrant des variantes pour chacun des modules (bureaux, autres installations de service ou logement – ce dernier module pouvant par exemple être adapté à des effectifs militaires, de police ou civils, ou à une combinaison des trois composantes). La conception du camp 1B de 200 personnes a été achevée;

b) Base de 1 000 personnes : un camp de grande taille conçu pour une surface de 25 hectares et pouvant accueillir un bataillon entier et ses éléments d'appui. Il peut être configuré pour servir d'état-major de mission ou de secteur;

c) Avant-poste de 50 personnes : un emplacement pouvant accueillir une section militaire ou de police avec des éléments supplémentaires, ou un groupe d'observateurs, sur un site de 0,67 hectare;

d) Camp d'expédition : un camp préparatoire destiné à un groupe civil ou un groupe d'observateurs effectuant les préparatifs pour une opération de grande ampleur ou de longue durée sur le même site ou ailleurs. Les éléments sont emballés de façon à pouvoir être transportés par deux personnes (poids maximum de 40 kg par composante). Les kits d'expédition sont entièrement adaptables en dimension;

e) Base logistique : une combinaison de modules destinés aux besoins fonctionnels d'une base logistique. La gamme de services est configurée pour accueillir le personnel chargé de la logistique et les éléments d'appui de la base;

f) Base aérienne : une gamme de services correspondant aux besoins fonctionnels d'un petit aérodrome pouvant recevoir des avions et hélicoptères et comprenant des logements pour le personnel et les éléments d'appui. Le matériel spécialisé nécessaire à une base aérienne est proposé en tant que ressource externalisée.

Réalisations et prochaines étapes

46. Le plan quinquennal d'organisation en modules comporte trois phases. Chaque phase comprend un examen des produits proposés, de l'état des stocks stratégiques pour déploiement rapide et des moyens logistiques, y compris les contrats-cadres. Il est prévu qu'il y ait quatre générations (versions A, B, C et D) des gammes de services.

Phase 1

47. Les réalisations de la phase 1, qui a débuté en juillet 2010, sont les suivantes :

- a) Conception de la première génération du camp 1A de 200 personnes et du camp 1-B de 200 personnes perfectionné;
- b) Le module de la phase 1A a été disponible en juin 2011 comme prévu;
- c) Deux projets (abri spécialisé et camp modulaire 1B de 200 personnes) sont en cours de déploiement au sein de la FINUL;
- d) Plusieurs projets modulaires sont en cours de développement pour l'UNSOA, utilisant les modules 1A, notamment les infrastructures de haute sécurité;
- e) Deux projets d'entrepôt modulaire de haute sécurité et d'abri spécialisé sont en cours de développement pour la MANUI;
- f) Des modules de cuisine pour 200 personnes sont prêts pour un déploiement à la MANUI;
- g) Deux modules d'installation de traitement des eaux usées ont été réalisés pour la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement;
- h) Base de 1 000 personnes, l'avant-poste de 50 personnes et le camp d'expédition ont fait l'objet d'une conception initiale;
- i) 19 modules destinés au camp de 200 de personnes ont été réalisés;
- j) Les équipes d'appui à la mission ont été constituées et formées.

Phase 2

48. La phase 2 comprend l'élaboration de nouvelles gammes de services, dont la base logistique et la base aérienne, les modules de Système d'information géographique et de Bureau de l'information, le module de camp d'expédition, et des prototypes pour l'utilisation de conteneurs modifiés pour être utilisés comme locaux à usage de bureaux et de logements, comme sanitaires, comme abris de haute sécurité et comme postes d'observation. Elle comprend aussi des tests de balistique sur l'abri de haute sécurité visant à en confirmer la sûreté, un examen de la composition des stocks stratégiques pour déploiement rapide destiné à les adapter aux modules concernés, ainsi que la poursuite du renforcement des équipes d'appui à la mission.

49. Onze demandes de manifestation d'intérêt ont été publiées pour inviter les États Membres et le secteur privé à proposer des offres relatives à la capacité logistique externe. Un cahier des charges est en cours d'élaboration. Au cours du premier trimestre de 2012, une invitation à soumissionner relative à cette capacité logistique sera émise. La mise en œuvre de l'organisation en modules rend possible l'achat de différentes composantes de moindre ampleur afin d'augmenter le nombre de fournisseurs qualifiés et d'accroître la concurrence.

Phase 3

50. La phase 3 comprendra la conception des versions 1C et 1D du camp de 200 personnes, de l'avant-poste de 50 personnes, de la base de 1 000 personnes, de la base aérienne et de la base logistique, incorporant les enseignements tirés de la mise en œuvre des versions antérieures. Au cours de cette phase, un examen sera mené pour voir si d'autres gammes de services ou modules supplémentaires sont nécessaires. Avant la fin de la phase 3, les contrats-cadres auront été révisés en fonction des éléments suivants : a) les versions actualisées des gammes de services et modules; b) les nouvelles technologies ayant vu le jour; c) l'expérience acquise au cours des quatre années du projet, associée aux consultations menées régulièrement auprès des États Membres et aux avis que ceux-ci auront formulés.

51. On trouvera à l'annexe un calendrier actualisé du projet d'organisation en modules.

VI. Centres de services

A. Centre de services mondial

Objectifs

52. En ce qui concerne la transformation de la Base de soutien logistique des Nations Unies de Brindisi (Italie) en Centre de services mondial, au paragraphe 163 de son rapport (A/65/743), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a estimé qu'il était nécessaire de soumettre une proposition plus détaillée afin de donner aux États Membres une image plus complète de la configuration envisagée pour le Centre et de sa relation avec le Siège, et de leur permettre de mieux comprendre le nouveau modèle de prestation de services ainsi que le rôle opérationnel que pourrait jouer le Centre. Cette proposition servirait également de feuille de route pour suivre les progrès réalisés dans l'orientation future du Centre, lors de la mise en œuvre des différentes phases des opérations de transformation et d'évaluation. Le présent rapport répond à cette demande en précisant la structure de fonctionnement du Centre de services mondial.

53. Le Centre de services mondial est fondé sur une démarche unificatrice et il sera déployé dans deux endroits : Brindisi (Italie) et Valence (Espagne). Son mode d'action serait le suivant : a) tirer parti des infrastructures existantes; et b) intégrer les capacités existantes au sein de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et de la Base d'appui des Nations Unies à Valence au moyen du transfert des fonctions et des postes correspondants à partir du siège du Département de l'appui aux missions.

54. La structure du Centre de services mondial s'articule autour de deux fonctions principales : les services d'appui et la gestion de la chaîne logistique. La résolution 65/289 (par. 86) a rappelé les paragraphes 12 et 14 de la section VI de la résolution 64/269, dans laquelle l'Assemblée générale a affirmé que les modules de services de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi devaient améliorer l'efficacité du fonctionnement opérationnel des missions. Soulignant qu'il était important d'avancer sur cette voie, l'Assemblée a décidé que le Centre de services mondial de Brindisi élaborerait et gèrerait les gammes de services au niveau mondial. Les investissements déjà engagés pour la Base pourraient ainsi être rentabilisés dans la mesure où elle est convertie en centre chargé de fournir aux missions une expertise en matière de services dans les domaines de la logistique et des technologies de l'information et des communications, et notamment une gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement et une organisation en modules. De même, il est proposé de tirer profit des investissements engagés dans la Base d'appui des Nations Unies à Valence de sorte que, en plus de son rôle de centre de communications secondaire actif dans le cadre de la reprise des activités après un sinistre et de centre de stockage des données systémiques de l'organisation, elle serve de centre d'expertise en matière de services dans les domaines de la gestion du personnel et des questions budgétaires et financières pour les missions. Au sein de cette organisation, le Centre de services mondial assurera les fonctions opérationnelles et les transactions qui sont actuellement remplies par le siège du Département de l'appui aux missions, ce qui lui permettra de mieux se concentrer sur la définition des orientations stratégiques ainsi que des directives politiques et de contrôle, en collaboration avec les partenaires du Secrétariat en matière d'exécution. Le Centre de services mondial tiendra lieu de bras opérationnel du siège du Département de l'appui aux missions, ce qui permettra de limiter la tendance de ce dernier à trop s'investir dans des détails opérationnels, au détriment de priorités plus stratégiques et à plus long terme. Ces détails opérationnels pourront être laissés au Centre de services mondial, qui pourra mieux les gérer, ce qui permettra d'améliorer les prestations fournies aux missions. La description des fonctions dont le transfert est proposé afin d'atteindre cet objectif figure au paragraphe 57 ci-après.

Observations et directives de l'Assemblée générale

55. Le processus de conversion se déroule conformément aux dispositions du paragraphe 87 de la résolution 65/289, dans lequel l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 16 de la section VI de la résolution 64/269, soulignant que les fonctions comprenant essentiellement des échanges avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents, devraient continuer d'être exercées par le Siège. À cet effet, des propositions précises sur les fonctions et ressources devant être transférées au Centre de services mondial (Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi ou Base d'appui des Nations Unies à Valence) sont présentées dans le cadre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et du budget de la Base d'appui de Valence pour 2012-2013, pour examen par l'Assemblée générale à sa soixante-sixième session.

Activités de mise en œuvre, calendrier et suivi des effets

56. Dans sa résolution 65/291, l'Assemblée générale a approuvé les conclusions et recommandations contenues dans le rapport du Comité consultatif

(A/65/743/Add.12). Ce dernier a recommandé d'approuver le projet du Secrétaire général de convertir la Base de Brindisi en Centre de services mondial et a jugé que la consolidation et la rationalisation des structures constituaient une bonne occasion de revoir les processus administratifs, d'éliminer les procédures inefficaces et redondantes et d'améliorer les méthodes de travail. Pour ce faire, le Centre de services mondial a axé ses activités de mise en œuvre à Brindisi sur la réalisation du plan de conversion en tenant compte du calendrier fixé par le Secrétaire général (A/65/743/Add.12, annexe III). Les activités de mise en œuvre sont décrites en détail dans le projet de budget pour la Base de soutien logistique pour la période 2012-2013.

Réalisations et prochaines étapes

57. Les propositions concernant les procédures et les fonctions à transférer au Centre de services mondial sont présentées dans les projets de budget pour le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et pour la Base de soutien logistique pour 2012-2013. Il s'agit notamment : a) de la gestion des ressources et du matériel au niveau mondial pour la fourniture de services de génie et le transport de surface; b) du soutien opérationnel aux missions; c) des stocks stratégiques pour déploiement rapide; d) des équipes de liquidation de mission; e) du recrutement pour le compte de la Division du personnel des missions; ainsi que f) du renforcement des capacités.

58. La liste des postes précis devant être transférés au Centre de services mondial, ainsi que les détails concernant les prochaines étapes prévues par le calendrier pour la conversion de la Base de soutien logistique en Centre de services mondial inclus dans l'annexe II du rapport du Comité consultatif (A/65/743/Add.12) seront présentés dans les projets de budget pour le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et pour la Base de soutien logistique pour la période 2012-2013.

B. Centre de services régional d'Entebbe

Objectifs

59. Dans sa résolution 64/269 (par. 17), l'Assemblée générale a décidé de créer un Centre de services régional à la plate-forme logistique d'Entebbe (Ouganda) doté des fonctions proposées par le Secrétaire général (voir A/64/660, annexe IX). Le Centre de services régional d'Entebbe rassemble les services administratifs courants d'appui aux opérations des missions régionales qu'il soutient. Les missions participantes sont l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), la MINUSS, la FISNUA, l'UNSOA, le Bureau des Nations Unies au Burundi (BNUB) et le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (BINUCA). L'Assemblée a souligné que la création du Centre de services régional devait respecter le principe voulant que chaque mission ait son propre dispositif financier, et elle a demandé que les ressources et le volume d'activités du Centre soient modulables en fonction des phases de démarrage, d'expansion, de retrait et de clôture des missions qu'il appuie. L'Assemblée a aussi tenu à ce que les effectifs du Centre soient constitués essentiellement de personnel issu des missions. Ainsi, les postes et emplois de temporaire affectés au Centre de services régional d'Entebbe et

les coûts qui y sont associés apparaissent dans les projets de budget annuels respectifs des missions participantes.

60. Le Comité consultatif, au paragraphe 148 de son rapport (A/64/660), a recommandé que le Secrétaire général assure progressivement des fonctions administratives d'appui depuis le Centre de services régional d'Entebbe la première année, afin d'acquérir une expérience de la fourniture de services communs à plusieurs missions. Le Comité a aussi recommandé que le Secrétaire général établisse un plan détaillé pour le développement des fonctions d'appui qui tienne compte des leçons tirées de cette expérience, des éventuels avantages et inconvénients de ce dispositif pour les missions, ainsi que des coûts de démarrage et autres.

Observations et directives de l'Assemblée générale

61. Au paragraphe 89 de sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a pris note des gains d'efficacité réalisés jusqu'alors dans la prestation des services aux missions grâce au Centre de services régional d'Entebbe. Le Comité consultatif a recommandé que soit effectuée une évaluation détaillée de la première phase de dévolution de fonctions au Centre régional de services, avec une explication des améliorations apportées à la prestation de services (délais, qualité, gains de productivité, économies réalisées) et des informations sur le regroupement de postes (A/65/743, par. 175).

62. Le Comité consultatif a souligné que le présent rapport devrait expliquer les gains de productivité et les économies d'échelle escomptés suite au regroupement et à la centralisation des services d'appui au sein d'un même centre et fixer des objectifs et des valeurs de référence (A/65/743, par. 177). L'Assemblée générale, au paragraphe 88 de sa résolution 65/289, a pris note avec satisfaction des résultats obtenus par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.

63. Au paragraphe 91 de sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de communiquer chaque année, de façon consolidée, les ressources financières et humaines mises à la disposition du Centre de services régional d'Entebbe par les missions participantes, d'indiquer la part du budget de chaque mission affectée au financement du Centre et de donner des informations sur les taux de vacance de postes, les dépenses et l'exécution du budget du Centre. Ces éléments sont présentés dans un rapport distinct soumis à l'examen de l'Assemblée générale.

Activités de mise en place du Centre, échéancier et suivi des résultats

64. Comme cela a été souligné dans le premier rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/65/643, par. 48), la mise en place du Centre de services régional est prévue en deux phases. La première phase, lancée le 1^{er} juillet 2010, était consacrée à la création d'un cadre de gouvernance et au regroupement au sein du Centre de divers projets pilotes en cours (dont le contrôle des arrivées et des départs, le traitement de l'indemnité pour frais d'études pour les missions participantes, et la gestion d'un centre régional de formation et de conférence et d'un centre intégré de contrôle des transports et des mouvements). La deuxième phase de la mise en place du Centre régional, lancée le 1^{er} juillet 2011, est en cours. Elle est axée sur l'incorporation de fonctions devant aider le Centre à améliorer la qualité des services qu'il fournit et à faire des

économies d'échelle. Cette deuxième phase a pour priorité l'analyse des méthodes de travail des fonctions financières et des ressources humaines. Parallèlement, les dossiers de décision concernant la gestion à l'échelon régional des besoins informatiques et télématiques, des actifs, de l'archivage et des dossiers, et de la prestation de services médicaux sont en cours d'achèvement en vue de leur examen par le Comité directeur du Centre de services régional.

65. Le Comité directeur du Centre de services régional ayant choisi la continuité des opérations comme principale priorité de cette deuxième phase, le Centre a adopté en la matière une démarche en six étapes qui mobilise fortement les missions participantes et les équipes du Département de l'appui aux missions au siège. Les six étapes sont les suivantes :

a) Évaluation : premier niveau d'appréciation au cours de la transition. À l'aide de la méthode de projet standard de la stratégie globale d'appui aux missions, on détermine quelles fonctions sont susceptibles d'être transférées au Centre de services régional, puis on élabore des dossiers de décision comprenant des analyses de la faisabilité et des risques, ainsi que des échéanciers, afin de les soumettre au Centre pour évaluation;

b) Absorption : regroupement de services communs sous le même toit. Les services et le personnel des missions concernés déménagent au Centre de services régional et continuent de travailler comme ils le faisaient au sein de leur mission. On installe côte à côte les équipes assurant les mêmes fonctions dans différentes missions (par exemple, le service de la paie de la MINUSS est installé près de celui de la MONUSCO);

c) Rationalisation : fixation d'objectifs et de données de référence et, après regroupement des équipes par fonction au Centre, repérage et élimination des doubles emplois, et réduction des autres sources d'inefficacité. Cette étape permet une première réduction de postes et vise une redistribution des ressources pour la reconfiguration de processus;

d) Intégration : regroupement de cellules de différents services, harmonisation des pratiques et des procédures, amélioration et renforcement des capacités, et préparation de la reconfiguration;

e) Reconfiguration : refonte des services, des systèmes, des procédures et des pratiques; création des principaux indicateurs de résultats et choix des mesures de réduction des risques. Cette étape comprend une transition majeure vers de nouveaux systèmes et de nouvelles procédures et pratiques, avec pour priorité l'adaptation aux Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et à Umoja, ces changements étant cruciaux pour optimiser la productivité et la qualité des services;

f) Amélioration constante : élaboration de procédures visant à constamment améliorer les services, les affiner, les rendre plus productifs et les enrichir.

66. Les projets de la première phase en sont à l'étape de la reconfiguration. Les données de base ont été réunies et les principaux indicateurs de résultats arrêtés, et les procédures ont été remaniées pour être optimisées. Les projets de la deuxième phase en sont à l'étape d'absorption. Une stratégie de communication est en cours d'élaboration pour soutenir la transformation. Les équipes de la MINUSS en cours d'absorption par le Centre de services régional relèvent des finances (fonctions de

terrain afférentes à la paie, aux versements, à la caisse et à la comptabilité) et des ressources humaines (recrutement international, gestion des postes, contrôle du temps de travail). Des ateliers pour les services des finances et des ressources humaines de la MONUSCO sont actuellement en cours pour faciliter l'intégration de ces services au Centre de services régional.

67. Les étapes de rationalisation et d'intégration des services des finances et des ressources humaines de la MONUSCO, de la MINUSS et de la MINUAD au Centre de services régional devraient être terminées d'ici à juin 2012. La planification de l'étape de reconfiguration de ces services commencera entre le début et la mi-2012. Cette reconfiguration est prévue pour l'exercice 2012-2013.

Réalisations et prochaines étapes

Améliorations des services fournis aux missions

68. Le contrôle des arrivées et des départs est maintenant effectué de manière électronique avec la première version de la suite logicielle d'appui aux missions. En 2010-2011, il y a eu 171 arrivées et 718 départs de membres du personnel de la MONUSCO. Ces opérations ont été évaluées par rapport aux principaux indicateurs de résultats (voir tableau 5).

Tableau 5

Principaux indicateurs de résultats pour le contrôle des arrivées et des départs

(En pourcentage)

<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Jusqu'à juillet 2010</i>	<i>De juillet 2010 à juin 2011</i>	<i>De juillet à septembre 2011</i>
Contrôle des arrivées : effectué à 98 % en 2 jours	>95	>98	>98
Contrôle des départs de fonctionnaires recrutés sur le plan international : effectué à 98 % en 1 jour	>95	>98	>98
Contrôle des départs des militaires : effectué à 98 % en 3 jours	>98	>98	>98

69. Le Groupe chargé de l'indemnité pour frais d'études traite les demandes y relatives pour la MINUAD, la MONUSCO, le BNUB, la MINUSS, la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT, maintenant dissoute), le BINUCA, le Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie (UNPOS) et l'UNSOA, et pour les missions ne participant pas au Centre de services régional – la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO), l'Opération des Nations unies en Côte d'Ivoire (ONUCI), le Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau (BANUGBIS), le Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL), la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), le Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest (UNOWA) et le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine (UNOAU) – afin d'harmoniser les services au sein de la zone géographique. En 2010-2011, le Groupe de l'indemnité pour frais d'études a reçu 4 120 demandes issues des missions appuyées par le Centre et 1 096 demandes d'autres missions, soit 5 216 demandes d'indemnité pour frais d'études en tout. Pendant l'étape de

reconfiguration en cours, on effectue les analyses voulues pour évaluer l'incorporation du traitement de l'indemnité pour frais d'études au sein du Centre de services régional. Le travail réalisé a été évalué par rapport aux principaux indicateurs de résultats (voir tableau 6).

Tableau 6
Principaux indicateurs de résultats pour l'unité de l'indemnité pour frais d'études

<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Jusqu'à juillet 2010</i>	<i>De juillet 2010 à juin 2011</i>	<i>De juillet à septembre 2011</i>
Temps de traitement en période de pointe (de juillet à octobre) : 96 % des demandes traitées en 7 semaines	11 semaines en moyenne	>96 %	>96 %
Temps de traitement en période creuse (de novembre à juin) : 96 % des demandes traitées en 7 semaines	Données non disponibles	>96 %	Données non disponibles
Nombre moyen de demandes renvoyées à la mission : <15 %	En moyenne 40 %	En moyenne 25 %	En moyenne 25 %

70. En 2010-2011, le Centre régional de formation et de conférence a formé 2 604 participants. Ce travail a été évalué en fonction des principaux indicateurs de résultats et d'une enquête de satisfaction automatisée mise en place pour collecter des données auprès de la clientèle (voir tableau 7).

Tableau 7
Principaux indicateurs de résultats pour le Centre régional de formation et de conférence

(En pourcentage)

<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Jusqu'à juillet 2010</i>	<i>De juillet 2010 à juin 2011</i>	<i>De juillet à septembre 2011</i>
Réponse aux demandes de formations reçues : sous 24 heures dans 98 % des cas	98,0	98,0	98,0
Satisfaction vis-à-vis des coordonnateurs des cours ou des conférences et des formateurs : 70 % de satisfaction	98,2	97,7	98,8

71. En 2010-2011, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a supervisé 37 mouvements de relève pour la MINURCAT, la MONUSCO, l'ONUCI, la MINUAD, la FINUL et la MINUS. Ce travail a été évalué par rapport aux principaux indicateurs de résultats (voir tableau 8).

Tableau 8
Principaux indicateurs de résultats pour les équipes du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements

<i>Principaux indicateurs de résultats</i>	<i>Jusqu'à juillet 2010</i>	<i>De juillet 2010 à juin 2011</i>	<i>De juillet à septembre 2011</i>
Réponses aux demandes des clients données sous 24 heures dans 98 % des cas	>98 %	>98 %	>98 %
Demande de déploiement de soldats, de relève et de rapatriement : mouvement planifié plus de 30 jours à l'avance	>30 jours	>30 jours	>30 jours
Autres demandes de déploiement : satisfaites sous 5 jours dans 95 % des cas	>95 %	>95 %	>95 %

Gains d'efficacité

72. Pour l'exercice 2010-2011, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a réalisé deux types d'économies grâce à la coordination de l'utilisation des moyens aériens. La première est liée à la centralisation de la planification de la relève des contingents, qui permet d'affréter des appareils pour une longue durée au lieu d'une courte durée. L'utilisation d'appareils affrétés pour une longue durée permet à son tour davantage de souplesse dans la planification des mouvements. Les économies réalisées de cette manière sont présentées dans le tableau 9.

Tableau 9
Économies réalisées par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements : optimisation de la planification de la relève des contingents

(En dollars des États-Unis)

	<i>MINUAD</i>	<i>MINUSS</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>MINURCAT</i>	<i>Autres</i>	Total
Appareils affrétés à court terme	3 044,60	468,40	2 092,101	4 743,10	244,00	10 592,20
Appareils affrétés à long terme	2 421,70	485,00	2 004,80	1 983,40	244,00	7 138,90
Économies réalisées	622,90	(16,60)	87,30	2 759,70	–	3 453,30

73. Le deuxième type d'économies réalisées par le Centre de contrôle intégré découle de l'optimisation des moyens aériens. Les économies réalisées jusqu'à juin 2011 apparaissent dans le tableau 10.

Tableau 10
**Économies réalisées par le Centre de contrôle intégré des transports
et des mouvements : optimisation des moyens aériens**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission</i>	<i>Appareil</i>	<i>Montant</i>
Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo et Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	1xDash 8	3 600 000
	1xBeachcraft1900	2 100 000
	1xLearjet	3 800 000
	1xAn24	1 600 000
	2xMI-26	10 500 000
	1xIL-76	4 200 000
	1xL-382	3 900 000
Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad	1xCRJ	2 900 000
Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	1xL382/C130	7 900 000
	1xIL76	3 700 000
	5xRotaryWing	5 600 000
	1xMD-83 (6 mois)	3 600 000
Mission des Nations Unies au Soudan	1xC-130	7 900 000
Total	18 appareils	61 300 000

74. Le transfert de fonctions au Centre de services régional permet de réaliser des économies supplémentaires en raison du fait qu'Entebbe est un lieu d'affectation famille autorisée, comme l'a entériné l'Assemblée générale dans sa résolution 65/248. Le tableau 11 fait le bilan des montants économisés sur les transferts, qu'il est prévu d'achever en juin 2012.

Tableau 11
**Économies découlant du transfert des équipes des finances et des ressources
humaines dans un lieu d'affectation famille autorisée**

(En dollars des États-Unis)

<i>Mission</i>	<i>Nombre total de postes de fonctionnaire recruté sur le plan international transférés</i>	<i>Montant annualisé des frais d'installation (un versement sur 5 ans)</i>	<i>Montant annualisé des économies réalisées (lieu d'affectation famille autorisée)</i>	<i>Coûts supplémentaires occasionnés par ce changement</i>	<i>Total des économies réalisées</i>
Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	37	80 546	1 115 836	299 990	735 300
Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	32	74 275	1 570 186	226 240	1 269 671
Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	47	109 073	1 665 953	332 290	1 224 590
Total	116	263 894	4 351 975	858 520	3 229 561

75. La mise en place de la mesure de rationalisation décrite plus haut (voir point c) du paragraphe 65) permet une réduction de 10 % des dépenses relatives aux postes. Les réductions de postes (19) pour le cycle en cours sont présentées dans les propositions de budget 2012-2013 des missions participantes.

76. La centralisation de fonctions administratives au sein du Centre de services régional, qui est un lieu d'affectation famille autorisée, favorise également une augmentation de la productivité découlant de l'absence de congé de détente. Le tableau 12 présente les conséquences du transfert de 116 postes de fonctionnaire recruté sur le plan international. Le résultat net équivaut à une augmentation de 10,5 % des ressources disponibles. De plus, il est avantageux de maintenir le personnel en poste. L'augmentation de la productivité ainsi obtenue servira à réaffecter le personnel en vue d'assurer les étapes d'intégration, de reconfiguration et d'amélioration continue (voir par. 65 point f) plus haut) sans augmenter les dépenses. Une fois ces étapes terminées, des économies supplémentaires sur les postes seront réalisées grâce aux gains de productivité obtenus.

Tableau 12

Augmentation de la productivité découlant de l'absence de congé de détente dans le Centre de services régional, qui est un lieu d'affectation famille autorisée, exprimée en équivalent plein temps

<i>Mission</i>	<i>Postes de fonctionnaire recruté sur le plan international</i>	<i>Cycle des congés de détente</i>	<i>Journées de congé de détente</i>	<i>Nombre annuel de cycles</i>	<i>Nombre annuel de jours de congé de détente</i>	<i>Nombre total de jours économisés</i>	<i>Équivalent plein temps</i>
Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo	37	8	5	4,5	22,5	832	3,2
Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour	32	6	5	6,0	30,0	960	3,7
Mission des Nations Unies au Soudan du Sud	47	6	5	6,0	30,0	1 410	5,4
Total	116					3 202	12,3

Application complète du modèle de prestation de services : centres de services régionaux pour l'Afrique de l'Ouest et le Moyen-Orient

77. Le modèle de centre de services régional répond à la nécessité de donner aux missions de terrain la possibilité d'obtenir des services opérationnels dégagés des limites inhérentes aux conditions austères de déploiement que connaissent la majorité des missions sur le terrain, dans le respect des structures actuelles de hiérarchie et de contrôle. Un centre de services régional n'est pas un niveau hiérarchique supplémentaire entre les missions et les équipes du Département de l'appui aux missions au siège, mais un mécanisme opérationnel permettant aux missions déployées dans une même région de réunir dans un même lieu leur personnel chargé de fonctions administratives et opérationnelles qui n'ont pas à être assurées sur les lieux même des missions. Le but est d'obtenir des économies d'échelle et de gagner en productivité tout en réduisant l'ampleur des missions. Sans

remettre en cause la hiérarchie au sein des missions, les centres de services régionaux permettent aux directeurs et aux chefs de l'appui aux missions d'offrir des services efficaces et à temps tout en réduisant le poids des fonctions administratives au niveau local : chaque mission évite de devoir créer ses propres structures et d'avoir à loger et soutenir ce personnel, ce qui est appréciable vu les contraintes en matière d'infrastructure et les conditions de sécurité qui règnent dans les missions. Des accords de prestation de services régissent les services fournis par ces centres aux missions participantes. Le regroupement des ressources au niveau régional permet à la fois des gains de productivité et une réduction des coûts. Comme chaque centre de services régional dépend directement des budgets des missions qu'il sert, le chef du centre a tout intérêt à offrir les meilleurs services possibles et à assurer une utilisation optimale des ressources des missions.

78. Dans sa résolution 65/289, l'Assemblée générale a pris note des progrès accomplis en ce qui concerne l'efficacité des services fournis par le Centre de services régional d'Entebbe. Étant donné les effets positifs de la création de ce centre, l'objectif ultime de la stratégie globale d'appui aux missions est l'application complète du modèle d'appui, c'est-à-dire que toutes les missions d'une même zone soient appuyées par un centre de services régional. Il est donc proposé de créer deux centres de services régionaux supplémentaires pour les missions en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient.

79. Cette proposition visant à créer de nouveaux centres de services régionaux pour appuyer les missions en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient correspond aux directives données par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/269 (sect. VI, par. 22, 23 et 25), dans laquelle elle soulignait que la mise en place des centres de services régionaux devait respecter le principe selon lequel chaque mission doit avoir son propre dispositif financier et demandait que les ressources et le volume d'activités de ces centres soient modulables en fonction des phases de démarrage, d'expansion, de retrait et de clôture des missions qu'ils appuient. Elle demandait aussi au Secrétaire général de faire apparaître dans la présentation des projets de budget respectifs des missions appuyées par un centre les postes et les coûts afférents à un tel centre, y compris le cadre de budgétisation axée sur les résultats, et de présenter plusieurs possibilités pour tout projet de centre de services régional soumis à l'Assemblée générale pour examen et approbation.

80. Le tableau 13 fournit une proposition de répartition de l'appui aux missions. Si le principe de la création de deux nouveaux centres de services régionaux est entériné par l'Assemblée générale, le Secrétaire général demandera aux États Membres de lui soumettre des propositions en utilisant les mécanismes établis, afin que le choix du site se fasse en toute transparence et assure un résultat optimal, conformément aux critères énoncés par l'Assemblée générale.

Tableau 13

Proposition de répartition des missions entre les centres de services régionaux proposés pour les missions en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient

<i>Mission</i>	<i>Personnel de soutien de dollars É.-U.)</i>	<i>Budget (en millions de dollars É.-U.)</i>
<i>Moyen-Orient</i>		
Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)	1 850	545,5
Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA)	940	270,0
Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI)	976	201,5
Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST)	382	69,7
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP)	236	56,5
Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD)	290	50,6
Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP)	142	22,8
Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient (UNSCO)	46	9,3
Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban (UNSCOL)	32	9,0
Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre	6	3,4
Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale	17	3,1
Total	4 917	1 241,4
<i>Afrique de l'Ouest</i>		
Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)	2 067	525,6
Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI)	1 380	486,7
Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO)	389	61,4
Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) ^a	362	44,9
Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL)	62	16,6
Commission mixte Cameroun-Nigéria (CMCN)	7	8,7
Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau (BINUGBIS)	60	18,4
Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest (UNOWA)	68	7,7
Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale	17	3,5
Total	4 412	1 173,5

Note : Ce tableau comprend les opérations gérées par le Département des affaires politiques.

^a Il n'a pas encore été décidé si la MINUK allait bénéficier ou non de l'appui de ce centre.

VII. Schéma directeur pour la gestion des ressources humaines

Objectifs

81. Le schéma directeur pour la gestion des ressources humaines de la stratégie globale d'appui aux missions prévoit une analyse des flux d'effectifs afin de combler les lacunes en termes de déploiement et la mise en place d'un modèle de prestation de services plus stratégique afin d'améliorer le recrutement du personnel des missions et la gestion de la relève.

Activités de mise en œuvre, calendrier, suivi des effets, résultats obtenus et activités envisagées

82. Des progrès ont été accomplis dans les domaines suivants :

a) Gestion prévisionnelle des effectifs et prospection de candidats : une évaluation comparative a été entreprise pour déterminer les critères de sélection des candidats. Plus de 145 000 candidatures concernant des vacances de poste existantes et prévues ont été reçues (avril 2010-juillet 2011). Les efforts se sont intensifiés au niveau de la prospection des candidats pour remédier aux disparités dans la représentation des femmes et de certains pays, et entre les pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police. Il convient de noter notamment à cet effet l'élargissement du réseau des organisations gouvernementales et professionnelles prospectées dont le nombre est passé de 300 à 800;

b) Recrutement et sélection : les services de gestion du personnel, gérés de manière centralisée, tiennent, pour les vacances de poste existantes et prévues, des fichiers de candidats qualifiés approuvés par un organe central de contrôle et pouvant être recrutés immédiatement par les missions. Plus de 4 200 candidats ont été ajoutés aux fichiers au cours de la période considérée. Au 1^{er} novembre 2011, 347 avis de vacance de poste générique et au sein des missions ont été publiés. Environ 8 900 candidatures ont été retenues pour 24 familles d'emplois, soit le double de celles enregistrées précédemment. En 2011, une importante campagne a été lancée pour pourvoir les postes vacants dans la catégorie des agents du Service mobile recrutés sur le plan international. Plus de 27 000 candidatures ont été reçues en réponse à 16 avis de vacance de poste générique concernant huit familles d'emplois. L'organe central de contrôle a ramené le délai moyen de traitement d'un dossier de 68 jours (1^{er} juillet 2009-30 juin 2010) à 35 jours (1^{er} juillet 2010-30 juin 2011). À mesure que les réformes se poursuivent dans le domaine des ressources humaines, les taux de vacance de postes² ne cessent de se réduire et sont passés de 23,5 % en juin 2009 à 18 % en juin 2011. En dépit des progrès accomplis dans la mise en place du système de gestion des fichiers de candidats, des retards de recrutement subsistent pour certaines familles d'emplois et doivent être comblés. Le Département de l'appui aux missions entend évaluer, avec le concours des partenaires opérationnels, l'actuel système de gestion des fichiers de candidats en vue de l'améliorer et de le rationaliser davantage;

² Pourcentage moyen de postes vacants dans la catégorie du personnel recruté sur le plan international dans toutes les missions.

c) Gestion de la relève : afin de renforcer encore les capacités de gestion des aptitudes et de la relève, le Département de l'appui aux missions a lancé, en association avec e-Cornell, un programme de certification pour les spécialistes des ressources humaines au Siège et dans les missions, auquel environ 300 spécialistes se sont déjà inscrits. Par ailleurs, le guide élaboré à l'intention des administrateurs pour remédier au manque d'efficacité (« Guide for managers to address and resolve poor performance ») offre un outil utile au recrutement des futurs candidats;

d) Conditions d'emploi : depuis l'adoption de l'élément de sujétion supplémentaire famille non autorisée le 1^{er} juillet 2011, les fonctionnaires en poste dans les lieux d'affectation famille non autorisée ont droit à une prime supplémentaire eu égard aux difficultés financières et psychologiques accrues du fait de la séparation obligée d'avec leur famille et des coûts supplémentaires qui en découlent;

e) Informatique décisionnelle (analyses et rapports) : les nouveaux rapports analytiques détaillés sur le recrutement à partir de fichiers de candidats, les taux de renouvellement du personnel et la proportion d'hommes et de femmes dans les effectifs ainsi que les rapports plus complets sur les taux de vacance de postes dans chaque mission et chaque famille d'emplois permettent de mieux analyser les postes à pourvoir;

f) Intégration du service à la clientèle : c'est en étroite coordination avec le Bureau de la gestion des ressources humaines que les pouvoirs supplémentaires suivants ont été délégués aux missions : pleins pouvoirs en matière de nomination, de sélection et de recrutement; renforcement des pouvoirs en matière de nomination et des pouvoirs opérationnels (indemnité de fonctions, congé spécial sans traitement, allocation-logement, voyages des fonctionnaires et des membres de leur famille). Si l'Assemblée générale approuve le transfert de postes de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions au Siège au Centre de services mondial, il serait demandé que des pouvoirs supplémentaires soient délégués au Centre;

g) Gouvernance et performance de l'Organisation : dans le cadre de la modification de la structure de gouvernance et d'exécution de l'Organisation décrite dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines » (A/65/305), la fiche de notation de la gestion des ressources humaines a été mise en place le 1^{er} juillet 2011. Elle concerne essentiellement les équipes de direction et la réalisation des priorités stratégiques et mesure l'efficacité des services de gestion des ressources humaines des départements, bureaux et missions.

VIII. Conclusions et prochaines étapes

83. La stratégie globale d'appui aux missions continue d'aider le Département de l'appui aux missions à évoluer, dans un processus de gestion du changement pour parvenir à instituer un modèle de prestation intégrale des services. Le Département est en mesure d'exploiter les avantages de ce modèle. Au fur et à mesure de l'application des quatre volets de la Stratégie, de nouvelles activités stratégiques seront entreprises pour faciliter la conversion progressive du Département. De nouvelles analyses des risques seront entreprises de manière à préserver la continuité de la prestation de services et à l'améliorer encore.

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

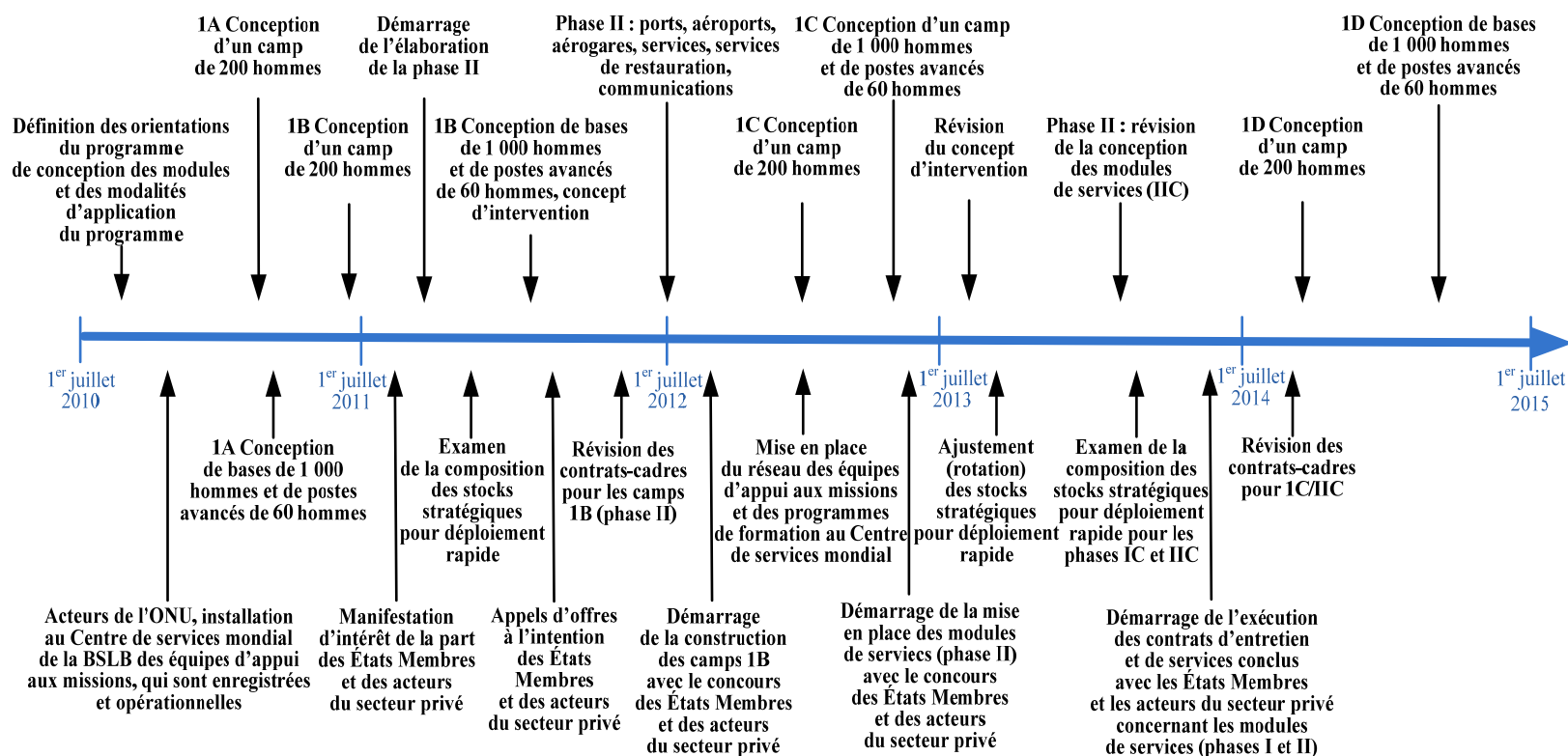
84. L'Assemblée générale est invitée :

- a) À prendre note du présent rapport;
- b) À approuver la création des centres de services régionaux pour les missions en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient, conformément aux directives énoncées par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/269 (par. 22, 23 et 25);
- c) À prier le Secrétaire général de demander aux États Membres, par l'intermédiaire des mécanismes établis, de faire des propositions pour garantir la transparence et le succès du processus de sélection des sites, et de lui présenter ces propositions à sa soixante-septième session.

Nouveau calendrier pour la conception des modules

Réunions d'information bimensuelles du Comité des 34, ateliers, établissement des rapports destinés au Comité des 34 et au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, compte d'appui et budgets du Centre de services mondial

Réunions, ateliers et séminaires du Groupe de travail chargé de la conception des modules, du groupe d'experts techniques et des sous-groupes de travail



Notes :

1. L'élaboration et l'exécution des phases I et II se poursuivront pendant les trois dernières années de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions.
2. Les modules de services seront mis en place à l'aide des moyens fournis par les missions et des ressources existantes, ainsi que des équipes d'appui aux missions et des stocks stratégiques.
3. Les équipes d'appui aux missions seront constituées comme une force globale pouvant être déployée à tout moment; elles recevront la même formation, appliqueront les mêmes procédures et seront dotées des mêmes moyens.