



# Assemblée générale

Distr. générale  
13 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

## **Renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport fait suite au paragraphe 25 de la résolution 63/287 de l'Assemblée générale, par lequel l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, à la reprise de sa soixante-cinquième session, un rapport démontrant les avantages stratégiques et opérationnels résultant de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de la création du Département de l'appui aux missions. Il porte sur les résultats et l'incidence de la restructuration et des réformes qui l'ont suivie. Il analyse également les obstacles, les lacunes et les ajustements structurels mineurs à apporter afin de consolider les acquis accumulés jusqu'à présent.

Trois ans et demi après l'approbation de la restructuration, les réactions des États Membres, les résultats d'une enquête menée en 2010 auprès des missions et les indicateurs de mesure des résultats montrent que l'amélioration de la capacité du Secrétariat de monter, gérer et appuyer les opérations de maintien de la paix et autres opérations sur le terrain est déjà sensible. Plus important encore peut-être, la création du Département de l'appui aux missions a permis de faire de l'appui aux missions un levier stratégique de l'exécution des mandats politiques et des mandats d'établissement, de maintien et de consolidation de la paix. La restructuration a également débouché sur l'émergence de deux modèles d'activité : a) d'un côté, un siège stratégique qui assure un rôle d'orientation stratégique et opérationnel intégré auprès des opérations sur le terrain; b) de l'autre, un fournisseur de services qui offre



des compétences spécialisées dans les domaines clés des activités prescrites. Les deux départements ont ainsi pu améliorer la qualité des orientations et de l'appui donnés aux missions sur le terrain tout en poursuivant la professionnalisation du maintien de la paix.

Ce double modèle d'activité a permis d'atteindre les progrès relevés dans le présent rapport grâce à l'unité de commandement, à l'intégration des structures de gestion et à la mise en commun de l'élaboration des politiques, de l'évaluation et des ressources de formation, ce qui a permis d'assurer la cohérence de l'organisation et de réaliser des économies d'échelle. Le renforcement du pilotage et du contrôle a permis de clarifier le rôle et la direction des missions et d'évaluer les progrès sur la voie de la consolidation de la paix. Les nouvelles capacités ont permis de donner une plus grande cohérence à l'exécution des mandats de consolidation initiale de la paix, en particulier dans les domaines des affaires civiles, de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité. La création et le renforcement des capacités ont eu pour effet d'améliorer la cohérence et l'efficacité de l'exécution des mandats, en particulier dans des domaines comme la réforme du secteur de la sécurité, la planification militaire spécialisée et la constitution des forces. Ils ont également permis d'améliorer l'efficacité des partenariats, la capacité du système des Nations Unies d'exploiter ses capacités collectives pour appuyer la consolidation de la paix et de fournir une assistance rapide aux missions lors des phases de démarrage, de transition et de réaction aux crises.

Après un pic de déploiement historique, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies connaissent aujourd'hui une phase de consolidation à la suite de la liquidation, de la reconfiguration et de la transition d'un certain nombre de missions au cours de l'année écoulée. Cela étant, le maintien de la paix reste l'un des moyens les plus visibles, les plus précieux et les plus exigeants de préserver la paix et la sécurité internationales et le principal outil multilatéral de stabilisation après les conflits dans le monde. Dans la continuité de la réforme inaugurée il y a 10 ans par la publication du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809), le maintien de la paix des Nations Unies repose toujours sur le consensus selon lequel les interventions immédiates après les conflits supposent non seulement un environnement sûr et stable favorable à l'enracinement des processus de paix, mais également la mise en œuvre de premières mesures de consolidation de la paix pour remédier aux causes profondes des conflits et bâtir une paix durable. En publiant leur document non officiel intitulé « Un partenariat renouvelé : définir un nouvel horizon pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies », le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont cherché à contribuer au dialogue entre les acteurs du maintien de la paix sur les orientations futures du maintien de la paix et sur les efforts collectifs nécessaires pour faire face à l'évolution des enjeux et des perspectives qui se dessinent pour la communauté internationale sur le plan de la paix et de la sécurité. Un jalon a été franchi avec l'adoption de la résolution 64/269 par laquelle l'Assemblée générale a tracé les grandes lignes de la stratégie globale d'appui aux missions. La mise en œuvre du partenariat renouvelé de l'initiative « nouvel horizon » se traduit par la mise en place de systèmes plus prévisibles, plus professionnels et plus adaptables pour appuyer l'entreprise globale qu'est devenu le maintien de la paix.

Du fait de sa souplesse et parce que lui seul permet de déployer militaires, policiers et civils pour mettre en œuvre des mandats multidimensionnels sur des

théâtres opérationnels complexes, le maintien de la paix des Nations Unies reste au centre des modalités d'action de la communauté internationale et demeure l'un de ses principaux moyens d'intervention face aux menaces contre la paix et la sécurité internationales. Les investissements consentis au cours des 10 dernières années témoignent de la volonté de l'Assemblée générale de préserver et d'adapter en permanence le maintien de la paix face à l'évolution des enjeux. En montrant comment ces investissements ont globalement produit les fruits qu'on en attendait, le présent rapport s'interroge également sur les moyens d'en consolider les acquis. En présence d'une volonté soutenue et partagée, le maintien de la paix ne cessera de se renforcer, de s'adapter et de démontrer sa grande utilité face aux enjeux qui se posent à la communauté internationale sur le plan de la paix et de la sécurité.

---

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	5
II. Évolution des opérations de maintien de la paix des Nations Unies .....	7
III. Résultats et incidences de la restructuration .....	9
A. Direction, contrôle et responsabilisation .....	11
B. Unité de commandement et intégration des efforts consentis à l'appui des opérations de maintien de la paix des Nations Unies .....	14
C. Renforcement de l'encadrement des opérations de maintien de la paix et de l'appui qui leur est apporté .....	16
D. Amélioration des procédures administratives et des modalités de gestion .....	43
IV. Conclusions et recommandations .....	44
V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre .....	45

## I. Introduction

1. En adoptant des mandats de plus en plus diversifiés et multidimensionnels et en approuvant les ressources nécessaires à leur mise en œuvre, l'Organisation des Nations Unies manifeste sa conviction persistante que les opérations de maintien de la paix sont le moyen le plus visible, le plus précieux et le plus exigeant de préserver la paix et la sécurité internationales. Face à l'évolution des défis qui se présentent à la communauté internationale, le maintien de la paix a dû s'adapter et faire l'objet d'un certain nombre de réformes. Ce mouvement, qui s'est véritablement enclenché avec la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809), s'est poursuivi avec le lancement du programme Opérations de paix 2010 et l'adoption, par l'Assemblée générale, de résolutions entérinant les recommandations émises par le Comité spécial des opérations de maintien de la paix et par la Cinquième Commission.

2. Après une période d'expansion sans précédent des activités de maintien de la paix des Nations Unies, il a fallu consolider les acquis accumulés au fil des réformes successives, afin de s'armer face aux défis que le XXI<sup>e</sup> siècle pose dans le domaine de la paix et de la sécurité internationales. Il a donc été proposé de restructurer le Secrétariat afin de lui donner encore davantage les moyens de monter, conduire et appuyer les opérations de maintien de la paix<sup>1</sup>. Ces propositions visaient à renforcer les capacités dans les domaines de la direction, de la gestion et du personnel et à opérer des changements structurels qui permettent de répondre avec souplesse aux nouveaux enjeux, de poursuivre la professionnalisation du Département des opérations de maintien de la paix et d'en mieux cibler l'action. La nécessité de mettre en place une capacité d'appui administratif et logistique spécifique et responsable a également été reconnue. En 2007, par ses résolutions 61/256 et 61/279, l'Assemblée générale a approuvé la majorité de ces propositions, ouvrant la voie à la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et à la création du Département de l'appui aux missions.

3. L'Assemblée générale a également constaté qu'il importait non seulement de créer un environnement sûr et stable permettant au processus de paix de s'ancrer, mais également de mettre en place de nouvelles capacités permettant d'engager les premiers efforts de consolidation de la paix afin de restaurer l'état de droit, et de mettre en œuvre les activités de relèvement rapide et de développement afin de remédier aux causes profondes des conflits et ainsi jeter les premières bases d'une paix durable.

4. En adhérant à ces réformes de structure, de gestion et d'administration, l'Assemblée générale a renforcé le processus de maintien de la paix pour lui permettre de mieux faire face aux nouveaux enjeux. En 2008, après avoir regroupé les capacités dans les domaines de l'état de droit, de la police, des institutions chargées de la sécurité et de la lutte contre les mines au sein du nouveau Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, l'Assemblée, par sa résolution 62/250, a approuvé le renforcement du Bureau des affaires militaires (voir A/62/752) afin de mieux appuyer le déploiement des composantes militaires dans toutes les opérations des Nations Unies. En 2009, par sa résolution 63/287, elle

---

<sup>1</sup> Voir A/61/749; A/61/858 et Corr.1 et Add.1 et Add.1/Corr.1 et Add.2; 62/741; A/63/702 et Corr.1.

a renforcé les capacités en matière d'état de droit et de police, notamment en augmentant les effectifs de la Force de police permanente et en créant un petit corps de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires susceptibles d'être déployés rapidement (voir A/63/767). Elle a également renforcé la Division de la police, la Police des Nations Unies étant de plus en plus souvent amenée, à court terme, à assurer la sécurité et à faire respecter la loi, mais aussi, à plus long terme, à participer à la mise en place de nouvelles institutions.

5. Par sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a approuvé la stratégie globale d'appui aux missions en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'appui administratif et logistique apporté aux opérations sur le terrain dans des contextes et conditions opérationnels différents et de résoudre les problèmes qui se posent dans ces domaines. Ensemble, ces réformes ont débouché sur l'instauration d'une structure organisationnelle et d'un cadre de responsabilité permettant de professionnaliser encore davantage les activités de maintien de la paix des Nations Unies.

6. En application des résolutions 61/279 et 62/250 de l'Assemblée générale, deux rapports ont déjà été présentés sur la restructuration menée en 2007 et sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de ces résolutions, qui portent sur le renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir : un rapport préliminaire (A/62/741) et un rapport d'ensemble détaillé (A/63/702 et Corr.1).

7. Par sa résolution 63/287, l'Assemblée générale a approuvé les recommandations formulées dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/63/841) sur le rapport d'ensemble relatif au renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir. Au paragraphe 26 de son rapport, le Comité consultatif a recommandé que le Secrétaire général présente à l'Assemblée générale, à la reprise de sa soixante-cinquième session, un rapport démontrant les avantages qu'ont procurés sur les plans stratégique et opérationnel la restructuration, la réforme et les nouvelles modalités de fonctionnement.

8. Le présent rapport fait suite à cette demande. Dans le prolongement du rapport préliminaire (A/62/741) et du rapport d'ensemble (A/63/702 et Corr.1), il vise à montrer que la restructuration et le renforcement des capacités ont permis d'atteindre le but recherché et d'atteindre des objectifs précis. Il analyse également les obstacles, les lacunes et les ajustements structurels mineurs à apporter afin de consolider les acquis accumulés jusqu'à présent. En particulier, le rapport rend compte des avis des États Membres, notamment les pays fournisseurs de contingents et de forces de police, et des missions sur les résultats et les répercussions de la restructuration sur la capacité du Secrétariat de planifier, monter, conduire et appuyer les opérations de maintien de la paix et autres opérations sur le terrain. Les observations remontant du terrain procèdent d'une étude menée en 2010 par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions – étude qui emprunte son format à l'enquête sur la restructuration réalisée en 2008 par le Bureau des services de contrôle interne – pour dresser le bilan, du point de vue du terrain, des progrès réalisés et des défis restant à relever. Articulée autour des réponses émanant de 16 des 17 missions consultées ainsi que du Bureau

de l'Équipe conjointe d'appui à la médiation (soit un taux de réponse de 94 %), cette étude présente une image très fidèle de la situation vue du terrain. Les résultats concernant des questions précises sont évoqués au fil du rapport.

9. Le présent rapport montre comment les ajustements structurels et le renforcement des capacités ont débouché sur la coexistence inédite de deux modèles d'activité au sein du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions : d'un côté, un siège stratégique qui assure un rôle d'orientation et d'appui stratégique et opérationnel intégré; de l'autre, un fournisseur de services qui apporte aux opérations sur le terrain des compétences spécialisées dans les domaines clefs des activités prescrites. Le rapport analyse les contraintes et les atouts que présentent ces deux modèles : la difficulté de trouver un bon équilibre dans l'application de ces modèles, en particulier pour ce qui est de l'intégration de l'effort et de l'unité du commandement, et la perspective de concevoir des modèles souples et économiques permettant d'exploiter les avantages relatifs dont disposent l'ONU et ses partenaires pour relever les défis que posent l'établissement, le maintien et la consolidation de la paix.

## **II. Évolution des opérations de maintien de la paix des Nations Unies**

10. Aux menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité internationales, il faut des réponses harmonieuses et efficaces, opposées par une communauté internationale unie et un système des Nations Unies cohérent. Si les opérations de maintien de la paix ne sont pas la seule forme d'intervention possible face à ces menaces, elles permettent, grâce à l'action de personnel en uniforme et de civils spécialisés, d'apporter l'appui nécessaire en matière de sécurité, de soutien politique et de consolidation initiale de la paix pour créer les conditions propres à permettre aux pays de consolider la paix et de s'engager sur la voie du relèvement à long terme.

11. Le maintien de la paix, qui n'a jamais cessé d'évoluer depuis 1948, reste un élément central et une modalité souple de l'action de la communauté internationale face aux menaces contre la paix et la sécurité. Depuis la restructuration de 2007, les Nations Unies ont inauguré de nouvelles formes de maintien de la paix et de partenariat, comme en témoigne l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), une mission logistiquement complexe, politiquement multidimensionnelle et opérationnellement dynamique. En 2008, les Nations Unies ont également lancé la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), autre mission complexe multi-acteurs qui exige une coopération étroite avec d'autres partenaires internationaux, notamment l'Union européenne. Déployées pendant la mise en œuvre de la restructuration, ces deux opérations ont fait augmenter de plus de 30 % les effectifs des missions des Nations Unies. Le nombre des opérations des Nations Unies menées sous la direction du Département des opérations de maintien de la paix a connu un pic en 2009. Cette année-là, ce sont en effet 17 opérations de maintien de la paix et une mission politique spéciale qui étaient à l'œuvre dans le monde. En mars 2010, le niveau des effectifs déployés a atteint le chiffre record de 125 520 personnes, pour un budget d'environ 8 milliards de dollars.

12. Avec la cessation des activités de la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG) en 2009, la création au Burundi du bureau des Nations Unies

au Burundi (BNUB), la liquidation de la MINURCAT à la fin de 2010, la reconfiguration de la Mission d'administration intérimaire au Kosovo (MINUK) en 2009 et de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) en 2010, ce sont 13 opérations de maintien de la paix et une mission politique spéciale qui sont aujourd'hui déployées, avec des effectifs d'environ 124 000 personnes et un budget annuel de 7,3 milliards de dollars. La préparation de la transition est en cours pour la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT) et la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) dans le Soudan après le référendum. Fournisseur d'appui pour l'ensemble des présences sur le terrain, le Département de l'appui aux missions est également chargé d'apporter un appui administratif et logistique à 15 autres missions sur le terrain et autres présences placées sous la direction du Département des affaires politiques, pour un budget de 563 millions de dollars. Bien que les mécanismes de planification conjointe aient été renforcés, la cohérence du système des Nations Unies pâtit toujours de la disparité des sources et des cycles de financement mais aussi de l'hétérogénéité des mécanismes et des cycles de planification, des lignes hiérarchiques ainsi que des règles d'organisation.

13. Le maintien de la paix rencontre toujours de grandes difficultés dans un certain nombre d'opérations. Ainsi, la MINUAD et la MONUSCO ont du mal à mettre en œuvre leurs mandats, et notamment à assurer la protection des civils et à répondre aux menaces des auteurs de troubles. À ces difficultés s'ajoutent d'autres contraintes liées au consentement limité des gouvernements hôtes, aux divergences stratégiques au sein de la communauté internationale et à l'inadéquation des capacités. En Haïti, le séisme de janvier 2010 a fait ressortir l'importance critique de plans d'intervention d'urgence, de capacités de réserve susceptibles de se déployer rapidement, de dispositifs d'appui efficaces et souples ainsi que de mécanismes efficaces de coopération et d'interopérabilité avec les partenaires au sein et à l'extérieur du système des Nations Unies. En Côte d'Ivoire, la controverse qui a entouré le premier tour des élections présidentielles en novembre 2010 a montré à nouveau combien la stabilité politique dans ce pays était fragile. La contestation des résultats du second tour de l'élection présidentielle et la crise politique aiguë qui s'en est suivie risquent d'ébranler la stabilité régionale.

14. En juillet 2009, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont publié un document non officiel intitulé « Un partenariat renouvelé : définir un nouvel horizon pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies » dans le but de nourrir le dialogue entre les acteurs du maintien de la paix sur les orientations futures du maintien de la paix et sur les efforts collectifs nécessaires pour faire face à l'évolution des défis. Ce partenariat renouvelé de l'initiative « nouvel horizon » s'articule autour des axes prioritaires suivants :

a) Assurer la clarté de la stratégie et des orientations politiques et la cohérence de la planification et de la gestion des missions par un dialogue permanent entre le Conseil de sécurité, les pays fournisseurs de contingents et de forces de police et le Secrétariat, ainsi qu'entre les missions et le Siège, lors de la planification, de la mise sur pied et de la gestion des opérations de maintien de la paix;



b) Poser les bases indispensables à une paix durable en distinguant les questions, les rôles et les responsabilités relevant de la médiation, de l'établissement de la paix, du maintien de la paix et de la consolidation de la paix afin de remédier aux lacunes et aux chevauchements;

c) Clarifier et assurer les rôles essentiels, tels que la protection des civils et une approche robuste du maintien de la paix;

d) Adopter une démarche axée sur les capacités permettant de passer de déploiements d'infanterie lourde à des capacités plus légères, plus mobiles et plus spécialisées, pour faire face aux exigences actuelles et futures du maintien de la paix, en tenant compte des réalités de l'approvisionnement, du contexte financier tendu et de l'incidence économique du déploiement des opérations de maintien de la paix sur les pays hôtes;

e) Renforcer la planification, la gestion responsable et le contrôle des opérations sur le terrain;

f) Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale d'appui aux missions sur cinq ans dans le but d'apporter tout l'appui voulu aux opérations sur le terrain d'une manière plus cohérente, plus réactive, plus rationalisée, plus économique et plus responsable.

Le présent rapport décrit les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'initiative « nouvel horizon » au cours de l'année écoulée.

15. Dans le cadre de cette initiative, une étape décisive pour le Département de l'appui aux missions, en ce qu'elle consacre l'appui comme moyen stratégique de mise en œuvre des mandats, a été franchie lorsque l'Assemblée générale, par sa résolution 64/269, a approuvé les éléments clés de la stratégie globale d'appui aux missions. Comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général (A/65/643), cette stratégie prévoit notamment la rationalisation des systèmes et procédures de gestion budgétaire et financière, l'amélioration de la gestion des ressources humaines par le passage à une meilleure planification et gestion stratégiques des besoins de personnel civil sur le terrain et la mise en place de modules de services pour rationaliser davantage les capacités en matière de logistique et de technologies de l'information et des communications afin qu'elles puissent être déployées plus rapidement. Il s'agit ainsi d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'appui apporté aux missions tout en renforçant la sécurité et la protection du personnel de l'ONU.

### III. Résultats et incidences de la restructuration

16. Les rapports sur le renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir<sup>1</sup> contiennent les propositions ci-après :

a) La création du Département de l'appui aux missions au sein duquel sont regroupés les responsabilités, les pouvoirs et les ressources du Secrétariat afin de fournir de façon plus cohérente, plus souple et plus rapide aux opérations sur le terrain les moyens dont elles ont besoin;

b) Un renforcement des capacités de direction et de gestion afin de mettre davantage l'accent sur la direction des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et d'assurer un contrôle plus efficace de ces dernières ainsi que, d'une

manière plus générale, des activités d'appui aux missions, et un renforcement sensible des effectifs pour faire face au nombre et à la complexité croissante des opérations;

c) De nouvelles capacités visant à appuyer les activités spécialisées confiées aux opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales soutenues par le Département des opérations de maintien de la paix;

d) La mise en place de structures intégrées afin d'assurer une plus grande cohérence des orientations et de l'appui fournis aux opérations sur le terrain concernant les activités transversales ou interdépendantes; et

e) Le partage des ressources par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions pour assurer une plus grande cohérence et réaliser des économies d'échelle dans l'Organisation ainsi que pour assurer une plus grande cohérence et fournir un appui accru aux opérations sur le terrain pour les politiques, la formation, l'évaluation et les partenariats concernant les activités transversales ou interdépendantes.

17. Le rapport préliminaire (A/62/741) décrit les efforts initialement consentis pour instaurer les nouvelles structures et pourvoir les postes nouvellement approuvés. Il met en évidence l'augmentation de la mobilisation des États Membres et une sensibilisation accrue au rôle clef que joue l'appui administratif et logistique dans l'exécution des mandats. Il envisage également une action sous un angle global et de manière plus cohérente dans des domaines d'activité étroitement liés, en particulier dans ceux de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité et prend note du rôle clef des partenariats et d'autres types de collaboration. Il souligne en outre les principales difficultés rencontrées à l'heure d'apporter l'appui stratégique et opérationnel requis pour mettre sur pied des opérations sur le terrain et en assurer la durabilité, tout comme les efforts entrepris pour simplifier les procédures internes et améliorer la qualité de l'appui aux opérations sur le terrain de manière à les rendre plus efficaces et rationnelles. Dans sa résolution 62/250 (par. 24), l'Assemblée générale a demandé un rapport d'ensemble sur la restructuration, y compris les mesures prises pour venir à bout des difficultés de gestion causées par la nouvelle structure, et sur les améliorations qu'elle a permis d'apporter pour ce qui est d'assurer un appui efficace et rationnel aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales, ainsi qu'en ce qui concerne la coordination avec le Département des affaires politiques.

18. Le rapport d'ensemble sur la restructuration (A/63/702 et Corr.1) décrit les derniers progrès accomplis en la matière et les premiers résultats obtenus ainsi que les difficultés persistantes. Il souligne en particulier que la fonction d'appui de la mission est désormais considérée comme un catalyseur stratégique pour l'exécution des mandats de politique ainsi que de maintien et de consolidation de la paix. Ce concept est illustré, notamment, dans la résolution 1863 (2009) du Conseil de sécurité, dans laquelle le Conseil a prié le Secrétaire général d'offrir à la Mission de l'Union africaine en Somalie un dispositif d'appui logistique, notamment en matériel et en services. Ladite résolution instaurait un mécanisme unique destiné à remédier à une situation complexe en matière de sécurité. La capacité du Département de l'appui aux missions d'offrir un dispositif d'appui cohérent et global a permis la création du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA), opération des Nations Unies qui relève directement du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Cette opération a révélé la

capacité de l'Organisation d'offrir l'ensemble de l'appui logistique dans les circonstances opérationnelles les plus difficiles, tout en poursuivant la planification pour donner suite à l'intention exprimée par le Conseil de sécurité dans ses résolutions 1863 (2009) et 1910 (2010) concernant la mise en place d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies.

19. Ce même rapport décrit en outre les premières incidences de la restructuration et les activités relevant des nouvelles structures, et évoque le renforcement des capacités de direction et de gestion et l'accroissement des effectifs. Il met en exergue les avantages que présente la formule du partage des ressources s'agissant de réaliser des économies d'échelle, de promouvoir l'unité d'action et d'intégrer les efforts consentis. Il fait enfin état des difficultés rencontrées dans l'instauration de certains nouveaux mécanismes et des acquis escomptés, surtout en ce qui concerne la création d'équipes opérationnelles intégrées.

## **A. Direction, contrôle et responsabilisation**

### **Rôles et attributions**

20. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de définir explicitement le rôle et les devoirs qui incombent au Vice-Secrétaire général dans les réformes structurelles, y compris par rapport au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions, au Département des affaires politiques et au Département de la gestion – demande qu'elle a réitérée dans sa résolution 62/250. Ainsi qu'il est indiqué dans le rapport préliminaire (A/62/741), et en application de la résolution 52/12 B de l'Assemblée générale, le Vice-Secrétaire général aide le Secrétaire général à gérer les activités du Secrétariat. Il est également chargé de la gestion stratégique et des principes de gestion applicables à l'ensemble des services, notamment ceux liés à la gestion des ressources humaines, aux achats et à la responsabilisation. Il assure également la coordination des questions clefs, en particulier par le truchement du Comité de gestion et du Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires, qu'il préside. À cet égard, il continue de prêter conseil au sujet des questions relatives à la gestion des opérations de maintien de la paix.

21. En octobre 2009 et en février et mars 2010 sont parues des circulaires du Secrétaire général promulguant les attributions et l'organisation du Département des affaires politiques (ST/SGB/2009/13 et Corr.1), du Département des opérations de maintien de la paix (ST/SGB/2010/1) et du Département de l'appui aux missions (ST/SGB/2010/2). Ces circulaires précisaient les rôles et attributions des départements, y compris les rôles clefs dans les domaines de la médiation, des élections, de la justice, de la police, des questions pénitentiaires et de l'aide au déminage, ainsi que les dispositions administratives à prendre pour épauler les services fournis par le Département de l'appui aux missions.

22. Le Département des affaires politiques et le Département des opérations de maintien de la paix continuent de suivre les principes énoncés dans les circulaires précitées. À ce titre, le Département des opérations de maintien de la paix dirige et administre toutes les opérations dont il est responsable et leur donne des orientations politiques, des prescriptions de politique générale et des directives stratégiques. Ces opérations comprennent toutes les opérations classiques et pluridimensionnelles de maintien de la paix ayant une composante militaire et/ou de police et, parfois, des

fonctions de rétablissement et de consolidation de la paix, ainsi que certaines missions politiques spéciales confiées par le Secrétaire général. Le Département des affaires politiques dirige et administre toutes les missions politiques spéciales qu'il conduit, dont le mandat vise essentiellement à la paix, à la médiation et à la consolidation de la paix.

23. Cette répartition des tâches précise suffisamment les rôles et attributions en présence, tout en offrant la souplesse requise pour répondre au mieux aux besoins opérationnels. Les procédures et processus ont été suffisamment renforcés pour définir les conditions requises et fixer le calendrier indiqué pour le transfert des attributions du département chef de file et pour faciliter la transition, ainsi qu'en atteste le transfert sans heurt des responsabilités concernant le Burundi, en janvier 2010, du Département des opérations de maintien de la paix au Département des affaires politiques.

24. Il importe que les entités du système des Nations Unies collaborent entre elles dans l'exécution de mandats complexes. C'est pourquoi le Département des affaires politiques et les missions qui en relèvent, ainsi que d'autres départements du Secrétariat et entités des Nations Unies, ont de plus en plus recours aux capacités de spécialistes et aux compétences uniques dont disposent le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Ce constat s'avère tout particulièrement vrai en ce qui concerne l'appui aux missions, notamment le personnel, les finances, la logistique et les technologies de l'information et des communications, ainsi que l'état de droit et les institutions chargées de la sécurité, et les affaires militaires.

25. Sachant que l'Assemblée générale a réaffirmé, dans sa résolution 61/279 et dans des résolutions ultérieures sur le compte d'appui, qu'un tel compte sert exclusivement à financer les ressources requises pour appuyer les opérations de maintien de la paix, le Département des opérations de maintien de la paix offre cet appui dans les limites des ressources existantes. Cela étant, le Secrétariat devrait tirer parti des avantages comparatifs qu'offrent les centres d'excellence présents à travers tout le système des Nations Unies, pour servir au mieux les intérêts de l'Organisation, autant en termes de cohérence institutionnelle que de rentabilité. Aussi faudrait-il utiliser les capacités spécialisées renforcées présentes dans le Département des opérations de maintien de la paix pour appuyer toutes les activités prescrites par le Conseil de sécurité dans leur domaine de spécialité, comme cela se produit déjà dans les domaines de la médiation et des processus électoraux, qui relèvent du Département des affaires politiques, ou de la lutte antimines, qui relève du Département des opérations de maintien de la paix, ou encore de l'appui aux opérations sur le terrain, qui relève du Département de l'appui aux missions.

26. Dans le rapport sur la mise en œuvre de la résolution 63/261 de l'Assemblée générale sur le renforcement du Département des affaires politiques, un certain nombre d'observations ont été formulées en vue d'améliorer la collaboration entre les Départements des affaires politiques, des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, et leur soutien institutionnel mutuel (A/65/161 et Corr.1). Les options susceptibles de permettre aux missions dirigées par le Département des affaires politiques d'accéder plus facilement à l'appui et à d'autres compétences spécialisées, y compris des améliorations aux chapitres du déploiement rapide, de la logistique, des achats et du financement, et de permettre au Siège d'appuyer efficacement les missions politiques spéciales, seront évaluées. Si la mise en œuvre

de la stratégie globale d'appui aux missions est censée aplanir certaines des difficultés surgissant sur le terrain, il n'en faut pas moins mener un examen plus approfondi de l'ensemble des capacités requises pour appuyer et gérer de manière adéquate les missions politiques en fonction de leur importance et de leur mandat. Il convient également d'aplanir les difficultés inhérentes à l'existence de sources et de cycles de financement divers, ainsi que de mécanismes et de cycles de planification, de chaînes de responsabilités et de normes et règlements institutionnels différents, afin de permettre au Secrétariat de s'acquitter avec plus de cohérence des mandats touchant à la paix et à la sécurité.

27. Lorsque le Conseil de sécurité adopte un mandat comportant des éléments liés à la consolidation de la paix pour une opération de maintien de la paix ou une mission politique spéciale, celle-ci assume le rôle directeur pour les activités de maintien de la paix prescrites à l'échelle nationale. Mécanisme de coordination par pays des Nations Unies, l'équipe spéciale intégrée ou, le cas échéant, la cellule de mission intégrée, est présidée par le département chef de file. Compte tenu du rôle que joue la Commission de consolidation de la paix, notamment son rôle consultatif auprès du Conseil de sécurité, les départements chefs de file travaillant en partenariat avec le Bureau d'appui à la consolidation de la paix épauleront ladite Commission en ce qui concerne les pays inscrits à son ordre du jour, y compris dans le cadre de présentations et d'analyses de conflits périodiques.

28. La circulaire ST/SGB/2010/2 du Secrétaire général énonce les rôles et attributions du Département de l'appui aux missions. Celui-ci travaille dans le cadre de la politique globale et des procédures de contrôle établies par le Département de la gestion dans les domaines des finances, du budget et des ressources humaines et matérielles, en vue d'accomplir sa mission qui consiste à permettre une exécution efficace et rationnelle des mandats des Nations Unies sur le terrain par la fourniture opportune et responsable de services d'appui intégrés et de qualité dans les domaines des ressources humaines, de la logistique, des technologies de l'information et des communications, et de la gestion financière.

29. Un des objectifs clefs de la restructuration de 2007 visait à la création d'un département qui s'emploierait à renforcer l'efficacité et la cohérence de l'appui fourni sur le terrain et exercerait une supervision effective des missions. Le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions est chargé de faire en sorte que les missions apportent cet appui, en contrôlant les budgets annuels consacrés aux opérations de maintien de paix et aux missions politiques spéciales dont le montant total dépasse les 8 milliards de dollars. Or, le Département est tenu de s'acquitter de ces tâches à l'intérieur d'un cadre de gestion davantage conçu pour un siège structuré que pour les exigences aléatoires du terrain. Le fait que le Département de la gestion délègue de plus en de plus de pouvoirs au Département de l'appui aux missions dans les domaines de la gestion des ressources humaines et des achats a largement contribué à la réalisation des résultats escomptés, comme en atteste l'information en retour reçue des missions dont 69 % se sont déclarées satisfaites de la qualité en général, de l'efficacité et de la capacité de réaction du Département de l'appui aux missions. Toutefois, l'enquête a également mis en lumière des domaines où il serait bon de préciser davantage les rôles et attributions du Département et de renforcer encore les orientations données sur le terrain. Les pouvoirs de décision du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions et les responsabilités sur le terrain confiées au Département de l'appui aux missions devraient donc être mieux précisés

pour permettre au mécanisme d'appui aux opérations sur le terrain de devenir pleinement autonome et responsable.

## **B. Unité de commandement et intégration des efforts consentis à l'appui des opérations de maintien de la paix des Nations Unies**

30. Mettant l'accent sur l'unité de commandement et sur l'intégration des efforts, les propositions de restructuration de 2007 ont confirmé la nécessité pour les représentants spéciaux et les chefs de mission de faire rapport au Secrétaire général par l'entremise du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix pour toutes les missions dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix. Les chefs de mission ont estimé que les attributions étaient clairement définies. Pour autonomiser les représentants spéciaux et les chefs de mission, il a été établi, en parallèle avec les structures du Siège instaurées au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, une responsabilité fonctionnelle au titre de laquelle le Directeur ou le Chef de l'appui à la Mission fait directement rapport au Représentant spécial ou au chef de mission. Les missions ont réagi favorablement à cette nouveauté, 81 % d'entre elles estimant que l'établissement de ces nouveaux rapports hiérarchiques permettra de mieux préciser les pouvoirs et responsabilités au niveau de la mission.

31. En 2010, il a pour la première fois été conclu un pacte au niveau des cadres supérieurs avec chacun des représentants spéciaux et chefs de mission afin de renforcer le contrôle et la responsabilisation. Cet instrument, qui comporte des objectifs stratégiques, spéciaux (en termes de planification, d'intégration et de politique) ou liés à la gestion ainsi que des critères pour mesurer les résultats obtenus, permet d'évaluer les performances des dirigeants à l'aune des critères en vigueur au niveau de l'Organisation. Parallèlement, il a été adapté de manière à permettre d'augmenter la cohérence entre les missions et la direction au Siège, afin de mieux contribuer à l'exécution des mandats.

32. Dans le cadre de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de la création du Département de l'appui aux missions, il a été proposé que le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions fasse rapport au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix sur toutes les questions liées au maintien de la paix afin d'assurer l'unité du commandement et l'intégration des efforts qui sont vitaux pour appuyer les opérations, diverses et pluridimensionnelles, que dirige le Département des opérations de maintien de la paix. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a pris note du caractère exceptionnel de ce mécanisme et décidé qu'il ne devrait pas avoir valeur de précédent. À cet égard, le partage des ressources et des structures communes aux deux départements a aidé à assurer une constante intégration des efforts et l'efficacité du commandement et du contrôle. Les missions signalent à 69 % qu'elles n'ont pas vu l'unité de commandement affaiblie depuis la restructuration; 75 % ne voient pas ou guère de risque potentiel pour l'unité de commandement.

33. Comme le Département de l'appui aux missions est également chargé d'apporter un appui aux missions dirigées par le Département des affaires politiques, un accord de prestation de services a été conclu entre les secrétaires généraux adjoints de ces deux départements afin de définir les attributions s'agissant

de répondre aux besoins en matière d'appui administratif et d'assistance technique des missions politiques spéciales qui relèvent du Département des affaires politiques. À cet égard, il convient de relever qu'environ 93 % du budget du Département de l'appui aux missions est imputé sur le compte d'appui; il lui faut donc générer des économies d'échelle qui lui permettent d'apporter un soutien aux missions relevant du Département des affaires politiques.

34. En 2008, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont publié des consignes sur l'autorité, le commandement et le contrôle dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qui précisent les dispositions applicables au personnel en uniforme sur le terrain afin de permettre de mieux intégrer les efforts des missions dans les opérations de maintien de la paix pluridimensionnelles. Les services d'évaluation des départements procèdent actuellement à une évaluation interne des autorités décisionnelles et des attributions en matière d'exécution pour les opérations de maintien de la paix au Siège, entre le Siège et le terrain, et à l'intérieur des opérations. L'étude devrait permettre de recenser les zones grises ou les lacunes existant dans la structure de commandement et de contrôle globale, ainsi que de trouver des moyens de renforcer le système et les rôles stratégiques des départements pour les opérations de maintien de la paix. Les résultats de l'évaluation serviront de base à l'examen des politiques en matière de pouvoirs, de commandement et de contrôle, qui démarrera en mars 2011.

35. Donnant suite aux observations faites par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/64/753, par. 8), le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont précisé les rôles et attributions ainsi que la chaîne hiérarchique des unités dont le budget est imputé sur le compte d'appui mais qui sont situées à la Base de soutien logistique des Nations Unies de Brindisi<sup>2</sup>, au Bureau de liaison des Nations Unies à Bruxelles et au Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine à Addis-Abeba :

<i>Poste</i>	<i>Chaîne hiérarchique</i>
Chef, Force de police permanente	Conseiller de la police, Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité
Chef, Corps permanent de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires	Chef, Section consultative du droit pénal et des questions judiciaires, Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité
Chef, Service intégré de formation, Brindisi	Chef, Service intégré de formation, Division des politiques, de l'évaluation et de la formation
Secrétaire, Organe central de contrôle pour le personnel des missions	Directeur, Division du personnel des missions

<sup>2</sup> Les unités hébergées à Brindisi sont administrées par la Base de soutien logistique.

<i>Poste</i>	<i>Chaîne hiérarchique</i>
Spécialiste des ressources humaines dirigeant le Groupe de vérification des références	Chef, Section de la prospection, du recrutement et de l'organisation des carrières, Division du personnel des missions
Administrateur hors classe chargé de la liaison pour les partenariats (Bruxelles)	Directeur, Division des politiques, de l'évaluation et de la formation
Fonctionnaire chargé de la planification (hors classe), Équipe d'appui aux activités de paix de l'Union africaine, (Addis-Abeba)	Chef du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Le fonctionnaire chargé de la planification (hors classe) fait rapport au Chef du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine sur les questions opérationnelles quotidiennes. Le Département des opérations de maintien de la paix donne au Chef du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine des orientations stratégiques sur l'appui au renforcement des capacités de maintien de la paix de l'Union africaine, y compris sur l'exécution du rapport « Prodi » (S/2008/813-A/63/666).

36. Dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, toutes les propositions tendant à redéployer les tâches vers un centre de services mondial à Brindisi et au Centre de services régional à Entebbe partent du principe que les services transférés relèveront du chef de la Base de soutien logistique ou, le cas échéant, du Centre de services régional. Toutes les fonctions ayant trait aux orientations et au contrôle stratégiques de l'ensemble des zones d'opérations et aux responsabilités en matière d'interaction avec les États Membres continueront d'être accomplies au Siège.

37. Les organes de décision communs aux deux départements continueront de fonctionner en souplesse et avec efficacité aux niveaux stratégique, politique et opérationnel afin d'appuyer l'unité de commandement et l'intégration des efforts. De même, les deux départements continueront d'être régis par un cadre de doctrine, de politique et de procédure commun s'appuyant sur une évaluation, une gestion des connaissances et des capacités de formation communes. Cette organisation a permis d'unifier la conception, les consignes et les orientations, ainsi que la mise en œuvre d'approches et de normes communes par les départements et par les missions.

## **C. Renforcement de l'encadrement des opérations de maintien de la paix et de l'appui qui leur est apporté**

### **1. Opérations : planification stratégique, orientations et contrôle**

38. L'amélioration de la planification stratégique, des orientations et du contrôle des opérations de maintien de la paix a été un des principaux objectifs de la restructuration de 2007. Les États Membres ont accueilli favorablement l'idée d'un processus de planification consultatif plus intégré entre le Conseil de sécurité, les pays fournisseurs de contingents et de forces de police et le Secrétariat, présenté dans le document officiel visé plus haut, paragraphe 14. Les consultations ont été menées dans le cadre, notamment, de présentations systématiques faites avant et



après les missions d'évaluation technique, de manière à laisser suffisamment de temps pour organiser, une semaine avant l'ouverture des travaux du Conseil, la tenue de discussions et de délibérations sur les rapports du Secrétaire général avec les pays fournisseurs de contingents et de forces de police ainsi que des séances d'information à leur intention. À l'instar des évaluations effectuées en Côte d'Ivoire, en République démocratique du Congo, au Tchad et au Timor-Leste, ces consultations ont permis aux pays fournisseurs de contingents et de forces de police de se tenir mieux informés de l'évolution des processus de paix sur leur territoire; elles ont aussi permis au Secrétariat et aux États Membres de s'entendre sur l'orientation future des opérations. Dans plusieurs pays, notamment Haïti, le Libéria et le Timor-Leste, des critères spécifiques ont été mis au point pour permettre au Conseil de sécurité de mieux suivre les progrès accomplis sur la voie de la consolidation de la paix et de s'engager plus efficacement avec les gouvernements et les autres parties prenantes au niveau du mandat et du rôle de la mission. En outre, une enquête sur les procédures d'établissement de rapports menée pour recenser les besoins d'information prioritaires du Conseil de sécurité a largement confirmé que les rapports du Secrétaire général – tant en termes de présentation que de contenu ou de périodicité – aidaient les États Membres à délibérer en connaissance de cause sur les opérations de maintien de la paix. Les principales recommandations de l'enquête ont été appliquées, en particulier celles qui préconisaient de resserrer les délais pour la présentation des rapports et de renforcer les consultations avec les experts avant d'établir ces documents sous leur forme finale.

39. Des progrès notables ont été accomplis s'agissant de faire adopter une approche intégrée des Nations Unies dans les pays où les missions de maintien de la paix sont déployées aux côtés des organismes, fonds et programmes des Nations Unies. De nouvelles orientations et activités de formation à l'échelle du système ont été introduites en 2009 et saluées en 2010 par la communauté internationale qui, y voyant une initiative de poids visant à améliorer l'exécution et l'efficacité des programmes et des services des Nations Unies, leur a décerné le prix ONU 21. Appliquant une nouvelle méthodologie mise au point à cette fin dans le cadre du processus des missions intégrées, les départements se sont également engagés à offrir, d'ici à la mi-2011, des cadres stratégiques intégrés dans les 10 missions intégrées relevant du Département des opérations de maintien de la paix. À ce jour, cinq cadres ont été achevés et les autres sont en cours d'élaboration. Ces instruments ont pour objet de faire en sorte que les organismes des Nations Unies présents au niveau des pays aient une conception commune des objectifs stratégiques et une idée claire des résultats, des rôles et des attributions en présence, et s'entendent sur les mécanismes de contrôle afin de décupler l'impact des activités de l'ensemble des organismes des Nations Unies dans les pays et leur capacité de contribuer à y consolider la paix.

40. Maintenant que des compétences spécifiques en matière de gestion des risques sont en place et qu'il existe un projet de politique et d'orientations en la matière, l'identification anticipatrice, l'analyse, la hiérarchisation et, dans la mesure du possible, l'atténuation des risques dans les missions qui sont à la base de la politique et des orientations [la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) et la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)] viennent renforcer l'aptitude de l'Organisation à gérer les zones sensibles et à prendre des mesures pour maîtriser les risques dans les limites du raisonnable. Il

s'agit en l'occurrence de privilégier la sécurité et la protection contre les risques d'ordre opérationnel et financier et ceux liés à la réputation de l'Organisation.

## **2. Orientations et appui dans les domaines politique, opérationnel et technique**

41. Comme il est indiqué dans la circulaire ST/SGB/2010/1 du Secrétaire général, le Sous-Secrétaire général aux opérations de maintien de la paix, secondant le Secrétaire général adjoint, est chargé de veiller à l'élaboration et à la bonne exécution des grandes stratégies intégrées intéressant les opérations conduites par le Département et à assurer la fourniture d'orientations politiques et d'un appui opérationnel intégré à ces opérations. Les équipes opérationnelles intégrées du Bureau des opérations constituent le principal mécanisme s'agissant d'offrir un appui opérationnel intégré aux missions et aux dirigeants du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions.

42. Malgré les difficultés rencontrées au début, les équipes, comme, au demeurant, le concept lui-même, ont fini par s'imposer en tant que mécanisme essentiel pour offrir un appui intégré aux missions qu'elles assistent et principale interface avec les organes intergouvernementaux, les pays fournisseurs de contingents et de forces de police et les États Membres sur des questions et des projets transversaux intéressant les missions. Trois ans après la mise en place de la première équipe opérationnelle intégrée, et à la suite d'auto-évaluations qui ont permis d'améliorer la gestion et les opérations des missions, les informations les plus récentes reçues de ces dernières au niveau de la direction se sont révélées dans l'ensemble encourageantes. Au niveau de la base toutefois, le bilan est plus mitigé : si les opérations sur le terrain se sont déclarées à 37 % très satisfaites, ou relativement satisfaites, de l'efficacité et de la capacité de réaction des équipes opérationnelles intégrées ainsi que de la rapidité de leur intervention, elles ont été tout aussi nombreuses à se dire relativement insatisfaites. Ces derniers mois, il est devenu manifeste que diverses difficultés persistent à entraver le fonctionnement optimal des équipes, comme en atteste l'audit de 2010 du Bureau des services de contrôle interne, en particulier pour ce qui est d'assurer une gestion en souplesse des ressources allouées aux équipes en fonction des besoins opérationnels. Qui plus est, des ajustements ont été opérés pour préciser les rôles et attributions des équipes et leurs domaines de spécialisation. Les progrès accomplis par les équipes, tout comme les difficultés qu'elles ont rencontrées, sont décrits plus en détail dans le rapport sur les équipes opérationnelles intégrées (A/65/669), présenté par le Secrétaire général en application de la résolution 64/266 de l'Assemblée générale.

43. L'expérience acquise depuis 2007 met en lumière les difficultés rencontrées par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions dans la mise en œuvre de deux modèles d'activité distincts, à savoir, un modèle qui applique des méthodes de gestion matricielle pour assurer l'intégration du travail d'orientation et d'appui en matière stratégique et opérationnelle à partir du Siège, et un autre modèle qui tend à la création de centres d'excellence offrant des avantages comparatifs à l'heure d'offrir un appui spécialisé aux opérations sur le terrain. Trente et un pour cent des opérations sur le terrain ont fait état d'incidents imputables à des instructions contradictoires ou de retards dans la réception de l'appui dus à des problèmes de communication ou à un défaut de coordination. En dépit des difficultés rencontrées et des enseignements qu'il y a lieu d'en tirer, l'un et l'autre modèles n'en demeurent pas moins valables et utiles à

l'heure d'appuyer les opérations des Nations Unies sur le terrain. L'expérience montre que, lorsque les modèles sont mis en place et administrés d'une manière équilibrée, les avantages en termes d'appui aux organes intergouvernementaux, aux missions sur le terrain et à leurs dirigeants compensent très largement les difficultés rencontrées. Les départements demeurent donc résolus à tirer les enseignements qui s'imposent, notamment qu'il convient de préciser les rôles et attributions (sans oublier la chaîne de commandement et les cadres de responsabilisation), de définir les principes communs de collaboration, de coordination et de consultation, et de faire preuve de souplesse dans l'affectation et l'utilisation des ressources dans le cadre du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU ainsi que des procédures établies, de manière à ce qu'elles répondent aux besoins opérationnels, voire les anticipent.

44. Dans le cadre de l'initiative « nouvel horizon », les départements ont engagé les États Membres à améliorer la planification stratégique en vue d'adopter une approche axée sur les capacités qui permette d'identifier des options s'éloignant du modèle classique de déploiements d'infanterie lourde au bénéfice de capacités plus légères, donc plus mobiles, reposant sur des unités de soutien essentielles. Ce travail initial permettra d'identifier de telles options si bien que les États Membres seront mieux à même de répondre aux besoins de capacités immédiats et à moyen terme. L'élaboration et la distribution de listes de problèmes rencontrés ont été généralement bien accueillies par le Conseil de sécurité, par les pays fournisseurs de contingents et de forces de police et par les États Membres. Elles ont contribué à mettre en lumière les lacunes spécifiques propres aux missions ou transversales, tout en intéressant davantage les pays susceptibles de fournir des contingents et des forces de police à participer à la réalisation des grandes priorités. Les départements se sont engagés à mettre à jour ces listes tous les trois mois et travaillent avec les États Membres à l'élaboration d'un mécanisme d'échange d'informations qui facilite la prise de dispositions bilatérales ou multilatérales susceptibles de combler les lacunes recensées. Les normes de capacités et la formation en la matière destinée au personnel militaire et de police dans les principaux domaines d'activité sont conçues pour améliorer les résultats au chapitre du maintien de la paix dans les fonctions essentielles et les fonctions spécialisées. Les départements ont également contribué à l'examen global en cours des capacités civiles internationales, mené sous la direction du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, afin d'anticiper les besoins et d'y répondre plus systématiquement.

### **Partage des ressources**

45. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a approuvé les propositions visant au partage des ressources du Bureau du Chef de cabinet et de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation afin de faciliter l'intégration des efforts, la cohérence des politiques et l'utilisation rationnelle des ressources. Les directeurs à la tête des mécanismes communs font rapport au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions.

46. Le poste de chef de cabinet a été créé pour contrôler la gestion interne du Département des opérations de maintien de la paix et pour assurer l'intégration effective dudit département et du Département de l'appui aux missions à tous les niveaux. Dans le cadre de ses attributions, le Chef de cabinet dirige les relations publiques, la gestion des communications et de l'information, la gestion des

programmes, les réformes et la gestion du changement, ainsi que les pactes conclus au niveau des cadres supérieurs sur le terrain, et supervise le Bureau exécutif, les analyses situationnelles et la gestion des crises ainsi que les fonctions du responsable de la sûreté et de la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies sur le terrain. Dans le rapport sur le renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir (A/63/702), il est noté que, depuis la restructuration, le Chef de cabinet se partage entre les deux secrétaires généraux adjoints qu'il appuie également.

### **Sûreté et sécurité**

47. Le responsable de la sûreté et de la sécurité aide au mieux les secrétaires généraux adjoints à assurer la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux des Nations Unies sur le terrain, en collaboration étroite avec le Département de la sûreté et de la sécurité. Il conseille et seconde le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix dans l'exécution de ses tâches pour assurer la sûreté et la sécurité des contingents militaires et des unités de police constituées. C'est lui qui, dès le début, a permis la prise en compte de la dimension « maintien de la paix », en particulier en ce qui concerne les questions touchant au personnel en uniforme, dans les politiques et procédures en matière de sécurité du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, dont 26 ont été publiées depuis juillet 2010. C'est lui également qui a dirigé les efforts consentis par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions afin de développer le modèle d'évaluation des risques des Nations Unies approuvé par le Comité de haut niveau du Conseil des chefs de secrétariat pour qu'il inclue les composantes militaire et de police des opérations de maintien de la paix. Ces efforts devraient permettre d'harmoniser les évaluations des risques et des menaces pour la sécurité concernant les composantes civile, militaire et de police des opérations, de mieux les sensibiliser à ces menaces et d'augmenter la cohérence des mesures de gestion des risques.

### **Capacité d'appréciation des situations et gestion des crises**

48. Le Centre de situation, qui a été transféré au sein du Bureau du Chef de cabinet à l'occasion de la restructuration de 2007, offre aux missions de maintien de la paix une capacité réactive et intégrée d'appréciation des situations et une aide à la gestion des crises. Face au rythme, au nombre et à la complexité des évolutions pouvant influencer sur les missions, il est indispensable de gérer l'information comme un atout stratégique pour pouvoir prendre des décisions éclairées. Le Centre de situation a donc piloté un vaste exercice de réexamen et de révision des politiques et des processus, dans l'objectif de préserver une bonne capacité d'appréciation des situations et une bonne communication entre le Siège et les missions et, au besoin, d'améliorer la célérité et la qualité des activités de collecte, de recoupement, d'analyse et de diffusion ciblée de l'information. Dans le cadre de cet exercice, le Centre a mis à profit les leçons tirées de la gestion des crises survenues en Côte d'Ivoire, en Haïti, en République démocratique du Congo et au Soudan. Le Centre s'est aussi doté d'une petite capacité de recherche et d'analyse afin d'améliorer le signalement des évolutions naissantes, à des fins d'alerte précoce, et des nouvelles difficultés opérationnelles. Il a ainsi suivi les évolutions en cours en Somalie et au niveau des groupes armés de l'est de la République démocratique du Congo, ce qui

a permis de mieux comprendre la situation et la dynamique de terrain et de mieux préparer la réaction du Siège au cas où une crise surviendrait.

49. Dans le cadre d'une initiative d'optimisation des modes de fonctionnement, le Centre de situation a mis au point un mécanisme formel commun de gestion des crises visant à assurer une démarche normalisée, systématique et intégrée à l'appui des opérations de terrain grâce, notamment, à une meilleure préparation face aux situations de crise, à la définition d'interventions adaptées et à l'adoption de procédures permettant d'accélérer et d'unifier la circulation de l'information et la prise de décisions. Ce mécanisme permet aux dirigeants et aux cadres des missions et du Siège d'avoir une appréciation commune des situations de crise et de prendre des décisions sans délai. Il a été employé avec succès pour améliorer la préparation face aux crises ou gérer ces crises en Afghanistan, en Côte d'Ivoire, en Haïti, en République démocratique du Congo et au Soudan. Soucieux de renforcer encore le partage de l'information, la gestion des crises et l'interopérabilité au sein de l'Organisation, le Secrétariat étudie actuellement la possibilité de créer un centre commun de gestion des crises, et c'est le Centre de situation qui est chargé de piloter les activités menées à cet effet.

50. À la lumière d'une évaluation menée par la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, le Centre de situation a élaboré et publié, sous forme de nouvelles politiques et directives, des normes communes de structuration et de fonctionnement des centres d'opérations civilo-militaires intégrés et des centres communs d'analyse des missions. Cela contribue à renforcer la cohérence des activités menées par ces centres à l'échelle de l'ensemble des missions dans des domaines tels que les rapports de routine, les signalements d'incidents, la coordination des interventions en cas de crise et l'analyse des tendances. Si l'on veut pérenniser les progrès accomplis en la matière, il faudra procéder à un suivi constant de la mise en œuvre de ces politiques et de ces directives, qui ont d'ores et déjà abouti à l'amélioration de l'information fournie lors des exposés destinés aux hauts responsables du Secrétariat et lors des exposés hebdomadaires destinés aux pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police. L'Association des conseillers militaires et conseillers pour les questions de police s'est déclarée très satisfaite des progrès notables enregistrés en la matière et de l'interactivité des exposés hebdomadaires susmentionnés.

### **Affaires publiques**

51. La Section des affaires publiques a été créée pour administrer les relations avec les médias, les relations publiques, la communication institutionnelle et la communication interne et pour donner des conseils et une assistance techniques aux composantes des missions chargées de l'information. En partenariat avec le Porte-parole du Secrétaire général et le Département de l'information, elle favorise des échanges plus immédiats, efficaces et actifs avec les médias sur les questions liées au maintien de la paix et à l'appui aux missions. De plus, elle organise des conférences de presse trimestrielles données par les Secrétaires généraux adjoints des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions afin d'informer les médias des évolutions et des difficultés auxquelles font face les opérations de maintien de la paix. En collaboration avec les missions, les deux départements élaborent de manière systématique des plans stratégiques de communication au sujet des crises et des grands faits d'actualité ayant une incidence sur l'exécution du mandat des missions, afin d'assurer une coordination constante

entre le Siège et les missions sur les questions propres à chaque mission ou se rattachant, plus largement, au domaine du maintien de la paix. Ces efforts ont permis d'aboutir à une politique de communication plus cohérente et à un meilleur alignement des messages diffusés par le Siège et par les missions dans le cadre de leur communication externe et interne. On peut citer les exemples suivants : l'information régulière fournie aux médias et au personnel de l'ONU sur les crises et les interventions qui ont suivi le tremblement de terre d'Haïti, notamment grâce à la création d'une page Facebook qui a suscité des réactions très positives; l'information relative au rôle joué par l'ONU dans le cadre des élections organisées, notamment, en Afghanistan, en Côte d'Ivoire et au Soudan et dans celui des référendums organisés au Soudan; celle relative à son rôle en matière de protection des civils; et ses réponses face aux accusations d'actes de violence et d'exploitation sexuelles.

52. Ce renforcement des capacités de gestion des affaires publiques a aussi permis l'élaboration d'une stratégie de communication tirant mieux parti des médias électroniques, y compris les médias sociaux, qui sera lancée début 2011, et celle d'instructions permanentes en matière de gestion stratégique des activités de communication des deux départements, l'objectif étant de transmettre les messages de façon économique et ciblée.

### **Gestion de l'information**

53. Suite à une recommandation du Bureau des services de contrôle interne (voir A/61/743), le Chef de cabinet préside un Comité de gestion de l'information commun aux Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions pour assurer l'implication active des plus hauts niveaux hiérarchiques dans l'élaboration et l'application de la stratégie et des projets de gestion de l'information des deux départements. Ceux-ci arrivent ainsi de mieux en mieux à coordonner leurs priorités et leurs projets en la matière, à les articuler directement avec leurs priorités stratégiques et opérationnelles et à exploiter les solutions technologiques disponibles au niveau de l'Organisation. Par conséquent, on s'attend à une baisse de 450 000 dollars des financements liés à l'élaboration de projets pour l'exercice 2011/12. Le Groupe de la gestion de l'information a piloté la refonte du site intranet consacré aux opérations de paix; le déploiement de modèles de sites intranet à l'usage des missions; le déploiement échelonné, à compter du mois d'août 2010, d'un système de gestion stratégique destiné à fournir sur un tableau de bord, à l'horizon 2012, des données et des informations en temps réel sur la situation de terrain visant à aider les responsables du Siège et des missions à prendre leurs décisions; et la mise en place d'un registre des rapports opérationnels destiné à assurer l'archivage en lieu sûr et l'accessibilité des communications échangées entre le Siège et les missions. La mise en place d'une gouvernance de la gestion de l'information sous forme de politiques, de normes, de procédures et de systèmes a permis de renforcer la responsabilité individuelle ainsi que l'intégrité, la sécurité et la cohérence de la gestion de l'information. De plus, le renforcement des capacités des coordonnateurs de l'archivage et de la gestion de l'information a permis de renforcer les rôles et les responsabilités en ce domaine et de gagner en efficacité en favorisant, notamment, l'accès en temps réel aux informations nécessaires à la prise de décisions et l'application des politiques de protection de l'information et de conservation des archives. Enfin, la gestion des documents et des archives est

désormais plus efficace et nécessite 2 130 mètres d'espace d'archivage en moins, d'où une économie récurrente évaluée à près de 90 000 dollars par an.

### **Politiques, évaluation et formation**

54. La création d'une Division des politiques, de l'évaluation et de la formation commune aux Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions visait à assurer une articulation entre les domaines suivants : l'élaboration des politiques et des directives, la détection systématique des meilleures pratiques et des enseignements tirés des missions et la normalisation, la conception et l'organisation de formations exploitant l'évaluation faite des résultats des départements et des missions dans un certain nombre de domaines et sur les modifications apportées en conséquence aux politiques et aux directives applicables.

55. La Section des meilleures pratiques de maintien de la paix est chargée de fixer le cadre général des politiques et directives des deux départements, de formuler des politiques et des conseils sur des questions transversales (affaires civiles, protection, problématique hommes-femmes et VIH-sida) et de mener les activités de gestion des connaissances liées aux enseignements tirés des missions et aux meilleures pratiques. Dirigée par un D-1, il s'agit d'une entité ayant la composition et la dimension d'un service et chargée de fonctions étroitement liées aux politiques et aux orientations transversales. Il est donc recommandé que cette ressource, qui continuera d'être commune aux Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, soit renommée « Service des politiques et des meilleures pratiques ».

### **Politiques et directives**

56. En complément de leur restructuration et à l'appui de la poursuite des efforts visant à professionnaliser le maintien de la paix, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions se sont engagés à fournir des directives plus nombreuses et mieux adaptées aux besoins des missions et à élaborer des normes d'exécution des fonctions et des activités de maintien de la paix. Depuis la restructuration de 2007, ils ont publié 170 documents directifs supplémentaires, qui ont été téléchargés environ 36 000 fois à partir du site intranet consacré aux opérations de paix. L'établissement de normes et la fourniture de directives plus nombreuses et mieux ciblées ont permis de gagner en cohérence dans l'exécution des principales fonctions. Les nouvelles politiques et les nouveaux documents directifs adoptés dans des domaines tels que la police, les élections, la coordination civilo-militaire et la mise en route des missions ont bénéficié d'un accueil favorable. Les missions et les États Membres s'en servent régulièrement dans le cadre de la formation de leur personnel, et 69 % des missions ont indiqué qu'elles trouvaient les documents directifs satisfaisants ou très satisfaisants quant à la qualité et la portée. Désormais, des directives de base sont à la disposition du personnel du Siège et des missions pour toutes les composantes des activités de maintien de la paix.

57. Par exemple, l'exécution du mandat des missions s'est améliorée dans le domaine clef du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration (DDR). Dans un sondage réalisé en mai 2008 auprès des missions sur les incidences des normes communes à l'ensemble du système des Nations Unies en matière de planification, d'exécution, de financement et de gestion des programmes de DDR, 89 % des personnes interrogées ont déclaré que les normes et les directives avaient

répondu à leurs besoins; 95 % ont indiqué qu'elles comprenaient mieux, désormais, en quoi consistaient les opérations de DDR; 85 % ont signalé une amélioration de la planification, de la conception et de la gestion des opérations de DDR; 87 % ont indiqué s'être conformées aux directives pour assurer le suivi et l'évaluation des activités de DDR et la formation à ces activités; 81 % ont jugé avoir été en mesure de travailler autrement; et 80 % ont déclaré avoir tiré parti des normes pour formuler leurs politiques en matière de DDR.

58. De plus, le Département de l'appui aux missions a récemment publié d'importants documents directifs sur d'autres questions, parmi lesquelles les mesures visant à limiter l'impact des opérations de maintien de la paix sur l'environnement. La politique de respect de l'environnement adoptée en mai 2009 oblige les missions à gérer et à limiter leur impact sur l'environnement local et sur la santé de la population locale, par exemple en évitant les fuites de pétrole et de carburant et en mettant en place un programme de gestion des déchets. De même, des politiques adoptées en matière de sécurité aérienne et de gestion du risque opérationnel aérien ont permis de mieux normaliser la détermination du niveau de risque associé aux divers types de vols et, par conséquent, de mieux éclairer la prise de décisions en la matière.

59. Dans le cadre de l'initiative « nouvel horizon », les départements ont prêté une attention particulière, dans la limite de leur mandat, aux activités transversales ou particulièrement importantes dont la bonne exécution exigeait un consensus et une communication claire entre les acteurs du maintien de la paix. On peut ainsi citer la protection des civils, le maintien actif de la paix et l'articulation et les transitions entre instauration de la paix, maintien de la paix et consolidation de la paix. Un cadre stratégique visant à guider, pour chaque mission, l'élaboration de stratégies propres de protection des civils devrait être achevé d'ici décembre 2010. Il guidera l'élaboration des modules de formation relatifs à ce thème et l'évaluation des ressources et des capacités nécessaires. Cinq missions dont le mandat englobe la protection des civils ont déjà élaboré des stratégies inspirées de ce projet de cadre stratégique ou sont en train de le faire. Par ailleurs, les deux départements sont en train de définir une stratégie de hiérarchisation et d'ordonnancement des premières tâches de consolidation de la paix entreprises par les forces de maintien de la paix dans le domaine de la sûreté et de la sécurité. De plus, ils continuent de dialoguer avec les États Membres en vue de renforcer l'efficacité des activités de maintien de la paix, s'agissant notamment de l'adoption de positions et d'initiatives visant à contrer les menaces pesant sur l'exécution du mandat des missions, sur le processus de paix dans son ensemble et sur la sûreté et la sécurité du personnel de maintien de la paix.

### **Enseignements tirés des missions et bonnes pratiques**

60. Le système de gestion des connaissances mis en place par les départements a renforcé leur aptitude à détecter les enseignements tirés des missions et les bonnes pratiques et à les mettre à profit dans leurs normes, leurs politiques, leurs directives et leurs activités de formation. Les principaux enseignements tirés des missions sont à l'origine de l'adoption ou de la révision de politiques, de directives et de formations dans des domaines tels que les unités de police constituées, la protection des civils et la sensibilisation des soldats et des policiers à la problématique hommes-femmes. Les deux départements ont tiré parti de la technologie pour mieux utiliser les outils de gestion des connaissances. Ainsi, le nombre de réseaux de



praticiens est passé de 3 en 2008 à 45 à l'heure actuelle. Cela a permis de renforcer notablement l'échange de savoirs entre des composantes très diverses des missions et entre le Siège et les missions.

### **Évaluation**

61. Depuis sa création, en 2007, le service chargé de l'évaluation au sein du Bureau du Directeur de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation s'est acquitté avec succès de sa mission, qui consiste à évaluer les opérations des missions et les processus thématiques du Siège et à recommander des améliorations en conséquence. Les évaluations thématiques consistent à examiner les processus des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions au niveau du Siège ou des missions pour vérifier leur cohérence et, si nécessaire, repérer les problèmes transversaux qui se posent et y proposer des solutions. Les constatations et les recommandations formulées dans le cadre de ces évaluations ont guidé les décisions adoptées par les départements au sujet, par exemple, des capacités de formation requises pour répondre aux exigences de la nouvelle politique de formation du personnel des missions. Elles ont également inspiré un certain nombre d'améliorations apportées à la gestion et aux processus des missions, s'agissant notamment des processus d'appui de la MINUS et des processus intégrés de la MINUAD en matière de technologies de l'information et des communications. Une évaluation des centres d'opérations civilo-militaires et des centres communs d'analyse de la Mission de la MINUAD, de la MINUS et de la MINUT réalisée en 2008 a conduit à une révision des politiques et des directives applicables à ces centres, dans l'objectif de renforcer l'échange de savoirs entre ces entités et leurs activités conjointes d'évaluation. De même, les recommandations issues de l'évaluation interne des équipes opérationnelles intégrées ont permis à ces équipes d'adopter un mode de fonctionnement plus efficace avec, notamment, une division du travail plus claire en fonction de domaines de spécialité, une souplesse dans l'affectation des ressources spécialisées en fonction des besoins opérationnels des missions et une formation renforcée des spécialistes visant à leur permettre de mieux remplir leurs fonctions. Combinées à l'appui assuré par l'équipe chargée de la gestion des connaissances, ces autoévaluations programmées et hiérarchisées constituent un outil d'amélioration continue de l'organisation et de la gestion au sein du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et sur le terrain.

### **Formation**

62. Afin d'optimiser les résultats obtenus et l'exécution des mandats, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions se sont fixé comme priorité de renforcer le cadre de gouvernance relatif à la formation au maintien de la paix. En 2008, ils se sont dotés d'une nouvelle stratégie de formation complétée, en avril 2010, par des politiques et des directives définissant clairement les responsabilités incombant aux États Membres, aux deux départements et aux missions en la matière. Le cadre de gouvernance instaure un cycle de gestion des activités de formation qui assure l'utilisation rationnelle des ressources de formation et prépare mieux l'ensemble des catégories de personnel à assumer leurs responsabilités dans le domaine du maintien de la paix. De plus, il fixe des procédures de définition des normes de formation, dans le respect des politiques et des directives de l'Organisation et des départements, et vise à assurer au personnel

civil des opérations de maintien de la paix une formation aussi exigeante qu'au personnel du reste du Secrétariat, afin de bâtir une culture commune. De plus, 128 formateurs issus d'États Membres ont été formés aux normes applicables à la formation préalable au déploiement, lesquelles ont été actualisées en application des politiques et directives susmentionnées. Il est prévu que les formateurs forment 19 000 fonctionnaires en tenue appelés à être affectés à des opérations de maintien de la paix dans l'année à venir. De plus, 14 des 88 participants issus de l'ONU et des États Membres qui ont suivi, depuis 2009, le nouveau cours de formation destiné aux hauts responsables des missions ont été affectés à des postes de haut niveau au sein d'opérations de maintien de la paix de l'ONU. Enfin, le personnel des missions peut de plus en plus suivre les mêmes formations à l'encadrement et à la communication que le personnel du Secrétariat, le nombre de formateurs agréés pour délivrer des cours du Bureau de la gestion des ressources humaines au personnel des missions ayant progressé de plus de 56 %. On trouvera un récapitulatif exhaustif des progrès accomplis en matière de formation du personnel de maintien de la paix dans le rapport du Secrétaire général publié sous la cote A/65/644.

### **Partenariats et coopération**

63. Depuis sa création, en novembre 2007, l'équipe chargée des partenariats optimise ses activités relatives à l'après-conflit en élargissant l'accès à tout l'éventail des capacités et de l'expérience que le système des Nations Unies dans son ensemble et ses principaux partenaires ont à offrir. Sur la base du cadre de partenariat adopté en 2008 par l'ONU et la Banque mondiale, plusieurs opérations de maintien de la paix ont collaboré avec la Banque mondiale sur le plan stratégique et opérationnel. En Haïti, au Libéria et en République démocratique du Congo, le Département des opérations de maintien de la paix, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale ont collaboré à des projets nécessitant une main-d'œuvre importante qui ont mobilisé le personnel des missions spécialisé dans le génie militaire, du personnel local recruté par le PNUD et un financement fourni par la Banque mondiale. Les enseignements tirés de cette collaboration ont été synthétisés dans des directives qui ont ensuite été transmises à l'ensemble des missions pilotées par le Département des opérations de maintien de la paix. Plus récemment, les activités de partenariat ont principalement consisté à renforcer l'interopérabilité et la planification conjointe ou coordonnée avec l'Union européenne, qui a déployé des opérations militaires et civiles avant ou pendant celles de l'ONU en République centrafricaine, en République démocratique du Congo et au Tchad. Suite au déploiement de la Force de maintien de la paix de l'Union européenne en République démocratique du Congo, des directives communes ONU-Union européenne sur les déploiements communs ont été élaborées puis mises en œuvre dans le cadre des préparatifs relatifs au Tchad. De même, les enseignements tirés du passage de relais entre l'Union européenne et l'ONU dans l'est du Tchad et le nord-est de la République centrafricaine ont été synthétisés dans une analyse a posteriori commune. Ce document sera un outil précieux pour un futur dialogue entre les deux organisations sur les questions de coopération.

64. Le Secrétariat et l'Union africaine ont noué un partenariat opérationnel en matière de paix et de sécurité axé sur l'application du Cadre du programme décennal de renforcement des capacités de l'Union africaine et sur l'appui apporté à l'architecture africaine de paix et de sécurité. De plus, un ensemble d'initiatives à court, moyen et long terme lancées suite au rapport du Groupe d'experts Union

africaine-ONU (« rapport Prodi », A/63/666-S/2008/813) et divers mécanismes propres à certains pays ont été lancés dans le cadre de ce partenariat.

65. L'ONU a aidé la Commission de l'Union africaine et les organisations régionales à renforcer leurs capacités de planification, de déploiement et de conduite d'activités de maintien de la paix. L'année passée, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et la Commission ont renforcé leurs échanges d'informations, mis en commun les enseignements tirés de leurs expériences respectives, élaboré des mécanismes de suivi des préparatifs, renforcé les capacités de formation et amélioré leur coopération. Les deux départements ont notamment fourni des conseils techniques (sur les questions militaires et de police, le DDR, la sécurité, l'information et l'appui) en rapport avec la mise en place de la Force africaine en attente et de la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM), en plus de l'appui logistique assuré par l'intermédiaire du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie et du Département de l'appui aux missions.

66. L'appui que les deux départements ont assuré à l'Union africaine a été axé sur des activités de formation visant à renforcer ses capacités de planification et à préparer de futurs responsables potentiels, l'objectif consistant à permettre à la Commission de l'Union africaine et aux communautés économiques régionales d'assumer progressivement la responsabilité des activités menées. Environ 150 personnes ont suivi les formations proposées et ont été inscrites par la Commission sur une liste de réserve en vue d'un éventuel déploiement dans le cadre de futures opérations de maintien de la paix de l'Union africaine. De plus, des experts de l'Union africaine spécialisés dans la réforme du secteur de la sécurité ont participé à des visites de familiarisation au Siège de l'ONU ainsi qu'à l'atelier annuel interorganisations destiné aux spécialistes de haut niveau de ce domaine.

67. On s'est employé, de plus, à renforcer le dialogue stratégique entre l'ONU et la Commission de l'Union africaine. À Addis-Abeba, l'organisation des bureaux de l'ONU œuvrant dans les domaines de la paix et de la sécurité a été rationalisée grâce à la création, le 1<sup>er</sup> juillet 2010, du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, qui prend la succession du Bureau de liaison des Nations Unies auprès de l'Union africaine, de l'Équipe d'appui aux activités de paix de l'Union africaine et de l'équipe de planification des Nations Unies chargée de l'AMISOM. Les composantes chargées de l'appui au sein du Mécanisme conjoint d'appui et de coordination de la MINUAD ont elles aussi été intégrées à ce bureau. De plus, l'ONU et l'Union africaine se sont dotées, le 25 septembre 2010, d'une équipe spéciale conjointe sur la paix et la sécurité chargée d'évoquer les questions stratégiques intéressant les deux organisations au niveau des secrétaires généraux adjoints chargés des affaires politiques, des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et du Commissaire de l'Union africaine. Cette équipe spéciale se réunira deux fois par an, en alternance entre New York et Addis-Abeba.

68. L'équipe chargée des partenariats assure un appui à des mécanismes de coordination tels que le comité directeur ONU-Union européenne et le dialogue entre le personnel de ces deux organisations, qui ont permis d'aborder des questions opérationnelles pratiques présentant un intérêt commun dans un certain nombre de contextes où l'ONU et l'Union européenne travaillent côte à côte. Ce comité directeur est, de plus, un lieu de dialogue qui a permis aux deux organisations de convenir de programmes de travail communs dans un certain nombre de domaines

transversaux tels que le maintien de l'ordre au niveau international, la réforme du secteur de la sécurité et la problématique hommes-femmes. De plus, au niveau du Secrétariat, les deux départements ont appuyé la mise en place de cadres de coopération avec diverses organisations régionales, dont l'Organisation du Traité de sécurité collective. En outre, l'équipe chargée des partenariats a étudié des modalités de coopération avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) en étudiant, notamment, la contribution optimale que les capacités civiles régionales peuvent apporter aux activités mondiales de maintien de la paix. Lorsqu'elles entament leur phase de retrait progressif, les opérations de maintien de la paix ont plus intérêt que jamais à coopérer avec des partenaires afin d'assurer durablement le passage à une consolidation de la paix à plus long terme.

### **Contrôle et application du principe de responsabilité**

69. Dans le cadre d'une initiative d'amélioration des modes de fonctionnement visant à rationaliser et à optimiser la procédure de désignation des fonctionnaires chargés de responsabilités importantes en rapport avec les moyens humains, financiers et matériels, les Départements de la gestion et de l'appui aux missions sont en train de définir le cadre dans lequel, à l'avenir, les missions feront remonter vers le Siège l'information relative à l'exercice des habilitations accordées. Pour renforcer encore la chaîne de commandement et compléter les activités menées pour examiner et coordonner les habilitations actuellement accordées, le Département de l'appui aux missions prépare actuellement la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) en élaborant un dispositif d'application du principe de responsabilité assurant une définition claire des rôles et des responsabilités et mettant en place des habilitations accordées, à l'origine, par le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions et transitant par les chefs de mission et les directeurs ou chefs de l'appui aux missions en tenant compte notamment des habilitations directes accordées par le Département de la gestion et des dispositions du paragraphe 7 de la section III de la résolution 59/296 de l'Assemblée générale.

### **Déontologie et discipline**

70. Le Groupe Déontologie et discipline du Département de l'appui aux missions est une ressource commune à ce département et à celui des opérations de maintien de la paix. Il a renforcé le contrôle et la responsabilité effective des décideurs dans le domaine du traitement et de la prévention des fautes professionnelles en élaborant des politiques et des programmes qui fixent des normes de déontologie très exigeantes et définissent des procédures permettant d'apporter des réponses adaptées et rapides en cas de comportement répréhensible. À l'issue d'une collaboration avec les équipes chargées de la déontologie et de la discipline au sein des missions et avec des partenaires du système des Nations Unies, le Groupe a lancé des mesures de prévention des fautes professionnelles à l'échelle du système, parmi lesquelles une formation aux nouvelles recrues de toutes les catégories de personnel avant leur déploiement et lors de leur entrée en fonctions et l'enregistrement et le suivi de toutes les accusations de comportement répréhensible. L'Organisation est ainsi mieux armée pour repérer et limiter les risques liés à la conduite de son personnel et pour prendre rapidement, au niveau des départements, les mesures qui s'imposent face à toute accusation dont le bien-fondé a été confirmé par les enquêtes menées auprès des autorités compétentes du Secrétariat ou des États

Membres. Parmi les mesures concrètes prises pour renforcer le cadre applicable à la déontologie et à la discipline, on peut citer la publication de documents juridiques, directifs et administratifs qui soumettent désormais aux mêmes normes de déontologie toutes les catégories de personnel de l'ONU, la publication de documents d'orientation venant compléter le cadre initial, parmi lesquels une stratégie globale de lutte contre l'exploitation et la violence sexuelles et une stratégie d'assistance aux victimes, et la mise en œuvre, en juillet 2008, d'un nouvel outil de gestion des affaires grâce auquel l'Organisation est mieux à même de traiter les accusations de comportement répréhensible et d'en rendre compte, notamment en produisant des données statistiques. Depuis décembre 2009, ces données sont mises à la disposition du grand public sur un site Internet de l'ONU consacré à la déontologie et à la discipline. Ce site offre également au personnel habilité à cet effet la possibilité de communiquer facilement et en toute sécurité des informations confidentielles et de vérifier si les candidats civils choisis pour travailler dans des missions ont commis des fautes professionnelles par le passé. L'ensemble de ces améliorations permet à l'Organisation d'apporter une réponse mieux structurée et plus systématique aux problèmes de déontologie et de discipline en définissant plus clairement les rôles et les responsabilités, en améliorant la coordination entre le Siège et les missions et en éliminant les doubles emplois.

#### **Suivi des audits et des commissions d'enquête**

71. Dans les propositions de restructuration formulées en 2007, il était indiqué qu'il n'y avait pas assez de ressources pour traiter les recommandations des audits internes et externes, pour réexaminer le mode de fonctionnement des commissions d'enquête et pour promouvoir systématiquement les enseignements tirés des missions et les bonnes pratiques afin de remédier aux faiblesses constatées et limiter les risques. Grâce à un renforcement modeste des capacités et à une réorientation des lignes hiérarchiques menant au Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions, l'Équipe de suivi des audits et des commissions d'enquête a procédé à un suivi systématique afin de s'assurer qu'il était dûment donné suite à toutes les observations et recommandations des organes de contrôle et des commissions d'enquête. Cette démarche de suivi, qui s'est appuyée sur une base de données relative aux audits et aux commissions d'enquête installée dans tous les bureaux du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et dans les missions, a permis d'enregistrer, entre juin 2007 et juin 2010, une baisse de 70 % des recommandations en souffrance du Bureau des services de contrôle interne intéressant les deux départements et une baisse de 15 % du nombre de recommandations que le Comité des commissaires aux comptes a dû réitérer. Les améliorations apportées dans ces domaines ont permis de remédier à de nombreux problèmes et de progresser dans des secteurs tels que la gestion de la sécurité aérienne (d'où une baisse du nombre d'incidents signalés), la planification des achats et l'évaluation des fournisseurs (d'où des économies liées à une meilleure planification des achats et à des produits et services de meilleure qualité) et le recrutement du personnel des missions (d'où une baisse des taux moyens de vacance de postes dans les missions). De même, le nombre de recommandations des commissions d'enquête en souffrance a baissé de 61 % entre janvier 2009 et mars 2010. De plus, les données d'expérience, les enseignements et les meilleures pratiques recensés depuis juillet 2007 dans les rapports des commissions d'enquête ont inspiré des mises à jour des consignes permanentes destinées à guider les commissions d'enquête de toutes les missions.

### **Encadrement des missions**

72. Le renforcement de la Section des nominations aux postes de haute direction et son transfert au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions ont accru l'aptitude de l'Organisation à repérer et à attirer des responsables dûment qualifiés pour ses missions. Un projet d'optimisation des modes de fonctionnement mené en 2009 a abouti à la mise en place d'un processus systématique de planification de la relève, de gestion des vacances de poste et de contrôle des nominations à des postes de responsabilité au sein des missions, ce qui a permis aux deux départements d'avoir une vision globale des équipes chargées de l'encadrement et des besoins des missions, de les aider à planifier activement et à gérer de façon stratégique les nominations aux postes d'encadrement des missions et de doter toutes les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales d'un nombre suffisant de spécialistes de haut niveau des diverses questions politiques et opérationnelles. Ces améliorations ont permis, l'année passée, de déployer très vite des équipes de direction provisoire en Haïti, pour combler le vide créé par le séisme, ainsi qu'en Afghanistan, en Côte d'Ivoire et au Darfour. De plus, elles ont permis de faire passer d'une médiane de 87 jours en 2007/08 à 31,5 jours en 2009/10 le délai nécessaire pour pourvoir les postes vacants au niveau de l'encadrement des missions. De plus, l'attention portée aux objectifs de l'Organisation sur le plan de la problématique hommes-femmes a permis d'améliorer l'équilibre entre les sexes au niveau des postes de chef et chef adjoint de mission, dont 22 % sont désormais occupés par des femmes, contre 2 % en 2007. Enfin, la création d'un mécanisme de bons offices de haut niveau regroupant les dirigeants du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du PNUD constitue une contribution appréciable au bon fonctionnement des équipes de direction intégrées mises en place au niveau des missions.

### **3. Domaines spécialisés**

#### **État de droit et institutions chargées de la sécurité**

73. Considérant que les soldats de la paix sont les premiers auteurs de la consolidation de la paix, l'Assemblée générale, dans sa résolution 61/279, a créé le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité pour intégrer les structures et les fonctions concernant la police, les secteurs judiciaire et pénitentiaire, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la lutte antimines et la réforme du secteur de la sécurité au sein du Département des opérations de maintien de la paix.

74. L'expérience acquise depuis 2007 met en relief l'importance de la création du Bureau, en particulier en raison de l'appui spécialisé qu'il fournit aux opérations de paix et du rôle qu'il joue en tant qu'interlocuteur clef auprès des États Membres, des organismes des Nations Unies et de partenaires externes, pour promouvoir l'exécution des mandats concernant l'état de droit et la sécurité sur le terrain. La création du Bureau a amélioré l'aptitude de l'Organisation à répondre aux priorités complexes et récurrentes de la consolidation de la paix à ses débuts dans les domaines de la sûreté et de la sécurité, telles qu'elles sont définies dans le rapport du Secrétaire général sur la consolidation de la paix au lendemain d'un conflit (A/63/881-S/2009/304). Pour renforcer encore davantage cette approche intégrée, le

Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions sont en train d'élaborer, en collaboration avec leurs partenaires du système des Nations Unies, une stratégie pour les activités initiales de consolidation de la paix qui permette de guider l'établissement des priorités et l'échelonnement des initiatives en matière de sûreté et de sécurité.

75. Les avantages que présente l'adoption d'une approche commune dans ce domaine de l'état de droit sont mis en évidence par l'amélioration de l'aptitude à fournir un appui aux activités opérationnelles fondamentales de 17 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales, à collaborer avec les organismes des Nations Unies et à créer des partenariats plus larges. Dans le Sud-Soudan, par exemple, la cellule consultative et de coordination de la MINUS pour les secteurs de la justice et de la sécurité a été mise en place à la suite d'une mission d'évaluation conjointe menée par le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Une mission d'évaluation conjointe du secteur de l'état de droit menée au Timor-Leste par des experts du Bureau et du PNUD a également débouché sur un projet conjoint de réforme du secteur de la sécurité concernant la supervision civile et la gouvernance démographique et un programme financé conjointement concernant les activités de police. Depuis la restructuration de 2007, les missions signalent des améliorations de 27 % à 53 % des orientations et de l'appui fournis par le siège pour les questions relatives à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité. Simultanément, toutes les opérations multidimensionnelles chargées d'activités dans le domaine de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité estiment que le Bureau a géré efficacement tant les politiques et stratégies intéressant ses composantes qui mènent des activités dans ce domaine que ses relations avec ses partenaires.

76. La Division de la police a été restructurée et renforcée en application des résolutions 63/287 et 64/271 de l'Assemblée générale. Dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations du Bureau des services de contrôle interne sur la gestion des opérations de la Police des Nations Unies, le Département des affaires de maintien de la paix a réévalué l'organisation de la Division de la police afin d'accroître l'efficacité de ses opérations, de régler le problème des vacances de poste et de rationaliser le processus de recrutement de membres de la police en créant une entité unique dotée de spécialistes des ressources humaines et d'améliorer les communications avec les pays fournisseurs de forces de police et les missions en vue de synchroniser la relève des membres de la Police des Nations Unies. Par ses résolutions 63/287 et 64/271, l'Assemblée a autorisé la création de 20 postes supplémentaires pour la Division de la police, afin de lui permettre de procéder plus efficacement et rationnellement à la sélection et au recrutement d'experts de la police qualifiés et d'unités de police constituée bien équipées et préparées pour les opérations de maintien de la paix, en liaison étroite avec les États Membres, et en se concentrant sur tous les aspects de planification stratégique des composantes de police des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales.

77. La fourniture de documents directifs sur la planification stratégique a aidé les missions, de même que la police et d'autres institutions de maintien de l'ordre des pays hôtes, au Tchad, en Haïti, au Kosovo, au Libéria, en République démocratique du Congo, au Soudan et au Timor-Leste, à mieux planifier et évaluer leurs activités de réforme de la police et des opérations de développement. L'aide à la planification

fournie au Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL), à la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre, à la MINUK, à la MINUL, à la MINURCAT, à la MINUSTAH, à la MINUT, à la MONUSCO et à l'ONUCI, grâce à la définition, dans chaque cas, d'un concept d'opérations de la Police des Nations Unies fondé sur le modèle récemment mis au point pour la préparation des missions intégrées, a permis de donner une vision claire des tâches à accomplir dans le secteur de la police et des indicateurs de résultats à cet égard, d'établir des priorités entre ces tâches et de mieux les échelonner.

78. Comme l'Assemblée générale l'a demandé aux paragraphes 11 et 12 de sa résolution 64/271, l'analyse du Secrétaire général concernant la classe du poste de conseiller pour les questions de police sera incluse dans le rapport sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012, compte tenu de la contribution importante que la Division de la police du Département des opérations de maintien de la paix apporte aux opérations de maintien de la paix, y compris les activités de consolidation de la paix, et de l'ampleur qu'ont prise les activités de police dans plusieurs opérations.

79. Grâce au renforcement des capacités d'évaluation de la sélection avant le déploiement, le nombre de policiers dont les références ont été vérifiées a augmenté de près de 100 %, passant de 12 150 en 2009 à 24 050 en 2010, ce qui a entraîné une réduction du taux global de vacance de postes sur le terrain, qui est tombé de 25,6 % en 2009 à 21,3 % en 2010. Par ailleurs, le nombre de femmes dans les forces de Police des Nations Unies est passé de 7,8 % en août 2009 à près de 10 % en novembre 2010. Les efforts se poursuivront pour atteindre l'objectif de 20 % d'ici à 2014.

80. À la suite d'un examen des structures existantes et des consultations officieuses tenues avec les pays fournisseurs de forces de police, il est proposé de diviser la Section de la gestion des missions et de l'appui en deux sections, dont l'une serait axée sur la gestion des missions et de l'appui et l'autre se concentrerait sur la sélection et le recrutement du personnel de police, pour assurer la transparence, l'autonomie, la responsabilité, la cohérence et la normalisation et accroître l'efficacité et l'efficience de tous les processus liés au recrutement, à la sélection et au déploiement du personnel de police. La création de cette nouvelle section, dénommée Section de la sélection et du recrutement, n'aurait pas d'incidences financières.

81. L'expansion de la Force de police permanente et la création d'un corps permanent complémentaire de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/270, permettraient, une fois tous les nouveaux postes pourvus, de disposer d'une capacité renforcée d'appui aux missions lors des phases de démarrage et de réduction progressive de leurs effectifs ou durant d'autres périodes de transition ou autres phases critiques. Bien que leur coût soit imputé au compte d'appui, ces capacités rapidement déployables constitueraient un atout clef pour toutes les présences sur le terrain.

82. Le Service consultatif élargi du droit pénal et des questions judiciaires a renforcé ses capacités sur le terrain en fournissant aux composantes judiciaire et pénitentiaire un appui accru sur le plan technique à jour des évaluations *in situ*, qui s'est traduit par l'amélioration des cadres juridiques et le renforcement des institutions nationales en Afghanistan, au Burundi, en Haïti, au Libéria, en



République démocratique du Congo, au Soudan et au Timor-Leste; en aidant les missions à appuyer la mise au point de stratégies nationales de réforme de l'état de droit en Afghanistan, au Darfour, en Haïti, au Libéria, en République démocratique du Congo, au Sud-Soudan et au Timor-Leste, ce qui a conduit à la prise en charge par les gouvernements eux-mêmes de processus de réforme coordonnés et a également contribué à la mobilisation de ressources supplémentaires; en renforçant l'assistance fournie aux pays hôtes pour qu'ils rendent le système pénitentiaire sûr et humain, ce qui contribuera à une réduction des risques de sécurité et à l'amélioration des conditions pénitentiaires; et en organisant un cours de formation à l'intention de spécialistes des affaires judiciaires et pénitentiaires pour qu'ils puissent aider les acteurs nationaux conformément aux documents directifs et aux pratiques optimales identifiées.

83. Les services spécialisés fournis aux États Membres et aux missions par de nouvelles capacités, comme le Groupe de la réforme du secteur de la sécurité, ont favorisé une exécution plus efficace des mandats. Ainsi, l'approche stratégique adoptée à l'échelle du système pour la réforme du secteur de la sécurité a contribué par exemple à assurer la cohérence de l'appui fourni aux efforts de réforme de ce secteur menés, aux niveaux régional et national, par l'Union africaine et la Guinée-Conakry. Les formations dispensées à plus de 350 spécialistes des diverses entités des Nations Unies qui appuient des initiatives nationales de réforme du secteur de la sécurité ont permis de renforcer l'approche systémique et d'accroître les compétences de l'Organisation dans ce domaine. Les documents directifs mis au point dans des domaines clefs de la réforme du secteur de la sécurité contribueront à cet effort. En outre, le déploiement rapide d'experts de la réforme du secteur de la sécurité recrutés à partir du nouveau fichier qui a été établi a permis de procéder à une évaluation plus efficace et de mieux planifier les initiatives de réforme du secteur de la sécurité au niveau des pays, et de mobiliser un appui plus efficace et rationnel aux niveaux international et régional.

84. Les documents directifs publiés récemment sur les liens qui existent entre le désarmement, la démobilisation et la réintégration et la réforme du secteur de la sécurité de même qu'entre le désarmement, la démobilisation et la réintégration et la justice transitionnelle, et les formations qui seront organisées à l'avenir sur ce sujet aideront l'Organisation à veiller à ce que les mesures de stabilisation prises après un conflit soient bien coordonnées. Le concept de désarmement, démobilisation et réintégration de deuxième génération, énoncé dans la publication intitulée *Les pratiques de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) de « deuxième génération » dans les opérations de paix : une contribution aux discussions « Nouvel horizon » sur les défis et les opportunités du maintien de la paix*, qui a été publiée en janvier 2010, permettra à l'ONU d'envisager d'autres activités susceptibles d'être mises en œuvre pour renforcer la confiance dans un processus de paix, contribuer à la création d'un environnement sûr et aider à jeter les bases d'une consolidation de la paix à long terme dans les situations où les activités traditionnelles de désarmement, démobilisation et réintégration ne suffiraient pas à elles seules.

85. Selon qu'il conviendra et dans les limites des ressources disponibles, les spécialistes de l'état de droit apportent un appui aux missions politiques spéciales en participant aux évaluations et aux recrutements et en fournissant des orientations dans les domaines de la réforme du secteur de la sécurité, du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, et des activités de police, y compris la Force

de police permanente, ainsi que dans les domaines judiciaire et pénitentiaire. En règle générale, c'est le Département des affaires politiques qui finance les déploiements sur le terrain à l'appui des missions politiques spéciales.

### **Affaires militaires**

86. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a approuvé la création du Bureau des affaires militaires, dirigé par un sous-secrétaire général. Un an plus tard, dans sa résolution 62/250, elle a approuvé le renforcement de ce bureau, suite aux propositions contenues dans le rapport du Secrétaire général sur une analyse détaillée du Bureau des affaires militaires au sein du Département des opérations de maintien de la paix (A/62/752). Il est rendu compte de l'impact de ce renforcement dans le rapport suivant sur la question (A/65/572 et Corr.1).

87. Grâce au renforcement de ses capacités en matière de politique et de doctrine, de liaison, de planification et de constitution de forces, le Bureau est mieux équipé pour traiter avec les pays fournisseurs de contingents, ce qui a accru sa capacité de déployer du personnel auprès de missions spécifiques. On peut citer à titre d'exemple les visites d'évaluation et les visites préalables au déploiement effectuées auprès de nouveaux pays fournisseurs de contingents en vue d'évaluer, d'instruire et d'entraîner leurs personnels, afin que les bataillons déployés auprès d'opérations de maintien de la paix soient bien préparés et bien équipés. Le renforcement des capacités spécialisées a permis de planifier des opérations terrestres, aériennes et maritimes spécialisées, d'élaborer une doctrine maritime et d'établir des plans en vue de la création d'un groupe d'intervention navale pour la FINUL. L'augmentation de ses capacités de constitution de forces a permis à l'Organisation de mieux gérer le nombre sans précédent de contingents militaires et de personnels déployés à titre individuel, et a eu pour avantage additionnel l'effort supplémentaire consenti pour intégrer les nouveaux pays fournisseurs de contingents dans le système de forces et moyens en attente des Nations Unies et ajouter cinq nouveaux contributeurs aux opérations de maintien de la paix. De plus, le système précité va être transformé en un outil électronique interactif qui permettra d'améliorer l'exactitude des données et le temps de réaction. La fourniture de ressources supplémentaires a accéléré les processus préalables à l'établissement de mémorandums d'accord, les activités préalables au déploiement et les activités de reconnaissance et, en collaboration avec le Département de l'appui aux missions, les négociations concernant le matériel appartenant aux contingents.

88. La création d'une équipe d'évaluation s'est traduite par une amélioration qualitative des informations communiquées aux États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents, sur les évaluations des menaces militaires et des risques dans les opérations sur le terrain et les zones potentielles de conflit qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les opérations de maintien de la paix. La création d'une capacité spécifique d'élaboration des politiques et de doctrines a amélioré l'aptitude du Bureau à fournir un appui aux pays fournisseurs de contingents et aux missions, en se fondant sur les leçons tirées de l'expérience et les pratiques optimales pour mettre au point des documents directifs dans des domaines clefs tels que la coordination entre civils et militaires, la protection des civils et l'évaluation et la réduction des risques en matière de sécurité, et à veiller à ce que la perspective militaire soit bien prise en compte dans les politiques transversales en matière de maintien de la paix et d'appui. De manière plus générale, le renforcement du Bureau lui a permis de participer à de nouvelles initiatives telles que celle du « nouvel

horizon », approche robuste des initiatives de maintien de la paix fondée sur les capacités, et la stratégie globale d'appui aux missions. En collaboration avec le Département de l'appui aux missions, le Bureau des affaires militaires et la Division de la police sont en train d'élaborer un concept modulaire de camp de « 200 hommes », fondé sur des techniques de communication et d'information normalisées, et comprenant des composantes sécurité et logistique, qui a pour but de faciliter le déploiement sans heurt des effectifs militaires et de police.

89. Des améliorations ont également été apportées au déploiement rapide d'experts militaires du Siège pour aider les missions au cours des phases de démarrage, de montée en puissance ou de réaction à des crises. On peut citer, à titre d'exemple récent, le déploiement au quartier général de la MINUAD d'une équipe chargée d'aider le commandant de la force à mettre en place des processus et des procédures permettant de rationaliser la gestion de la composante militaire, et le déploiement d'officiers de liaison auprès du Commandement de la région militaire Sud des États-Unis (US Southern Command) et le déploiement d'une équipe de planification à Port-au-Prince à la suite du tremblement de terre en Haïti en janvier 2010.

90. Dans l'ensemble, 69 % des missions ont signalé une amélioration (44 %) ou une amélioration soutenue (25 %) de la qualité, et du caractère adapté des orientations et de l'appui fournis par le Bureau, et de la rapidité de son intervention.

### **Appui aux missions**

91. L'aptitude de l'Organisation à s'acquitter de ses tâches en matière de politique, de maintien de la paix et de consolidation de la paix dépend fondamentalement de sa capacité d'appuyer de manière efficace et rationnelle ses activités sur le terrain dans les circonstances les plus difficiles. La création d'un département spécifiquement chargé des activités d'appui et placé sous la direction d'un Secrétaire général adjoint a mis en relief l'importance de ces activités et les questions d'appui commencent à être prises en compte lors de la prise de décisions, y compris au Conseil de sécurité. L'expérience a montré que l'adoption de décisions mieux fondées sur des questions d'appui cruciales a un effet positif sur l'exécution des mandats.

92. Comme le montre la stratégie globale d'appui aux missions, le Département est en train de devenir un catalyseur stratégique en position de fournir efficacement des ressources et des services de gestion à toutes les missions de l'Organisation, y compris celles qui relèvent du Département des affaires politiques, et a tiré parti de ses capacités pour jouer un rôle clef dans les efforts menés par l'Organisation pour s'attaquer de façon novatrice aux problèmes auxquels la communauté internationale doit faire face. Lors de l'enquête effectuée en 2010, 63 % des opérations sur le terrain ont signalé des améliorations de la qualité générale et du caractère adapté des orientations et de l'appui fournis depuis la création du Département de l'appui aux missions et de la rapidité de réaction de ce dernier.

93. Par l'intermédiaire du Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie, le Département de l'appui aux missions a fourni un appui logistique à l'Union africaine en Somalie, notamment en créant une voie d'approvisionnement fiable de Mombasa (Kenya) à Mogadiscio, pour l'acheminement des fournitures essentielles. Il a également collaboré avec l'Union africaine et le Gouvernement soudanais au nom du Secrétaire général, pour obtenir la garantie d'un passage sûr et régulier du personnel et du matériel de la MINUAD

afin de faciliter le déploiement intégral de la Mission. Il a également travaillé en étroite collaboration avec la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI) et la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) pour trouver des solutions viables à long terme aux problèmes auxquels elles se heurtent sur le plan opérationnel et dans le domaine de la sécurité, notamment grâce à l'utilisation de structures situées en dehors de ces pays et à l'application de mesures discrétionnaires pour recruter et garder du personnel dans le cadre des pouvoirs délégués au Secrétaire général par l'Assemblée générale. De plus, le Département a appuyé la planification et facilité la transformation des présences des Nations Unies en Guinée-Bissau et dans la République centrafricaine en bureaux intégrés de consolidation de la paix, et il donne actuellement des conseils au Département des affaires politiques sur la mise en place d'un centre régional de prévention des conflits en Afrique de l'Ouest.

94. Sur la base de l'expérience acquise au cours de plus de trois années d'opération, et conformément aux travaux en cours en vue de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions, le Département de l'appui aux missions a jugé qu'il était nécessaire de déterminer la répartition optimale des spécialistes du Département entre les équipes opérationnelles intégrées et le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Si les équipes opérationnelles intégrées ont pour tâche de fournir un appui intégré et transversal à telle ou telle opération de maintien de la paix, les responsables du Département de l'appui aux missions sont chargés de fournir des orientations et des conseils pratiques à l'ensemble des opérations de maintien de la paix et missions spéciales, pour tout ce qui a trait à l'appui administratif et logistique. Ils doivent également maintenir une vue d'ensemble stratégique de toutes les présences sur le terrain, s'agissant des fonctions et initiatives d'appui. Il est indispensable que des ressources appropriées soient allouées aux dirigeants du Département de l'appui aux missions pour assumer l'exercice d'un contrôle stratégique approprié sur les crédits ouverts par l'Assemblée générale pour financer les activités menées par l'Organisation sur le terrain, en fonction des priorités opérationnelles et conformément aux politiques et priorités de l'ensemble de l'Organisation.

### **Gestion des ressources humaines**

95. Sur la base d'un examen approfondi de la structure et des processus de gestion du personnel sur le terrain qui a été effectué en 2005/06, il a été proposé de restructurer le Service de la gestion du personnel, qui est devenu la Division du personnel des missions, en renforçant ses capacités d'appui tant dans les domaines spécialisés que sur le plan opérationnel. Il a également été déterminé que la Division devrait être dotée des moyens dont elle a besoin grâce à une expansion de la délégation des pouvoirs de gestion des ressources humaines pour accroître l'efficacité des activités de recrutement, de gestion et d'administration du personnel des missions.

96. Compte tenu de la croissance récente des effectifs du personnel civil des missions et de l'évolution des besoins de connaissances spécialisées, la gestion efficace des ressources humaines dans les domaines stratégiques et opérationnels est devenue un facteur critique du succès des missions. Pour renforcer les capacités de direction et de gestion et les capacités opérationnelles afin d'améliorer la gestion des ressources humaines sur le terrain, il a été créé une division du personnel composée de deux services, consacrés respectivement à l'appui de base et à l'appui

opérationnel. La réorganisation a permis, d'une part, de clarifier les rôles et les attributions et, d'autre part, de fournir un appui opérationnel quotidien soutenu à diverses missions, une attention constante étant accordée à la gestion stratégique des ressources humaines dans des domaines tels que les orientations générales, la planification des besoins de personnel, le recrutement, la dotation en effectifs et l'organisation des carrières.

97. L'expansion des pouvoirs délégués à la Division avait pour but d'améliorer la fourniture de services aux missions dans des domaines tels que le classement des emplois, l'approbation du passage à un niveau plus élevé et les pouvoirs discrétionnaires en matière de prise des décisions concernant la gestion du personnel et l'administration des prestations. Néanmoins, les systèmes de gestion des ressources humaines continuent de poser des problèmes, et si 69 % des missions ont estimé que la qualité et le caractère adapté des orientations et de l'appui fournis par la Division et la rapidité de ses interventions concernant les questions de gestion des ressources humaines n'avaient pas changé (44 %) ou s'étaient sensiblement améliorés (25 %), 25 % ont fait état d'un déclin depuis octobre 2008, alors même que de nouveaux processus de recrutement et de sélection fondés sur les systèmes et mécanismes en vigueur au Siège avaient été introduits. En revanche, en ce qui concerne la prise de décisions stratégiques au Siège, la nouvelle structure a facilité la fourniture plus systématique d'apports et contribué à l'amélioration de la coordination avec le Département de la gestion pour les questions affectant les conditions d'emploi du personnel des missions et l'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines.

98. Compte tenu du renforcement des capacités de formation et d'autocontrôle, il est devenu possible de déléguer davantage de pouvoirs aux missions pour la sélection du personnel, l'intégration des nouvelles recrues et certaines fonctions administratives. Soixante-deux pour cent des missions récemment consultées ont jugé que les pouvoirs qui leur étaient délégués étaient adéquats, mais 31 % ont estimé qu'ils devraient être élargis. Pour assurer l'exercice approprié des pouvoirs délégués, la Division du personnel des missions est en train d'élaborer des programmes d'apprentissage en ligne dans le domaine de la gestion des ressources humaines à l'intention des spécialistes pour les praticiens des ressources humaines sur le terrain. En collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, elle procède à des exercices d'autocontrôle, notamment grâce à l'utilisation de fiches de suivi des résultats en matière de gestion des ressources humaines, ainsi qu'il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines » (A/65/305).

99. La Division du personnel des missions a également procédé à une réforme du processus de recrutement sur fichier et l'a transformé en un nouveau système appliquant une approche volontariste et centralisée de la dotation en effectifs, en constituant des listes de candidats qualifiés évalués par des groupes d'experts, approuvés par un organe central de contrôle et prêts à être immédiatement déployés par les responsables des missions en vertu des pouvoirs qu'il leur ont été délégués en matière de sélection. Les arrangements contractuels rationalisés régis par un seul et unique Règlement du personnel, que l'Assemblée générale a approuvés dans la résolution 63/250, ont permis la création d'un secrétariat mondial unique, intégrant les services du Siège et ceux des missions. Le nouveau système de sélection du personnel, qui régit à la fois le personnel des missions et celui du Siège, découle de cette intégration. Ce nouveau système donne au Secrétaire général adjoint pour

l'appui aux missions la marge de manœuvre nécessaire pour procéder au transfert latéral entre les missions de membres du personnel dont les compétences ont été vérifiées par un organe central de contrôle sans que le poste fasse l'objet d'un avis de vacance de postes, ce qui permet au Département de déployer du personnel, plus facilement et plus rapidement, au cours des phases de démarrage, d'expansion ou de liquidation des missions ou en période de crise et de redéployer le personnel de missions dont les effectifs doivent être réduits ou qui sont en cours de liquidation. En conséquence, du 30 juin 2009 au 30 juin 2010, les taux de vacance de postes sont tombés de 30 % à 15 % dans le cas du personnel recruté sur le plan local et de 28 % à 24 % dans le cas du personnel recruté sur le plan international. Dans le cadre du nouveau système de sélection du personnel, les responsables du recrutement doivent également tenir dûment compte des candidatures de ressortissants de pays fournisseurs de contingents et de forces de police à des postes dans les opérations de maintien de la paix et à des postes financés au titre du compte d'appui. Au 31 août 2010, 88 % des membres du personnel des missions étaient des ressortissants de ces pays et forces de police.

### **Gestion financière**

100. Face à l'ampleur et à la complexité des dispositifs financiers et mécanismes de collaboration mis en place avec des organisations régionales et avec les autres organismes des Nations Unies, l'Assemblée générale a approuvé un renforcement de la Division du budget et des finances. Les objectifs de ce renforcement étaient de pouvoir mieux orienter et soutenir les opérations hors Siège pour l'élaboration de leurs budgets et leur fonctionnement au jour le jour.

101. La Division du budget et des finances collabore avec le Département de la gestion, spécifiquement avec sa Division du financement des opérations de maintien de la paix concernant les opérations de maintien de la paix et avec sa Division de la planification des programmes et du budget concernant les missions politiques spéciales, pour l'élaboration et la présentation des budgets des missions. Les réformes en cours de la gestion des finances et du budget dans l'ensemble de l'Organisation, notamment le passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public et la mise en service du progiciel de gestion intégré (Umoja), devraient rendre les procédures budgétaires plus efficaces, permettant ainsi de mieux servir les États Membres et les missions. On poursuivra l'examen des outils et des procédures budgétaires servant à financer les bureaux intégrés et les mécanismes de collaboration, qui réunissent des fonctions dont les budgets étaient précédemment régis par des procédures différentes et des calendriers distincts.

102. Depuis juillet 2007, les procédures d'élaboration des budgets ont été simplifiées et la mise au point des documents budgétaires améliorée, notamment grâce au déploiement d'équipes ABACUS intégrées venant faciliter sur place l'élaboration des budgets des missions. Parmi les résultats obtenus, on constate une meilleure tenue des délais de présentation des budgets des opérations de maintien de la paix, le taux de conformité étant passé de 50 % pour 2007/08 à 100 % pour 2008/09 et 2009/10. Les organes délibérants ont aussi pris note de progrès dans la qualité des propositions budgétaires présentées aux soixante-troisième et soixante-quatrième sessions de l'Assemblée générale. D'après 81 % des missions, l'appui apporté aux fonctions budgétaires et financières était resté identique (50 %) ou s'était amélioré (31 %). Grâce au renforcement des mesures d'assurance qualité – notamment les analyses transversales des besoins des missions, la mise au point et

le respect de paramètres de référence (par exemple les normes relatives à l'établissement des coûts et les ratios des ressources ordinaires aux autres ressources), l'examen intégré des budgets des missions par des équipes opérationnelles intégrées, ainsi que par des équipes communes de responsables de haut niveau de différents départements, qui s'ajoutent à une formation plus poussée pour les équipes chargées des budgets – la cohérence des estimations budgétaires a progressé, aboutissant à une amélioration du taux d'exécution du budget des missions, qui est passé de 92 % en 2007/08 à 97 % en 2008/09. Les demandes de crédits continuant d'être mieux adaptées aux besoins opérationnels, il devrait à terme y avoir une réduction des dépassements et des sous-utilisations de crédits.

103. Le renforcement de la Division du budget et des finances a aussi eu pour effet de doter les missions de moyens supplémentaires dans le domaine de la gestion financière et de l'établissement de rapports. Dans le cadre du programme PACT, l'Organisation a assuré une formation intensive à de nouveaux fonctionnaires du budget et des finances pour ensuite les déployer dans les missions sous trois mois afin de remplir des postes essentiels restés vacants. Les compétences de fond présentes sur le terrain ont aussi été renforcées grâce à des cours de formation, dispensés sur place, portant sur les applications financières et les méthodes d'élaboration des budgets, ainsi qu'à la mise au point et à l'actualisation d'un manuel financier pour les missions et au transfert de connaissances effectué au cours de visites de soutien. La Division a aussi aidé à concevoir des ensembles d'outils d'appui basés dans les missions pour la mise en place du progiciel de gestion intégré et des Normes comptables internationales pour le secteur public qui, parallèlement à l'action des centres d'appui mondial et régionaux, ont pour objet d'aider les fonctionnaires des finances à se préparer à de nouvelles méthodes de travail.

104. L'appui aux pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police s'est également amélioré. Malgré une hausse de 69 % depuis 2006/07 du volume des demandes de remboursement relatives au matériel appartenant aux contingents, la Division a ramené la durée moyenne de traitement des remboursements de six mois à trois mois, grâce à l'amélioration de la gestion et au renforcement connexe des systèmes d'appui.

105. Dans le cadre de l'exécution de la Stratégie globale d'appui aux missions, le cadre financier pour le démarrage ou l'expansion d'une mission a été renforcé, l'Assemblée générale ayant autorisé le prélèvement sur le Fonds de réserve pour le maintien de la paix d'une somme pouvant atteindre 100 millions de dollars et l'utilisation des stocks stratégiques pour déploiement rapide à concurrence de 50 millions de dollars, ce qui permettra de mieux financer les nouvelles opérations sans devoir attendre un financement additionnel par les États Membres. Ces mesures ont pour but d'accélérer les procédures de financement, de mieux faire correspondre aux besoins les conditions de démarrage et d'expansion des missions et de permettre le déploiement rapide de ressources matérielles et humaines sur le terrain. Un projet de modèle de financement standard pour la première année d'une opération de maintien de la paix, qui repose sur des estimations plus réalistes des besoins, est en cours d'élaboration et doit être soumis à l'Assemblée générale à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-cinquième session. Cet outil, présenté plus en détail dans le rapport du Secrétaire général sur le modèle de financement standard proposé dans le cadre de la Stratégie globale d'appui aux missions (A/65/643), devrait aussi favoriser l'accélération du démarrage et du déploiement des missions.

## **Logistique**

106. L'appui logistique aux opérations de maintien de la paix est un facteur capital pour l'exécution des mandats. L'appui opérationnel dont les missions des Nations Unies ont besoin est complexe et varie au sein de chaque mission et entre elles, allant de la livraison de rations dans des environnements isolés et hostiles à la gestion de la relève des contingents et d'autres catégories de personnel à l'aide de différents types de matériel de transport. Bien que les besoins de chaque mission diffèrent, certaines nécessités et ressources opérationnelles sont communes à toutes les missions, notamment les rations, le carburant et les transports terrestres et aériens. Ces éléments sont parmi les principaux facteurs de dépense des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

107. Si la création du Département de l'appui aux missions n'a pas entraîné de changement majeur pour la Division du soutien logistique, hormis la création d'une Division des technologies de l'information et des communications distincte (voir par. 112 ci-dessous), la création d'un département chargé de l'appui et placé sous l'autorité d'un Secrétaire général adjoint a posé les bases de l'élaboration d'une gestion plus stratégique et mondiale de la logistique. D'après l'enquête auprès des missions, 50 % d'entre elles estimaient que la qualité, la rapidité et la réactivité de la gestion de la logistique avaient progressé. C'est sur la base de l'expérience obtenue dans la gestion de la logistique au niveau mondial que la Stratégie globale d'appui aux missions a été élaborée. Un des éléments fondamentaux sur lesquels la Stratégie repose est la notion de services partagés fournis par l'intermédiaire de centres de service (régionaux et mondial) afin de rendre possibles des synergies, des gains d'efficacité et des économies d'échelle, et de pouvoir réduire l'ampleur de la mission au plan local, ce qui permet d'améliorer les conditions de sécurité et de sûreté pour le personnel.

108. À la suite de la mise au point de la notion de centre de service, la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) a été réadaptée pour en faire un centre de service mondial. La Base joue également un rôle essentiel dans le volet de conception de modules de la Stratégie globale d'appui aux missions. Elle met au point à destination des missions du monde entier des ensembles d'outils logistiques prêts à l'emploi qui rendront possible un déploiement plus efficace et une planification plus prévisible pour l'achat des biens et services dont les missions ont besoin. La Division du soutien logistique du Siège collabore étroitement avec la Base de soutien logistique à la mise en place de cette gestion mondiale de la logistique. On trouvera davantage de précisions sur les volets de la Stratégie relatifs aux centres de service et aux modules dans le rapport d'étape sur la Stratégie globale d'appui aux missions (A/65/643).

## **Achats**

109. Une gestion efficace des achats reste un facteur déterminant pour la réussite de l'exécution du mandat des missions. Le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion poursuivent leur collaboration pour mieux faciliter les achats, en simplifiant les procédures tout en veillant à maintenir de solides contrôles internes, à assurer une bonne supervision et à appliquer le principe de responsabilité.

110. Un cadre de gouvernance dans le domaine des achats, élaboré pour le Secrétariat dans son ensemble, définit les fonctions et attributions de chacun,



précise la répartition des responsabilités et établit des procédures simplifiées pour les opérations hors Siège. Parmi les missions interrogées, 62 % jugeaient très claire ou assez claire la répartition des fonctions et attributions, tandis que 31 % la jugeaient peu claire ou très peu claire. Pour accélérer les procédures d'achat et les rendre plus efficaces, le Département de la gestion a augmenté en août 2008 la limite maximale de la délégation de pouvoir accordée au Département de l'appui aux missions, la faisant passer de 200 000 à 500 000 dollars pour les achats ne relevant pas des besoins essentiels ni des besoins spéciaux. En conséquence, les missions sont en mesure d'approuver localement un plus grand nombre de demandes d'achat, réduisant le nombre de demandes qu'elles doivent adresser au Comité des marchés du Siège, d'où un gain de temps. En 2008, les missions avaient présenté 589 demandes au Comité, alors qu'en 2009 et 2010, le nombre avait chuté respectivement à 479 et 411. Parmi les missions interrogées, 81 % estimaient que la limite de la délégation de pouvoir était suffisante, contre 12,5 % qui pensaient qu'elle devait encore être relevée.

111. Un Bureau régional des achats, comprenant des fonctionnaires de la Division des achats et du personnel des missions, a été créé en juillet 2010 à Entebbe (Ouganda), en tant que projet pilote du Département de la gestion. Il fournit du matériel et des services aux opérations de maintien de la paix et bureaux en Afrique de l'Est et en Afrique centrale. La délégation de pouvoir accrue en matière d'achats qu'il est proposé d'accorder à ce bureau régional permettra de réaliser la simplification prévue des procédures d'achat, ainsi que le regroupement des besoins et le partage des coûts entre missions, aboutissant à des économies d'échelle. Proche de plusieurs opérations de maintien de la paix en Afrique, ce bureau devrait pouvoir assurer un appui plus réactif, grâce à une meilleure appréhension et compréhension des besoins et des priorités des missions qu'il sert. Le Bureau régional des achats sera aussi une source d'appui régional pour la gestion, l'administration et la mise en œuvre des mesures de réforme des achats. Si la création d'un centre de service régional à Entebbe s'inscrit dans la logique de la Stratégie globale d'appui aux missions, le Bureau régional des achats dépend directement du Département de la gestion.

### **Informatique et communications**

112. Par sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a créé la Division des technologies de l'information et des communications à partir du Service des communications et des technologies de l'information qui existait précédemment. La direction de cette division a été renforcée avec le reclassement par l'Assemblée, dans sa résolution 62/250, du poste de directeur. Ces changements ont été motivés par la nécessité de faire face à l'accroissement continu de l'ampleur et de la complexité des activités informatiques et télématiques dans les missions, de fournir un appui technique à la mise en service de progiciels intégrés de gestion dans les opérations de maintien de la paix, de réduire les doubles emplois avec la Division de l'informatique du Département de la gestion (qui fait aujourd'hui partie du Bureau des technologies de l'information et des communications), de rapprocher les services informatiques et télématiques de leurs utilisateurs et de mieux soutenir l'exécution du mandat des missions.

113. Les outils informatiques et télématiques ont aussi été mieux mis à profit pour soutenir l'exécution des mandats de maintien de la paix, au Siège comme dans les missions, notamment dans des domaines tels que l'état de droit et les institutions

chargées de la sécurité, les applications de police et militaires, ainsi que les politiques, la gestion des connaissances, l'évaluation et la formation. Cet appui facilite également l'exécution de la Stratégie globale d'appui aux missions, qu'il s'agisse de mettre en place l'infrastructure et les systèmes informatiques nécessaires à la création du Centre de services régional d'Entebbe ou de fournir des composantes essentielles des modules en cours d'élaboration, notamment les camps de 200 personnes qui font actuellement l'objet de consultations avec les États Membres.

114. Parce que les stratégies et politiques qui guident les activités informatiques et télématiques menées dans les missions sont élaborées et appliquées en collaboration avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, elles ne s'écartent pas des orientations et normes fixées pour l'ensemble du Secrétariat. La Division des technologies de l'information et des communications veille aussi à prendre en compte les besoins particuliers des missions, notamment en termes de vitesse d'exécution, de contraintes opérationnelles dictées par l'infrastructure locale ou de respect de la chaîne de commandement. En outre, les installations de la Base de soutien logistique des Nations Unies servent les besoins plus larges de l'Organisation par l'entremise d'accords de prestation de services, portant notamment sur l'hébergement des progiciels de gestion du Secrétariat. Ceci permet à l'Organisation non seulement d'obtenir des économies d'échelle, mais aussi de garantir des liaisons solides et fiables avec ses opérations de terrain.

115. Tout en gérant une clientèle composée de plus de 130 000 utilisateurs, plus de 450 lignes de télécommunication majeures et des marchés d'une valeur de plus d'un milliard de dollars pour le gros matériel informatique et télématique, la Division a lancé un certain nombre de projets stratégiques d'optimisation de son volume de travail. En mettant l'accent sur la fourniture de services à l'échelon régional, elle élimine les doubles emplois, garantit l'homogénéité des services d'une mission à l'autre et obtient des économies d'échelle. Dans son rapport (A/64/660), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a souligné les mérites potentiels de cette façon de procéder, que l'Assemblée générale a approuvée dans sa résolution 64/269, en s'appuyant sur des recommandations contenues dans le rapport d'ensemble. On trouvera davantage d'informations à propos du projet de régionalisation tel qu'il a été appliqué aux missions du Moyen-Orient et de Méditerranée orientale (FINUL, Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement, UNFICYP et Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve) dans les rapports de présentation des budgets de ces missions pour 2010. Ce projet atteint déjà les objectifs fixés. Des économies récurrentes de plus de 3,5 millions de dollars par an ont été réalisées, notamment par la suppression de 17 postes. La centralisation des applications a permis de réduire les effectifs d'appui à la mission sur le terrain, tandis que la dématérialisation et le regroupement des centres de données ont produit des économies d'échelle. En outre, la collaboration avec le Bureau des technologies de l'information et des communications et le Département de la gestion a permis de veiller à ce que les progiciels de gestion soient adaptés aux contraintes techniques des missions, comme l'obligation d'utiliser des liaisons par satellite à temps de latence élevés et des réseaux étendus. C'est ainsi que certains progiciels, notamment l'outil de gestion de la relation client, ont d'abord été mis à l'épreuve dans les missions. Parmi les missions interrogées, 88 % signalaient qu'elles étaient très satisfaites ou relativement satisfaites de la qualité, de la rapidité et de la réactivité des prestations

fournies par la Division en termes d'orientations et d'appui, et 56 % d'entre elles signalaient que la situation dans ces domaines s'était améliorée de façon significative ou quelque peu améliorée depuis la restructuration.

#### **D. Amélioration des procédures administratives et des modalités de gestion**

116. Lorsqu'elle a approuvé des propositions relatives à la restructuration, l'Assemblée générale a souligné que les refontes structurelles et le renforcement des capacités n'étaient qu'un volet de la réforme, et qu'il fallait s'attaquer davantage aux problèmes systémiques, en améliorant notamment l'organisation des tâches et des méthodes de travail. En février 2008, les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont lancé, en collaboration avec le Département de la gestion, une initiative d'amélioration des processus-métier visant à simplifier les modes de fonctionnement et à en améliorer la qualité. Suivant les résultats d'une évaluation des besoins et tenant compte des priorités des départements relatives à leurs activités de base et à leurs mesures de réforme, la priorité a été donnée à des projets dans les grands domaines de la planification, de la gestion du personnel, des achats et des finances. Vingt-deux projets ont été menés à bien à ce jour, dont la majorité étaient de portée interdépartementale et comprenaient des améliorations telles que préciser les fonctions et attributions des différentes parties prenantes, uniformiser des procédures et employer des modèles, former les fonctionnaires aux normes et procédures, et tirer parti de la technologie. Les projets ont été au besoin inscrits dans le cadre d'autres réformes importantes, comme celles relatives aux ressources humaines et au progiciel de gestion intégré. Le plus notable est qu'ils illustrent ce qui devient possible lorsque les fonctionnaires sont mus par une ambition commune et s'engagent à évoluer dans le sens d'une amélioration continue de leurs modes de fonctionnement.

117. Voici quelques exemples des résultats obtenus : dans des missions en attente de clôture financière après liquidation, du matériel d'une valeur de 62 millions de dollars a été recensé et enregistré, afin qu'il puisse ensuite être rapproché des inventaires, cédé ou redistribué; la durée du cycle de cession des biens a été réduite de 51 % (passant de 147 jours à 73) et la planification des différentes étapes a été uniformisée; une procédure systématique de présélection a été mise au point pour vérifier systématiquement les qualifications de candidats et les inscrire sur une liste, ce qui, grâce également à l'élaboration d'une nouvelle méthode d'évaluation, contribue à améliorer la qualité des listes de candidats présélectionnés et à accélérer le déploiement de personnel dans les missions; la durée moyenne d'indisponibilité des applications financières dans les missions à l'occasion de mises à niveau ou d'opérations de gestion connexes a été ramenée d'une journée à une demi-journée; la durée de traitement des contrats avec les donateurs et d'autres accords financiers relatifs à des activités de lutte antimines a été réduite afin de toujours respecter un délai de sept jours, ce qui permet aux fonds de parvenir plus rapidement dans les missions et d'empêcher toute interruption de projets essentiels; la durée du cycle de publication des documents directifs des départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions a été ramenée de 43 jours à 18, permettant une diffusion plus rapide dans les missions. Ces réalisations ont fait que l'ONU figure actuellement parmi six finalistes dans la catégorie du « meilleur démarrage de programme » pour un prix d'excellence relatif à la méthode Lean Six Sigma.

## IV. Conclusions et recommandations

118. Restructuré, le Département des opérations de maintien de la paix comprend d'importantes compétences spécialisées qui lui ont permis, aux côtés du Département de l'appui aux missions, de fournir aux missions un appui stratégique et opérationnel intégré et de jouer un rôle de prestataire de services pour faciliter l'exécution de mandats dans des domaines spécialisés. Parmi les éléments prestataires de services on compte le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, le Bureau des affaires militaires et des moyens communs aux deux départements dans la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et le Bureau du Chef de cabinet. Parallèlement, le Département des opérations de maintien de la paix continue d'assurer, et cherche à améliorer, la fourniture d'un appui intégré et cohérent, ainsi que des directives, à des opérations aux mandats pluridimensionnels. Face à l'évolution continue des menaces à la paix et à la sécurité dont la communauté internationale est saisie, les deux départements devraient assurer en parallèle deux modes de fonctionnement distincts mais complémentaires, afin qu'ils continuent de fournir à la fois un appui et des conseils stratégiques et opérationnels à partir du Siège, et des services spécialisés. Ces modèles continueront à être adaptés à l'évolution des mandats et des missions qui les exécutent, à mesure que l'on poursuivra l'examen des nouvelles questions qui se posent dans le domaine de la paix et de la sécurité internationales. En outre, à mesure que les prestataires de service du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions feront la preuve de leur utilité propre, il sera important d'élaborer des solutions leur permettant de proposer un appui aux missions politiques spéciales et à d'autres entités de terrain dans leurs domaines de spécialité, comme il en existe déjà pour les capacités d'appui électoral et d'appui à la médiation basées au sein du Département des affaires politiques.

119. Les résultats recensés dans le présent rapport m'amènent à conclure que les deux départements ont surmonté les problèmes initiaux et que la restructuration menée en 2007 a pris racine et qu'elle produit les bienfaits attendus. Grâce à la restructuration et au renforcement que les deux départements ont traversé, l'approfondissement du professionnalisme s'est poursuivi dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et ils ont fait face à une période de croissance intense, marquée par des mandats de plus en plus difficiles dans des théâtres d'opérations difficiles. Les résultats de l'enquête 2010 auprès des missions confirment ces conclusions, car les participants ont noté des améliorations et donné des avis généralement favorables concernant la qualité et la rapidité de l'appui fourni par le Siège. C'est pourquoi les réformes ont globalement produit les bienfaits attendus, renforçant considérablement les moyens dont l'ONU dispose pour assembler, gérer et entretenir des opérations de maintien de la paix, et qu'on a jeté des bases importantes pour la consolidation de ces acquis.

120. Les États Membres sont donc invités à noter l'effet positif de la série de réformes décrites dans le présent rapport; l'Assemblée générale devrait approuver les ajustements structurels mineurs suggérés et, surtout, il faut maintenir le cap fixé et que le partenariat continue de soutenir une adaptation constante des activités de maintien de la paix des Nations Unies, pour prévoir les menaces à la paix et à la sécurité internationales et y faire face.

---

## **V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

121. L'Assemblée générale est invitée :

a) À prendre note du présent rapport et à maintenir son appui à la réforme et au renforcement des activités de maintien de la paix des Nations Unies;

b) À approuver la transformation de la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix en Service des politiques et des meilleures pratiques;

c) À approuver la proposition consistant à scinder la Section de la gestion des missions et de l'appui de la Division de la police, pour en faire les deux éléments suivants : la Section de la gestion des missions et de l'appui, d'une part, et la Section de la sélection et du recrutement, d'autre part.

---