



Assemblée générale

Distr. générale
4 mars 2016
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session
Point 133 de l'ordre du jour
Budget-programme de l'exercice
biennal 2014-2015

Examen des enseignements tirés sur les activités de coordination menées par la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE)

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Conformément aux dispositions de la résolution [69/274 B](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport rend compte des principales conclusions de l'examen des enseignements tirés sur la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola.



I. Introduction

1. En septembre 2014, au paroxysme de la crise de l'Ebola, le Secrétaire général a proposé, dans des lettres identiques datées du 17 septembre 2014, adressées au Président de l'Assemblée générale et au Président du Conseil de sécurité ([A/69/389-S/2014/679](#)), l'établissement de la première mission sanitaire d'urgence des Nations Unies visant à exploiter les capacités et les moyens de toutes les entités compétentes des Nations Unies, dans le cadre d'une structure opérationnelle unique, en vue de renforcer la cohésion des objectifs et d'augmenter l'efficacité de la direction des opérations sur le terrain. La proposition du Secrétaire général en vue de la création de la Mission des Nations Unies pour l'action d'urgence contre l'Ebola (MINUAUCE), à la suite d'un appel conjoint à l'ONU, lancé le 29 août 2014 par les Présidents de la Guinée, du Libéria et de la Sierra Leone à l'ONU, pour qu'elle coordonne l'appui international à l'action menée sur le plan national, a été favorablement accueillie par l'Assemblée générale dans sa résolution [69/1](#) du 19 septembre 2014, qui porte création de cette mission.

2. Pendant la période précédant la création de la Mission, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et les premiers intervenants ont été dépassés par la vitesse à laquelle le virus Ebola s'est propagé en Afrique de l'Ouest alors qu'ils s'efforçaient de mettre en place les moyens logistiques, médicaux et matériels requis pour en freiner la progression. Les équipes de pays des Nations Unies dans les pays touchés ont entrepris d'évaluer les programmes par ordre d'importance afin de réadapter les activités et d'être en mesure de répondre aux besoins suscités par le virus de l'Ebola mais compte tenu des capacités existantes, il a fallu mobiliser un appui en vue d'accroître le volume et le rythme des interventions, pour qu'elles soient à la mesure d'une urgence qui ne faisait que croître. L'OMS a fait valoir qu'elle avait besoin de ressources considérables et de capacités logistiques robustes pour intensifier les activités afin d'atteindre le volume requis. Un débat a eu lieu avec les principaux représentants du Comité permanent interorganisations sur la façon de classer la crise et de déterminer si les organismes humanitaires étaient les mieux placés – ou s'ils avaient les moyens nécessaires – étant donné qu'ils étaient sollicités à l'excès, avec des niveaux multiples de crises, pour faire face à une épidémie. Au bout du compte, le Comité permanent interorganisations n'a pas désigné la crise de l'Ebola comme une situation d'urgence humanitaire de niveau 3.

3. Le 8 août 2014, conformément à l'avis unanime rendu par le Comité d'urgence, réuni en vertu du Règlement sanitaire international, concernant la flambée de maladie à virus Ebola en 2014 en Afrique de l'Ouest, le Directeur général de l'OMS a déclaré que l'épidémie d'Ebola réunissait les conditions requises pour être classée comme une situation d'urgence sanitaire publique de portée internationale. Le 12 août 2014, le Secrétaire général a nommé un Coordonnateur principal du système des Nations Unies pour l'Ebola, qu'il a ensuite désigné le 23 septembre 2014 Envoyé spécial pour l'Ebola. Le 8 septembre, le Secrétaire général a activé le mécanisme d'intervention en situation d'urgence de l'Organisation et a nommé un Coordonnateur adjoint pour l'Ebola et Responsable de la gestion de la crise, afin d'appuyer l'application du plan d'intervention global de l'ONU. Des experts mondiaux de la santé ont estimé que l'Ebola se propageait à un taux exponentiel et que l'épidémie, de simple situation d'urgence sanitaire publique, s'était transformée en crise pluridimensionnelle, qui nécessitait l'intervention du système tout entier. Dans sa résolution [2177 \(2014\)](#), adoptée à

l'unanimité le 18 septembre 2014, le Conseil de sécurité a déclaré que l'épidémie d'Ebola constituait une menace pour la paix et la sécurité internationales.

4. Au moment de l'établissement du présent rapport, l'OMS avait recensé 28 638 cas et 11 316 décès à la suite de l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest, qui avaient eu de graves conséquences sur les plans humanitaire, économique, du développement et de la santé, pour les populations et les pays touchés. Seize mois après l'adoption de la résolution 69/1 de l'Assemblée générale, le monde fait face à une situation radicalement différente, la transmission de la maladie, directement liée à l'épidémie de 2014, ayant été officiellement déclarée terminée en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone. Les trois pays ont connu par la suite de petites flambées en raison de nouveaux cas associés à la persistance du virus chez des rescapés; dans tous les cas, la poursuite de la prévention et de la surveillance et le renforcement des capacités d'agir dans les pays et parmi les partenaires d'intervention ont permis d'enrayer rapidement l'épidémie.

II. Mandat et rôle de la Mission

5. Il faut replacer dans ce contexte la décision de créer la MINUAUCE, dont l'objectif stratégique, grâce à la mise en place d'une structure de commandement et de l'établissement d'une coopération et d'une coordination étroites avec les moyens existants de l'ONU, a été de travailler avec d'autres parties pour appuyer les gouvernements des pays touchés, afin de maîtriser l'épidémie d'Ebola. Dans sa proposition relative à la création de la MINUAUCE, le Secrétaire général a déclaré que sur le plan de l'exécution de son mandat l'action de la Mission serait guidée par six principes (voir [A/69/389-S/2014/769](#)) :

- a) Renforcement du rôle directeur des gouvernements;
- b) Résultats rapides sur le terrain;
- c) Coordination et collaboration étroites avec les intervenants extérieurs au système des Nations Unies;
- d) Interventions adaptées aux besoins particuliers de chaque pays;
- e) Prééminence du rôle de l'OMS en ce qui concerne toutes les questions de santé;
- f) Définition d'objectifs de référence pour le passage à la phase posturgence et mesures tendant à renforcer les systèmes.

6. Dans sa proposition, le Secrétaire général avait indiqué que le déploiement de la mission dans les pays touchés apporterait aux gouvernements et aux peuples d'Afrique de l'Ouest l'appui dont ils avaient tant besoin pour faire face à la crise. La MINUAUCE était une mission régionale dont le quartier général se trouvait à Accra et qui disposait de bureaux de pays dans chacun des trois pays touchés; son mandat lui donnait également la souplesse nécessaire pour étendre sa présence dans la région, en fonction de la propagation de l'épidémie d'Ebola et des demandes formulées par d'autres gouvernements de la région; cette formule a facilité la mise en place rapide d'un bureau au Mali, à la demande des autorités. Cette présence régionale a été envisagée pour veiller à ce que les ressources et les moyens soient employés au mieux par ordre de priorité dans tous les pays concernés et pour encadrer les interventions dans tous les secteurs touchés, afin d'introduire une

certaine cohérence dans les stratégies d'action, pour lutter notamment contre la propagation du virus à travers la frontière.

7. Dès le départ, face à des circonstances sans précédent, la MINUAUCE a dû faire preuve d'une grande dextérité pour répondre aux besoins sur le terrain, tandis que la situation épidémiologique évoluait rapidement. La Mission a reçu pour mandat d'élaborer et d'exécuter un plan global d'action à l'échelle du système afin de traduire les orientations stratégiques de l'Envoyé spécial pour l'Ebola (voir [A/69/590](#)). En organisant la Conférence de planification à Accra du 15 au 18 octobre 2014, la MINUAUCE a joué un rôle de facilitation clef pour réunir les entités du système des Nations Unies et appuyer l'adoption à l'unanimité d'un cadre opérationnel, afin d'établir la responsabilité principale des axes d'intervention et des activités habilitantes au sein du système des Nations Unies. La MINUAUCE a été envisagée comme un facilitateur pour appuyer les prestations au niveau de l'ensemble du cadre opérationnel, tandis que les organismes des Nations Unies de première ligne et les entités non gouvernementales mettaient en œuvre les axes d'intervention et exécutaient des activités habilitantes précises. Ce rôle de facilitateur a aidé la MINUAUCE à conserver un lien essentiel avec les autres entités du système des Nations Unies et les partenaires d'exécution et à favoriser une mise en œuvre efficace et cohérente des activités.

8. Dans sa proposition, le Secrétaire général a élaboré davantage sa stratégie, disant que la Mission existerait à titre provisoire, le temps qu'il faudrait pour juguler la crise, ajoutant que « lorsque la maladie à virus Ebola cesserait de constituer une grave menace pour les habitants des pays touchés, la Mission aurait atteint son objectif et serait démantelée ».

9. La durée de la MINUAUCE peut globalement être divisée en trois phases distinctes. Au cours de la phase préliminaire, alors qu'il existait un besoin pressant d'accroître les capacités humaines, l'infrastructure et la logistique, il a fallu agir énergiquement et rapidement pour intensifier les activités. La deuxième phase a porté sur la consolidation de l'action contre l'Ebola et consisté notamment à resserrer la coordination pour tirer parti des capacités des entités des Nations Unies et décentraliser notamment les interventions. Pendant la troisième étape, les cas étaient plus dispersés et il a fallu s'employer, de même, à améliorer sur le plan technique l'action à mener. Pour combler toutes les lacunes tout en jouant un rôle de facilitateur, la MINUAUCE a fait montre d'une faculté d'adaptation et rectifié sa position face à l'apport stratégique des gouvernements hôtes, des États Membres et des entités des Nations Unies, selon les tendances épidémiologiques.

10. La clôture de la MINUAUCE a eu lieu le 31 juillet 2015 à la suite d'un transfert progressif des opérations pendant six mois, adapté en fonction de l'évolution de l'épidémie, ce qui a donné le temps aux entités des Nations Unies d'accroître leurs capacités tandis qu'on réduisait celles de la MINUAUCE. Le transfert des opérations de la Mission a également été adapté à chaque pays et comprenait une réduction progressive en la matière. Le bureau de la MINUAUCE au Mali a été fermé le 31 mars 2015; celui du Libéria le 31 mai 2015; et les bureaux en Guinée et en Sierra Leone ont été fermés le 31 juillet 2015. Le quartier général de la Mission à Accra a été considérablement réduit et ses moyens et ses capacités ont été transférés en partie en Guinée et en Sierra Leone; il a été fermé le 31 mai 2015 et ne sert plus que de centre de transit. Le 1^{er} août, le contrôle de l'Action d'urgence contre l'Ebola du système des Nations Unies a été pleinement transféré

de la MINUAUCE à l'OMS, qui a pris la tête de la collaboration interinstitutions dans la lutte contre l'Ebola.

III. Méthode et portée de l'examen des enseignements tirés de l'expérience

11. Le présent rapport présente les principales conclusions des enseignements tirés de l'expérience de la MINUAUCE, conformément aux dispositions de la résolution 69/274 B dans laquelle l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter, dans le cadre de l'examen des enseignements tirés, un rapport détaillé sur les activités de coordination menées par la Mission et le Bureau de l'Envoyé spécial avec les autres organismes des Nations Unies, les gouvernements des pays les plus touchés et les autres intervenants, et d'y faire figurer les résultats de l'étude approfondie qu'il aurait réalisée sur les questions d'organisation, d'administration et de planification de la Mission et sur ses opérations sur le terrain, ainsi que des informations sur l'exécution du budget de la Mission. S'étant félicitée de la mise en place du Groupe de haut niveau sur l'action mondiale face aux crises sanitaires, l'Assemblée a également encouragé le Secrétaire général à veiller à ce que les examens des enseignements tirés de l'expérience soient complémentaires.

12. Conformément aux paragraphes 9 à 11 de la résolution 69/274 B de l'Assemblée générale, le Secrétaire général a souligné, dans un message à tous ceux qui ont répondu, que l'examen des enseignements tirés ne visait pas à valider l'expérience de la MINUAUCE mais à obtenir des réactions franches et à mieux comprendre la façon dont les entités du système des Nations Unies pouvaient gérer collectivement des interventions en cas de crise. Les enseignements tirés permettent d'analyser la prestation de la MINUAUCE par rapport au mandat dont elle a été chargée et au rôle qu'elle a joué dans l'action globale menée par le système des Nations Unies, de septembre à décembre 2015, en étroite collaboration avec l'Institut international pour la paix, qui mettra à profit la recherche et l'analyse stratégique effectuées et réunira les capacités requises à cette fin. L'examen sur les enseignements tirés a cela de singulier qu'il a porté uniquement sur les modalités d'exécution de l'action, face à l'épidémie d'Ebola.

13. Le Secrétaire général a clairement indiqué que l'examen des enseignements tirés consisterait en une évaluation critique des aspects de l'expérience de la MINUAUCE à retenir au cours de situations d'urgence futures et de ceux à écarter. L'examen pluridimensionnel a consisté à réunir les informations nécessaires pour recenser les conclusions partagées. Outre l'étude d'ensemble préliminaire, 175 entretiens individuels ont été menés de manière anonyme avec des intervenants principaux de l'ONU ainsi que d'organisations non gouvernementales et d'associations de la société civile, sur les plans national, régional et intergouvernemental. Cette recherche a été validée par trois tables rondes consultatives menées selon les règles de Chatham House et modérées par l'Institut international pour la paix. La première table ronde de haut niveau s'est déroulée le 15 octobre 2015 à New York et a réuni 22 représentants permanents d'États Membres qui ont joué un rôle opérationnel dans l'action contre l'Ebola. Douze responsables principaux des organismes, fonds et programmes des Nations Unies et des départements de l'appui ainsi que les trois anciens Représentants spéciaux du Secrétaire général pour la MINUAUCE ont participé à une deuxième table ronde de

haut niveau le 22 octobre 2015 à New York. Une dernière table ronde s'est tenue à Dakar les 3 et 4 novembre 2015 à laquelle ont assisté 40 participants des gouvernements des pays touchés, des organisations non gouvernementales de première ligne, des intervenants bilatéraux clefs et des représentants régionaux de toutes les entités opérationnelles de première ligne de l'ONU. Des visites sur le terrain ont été menées du 6 au 15 novembre 2015 en Guinée, au Libéria et en Sierra Leone.

14. Les principales conclusions ci-après sont organisées en trois grands domaines thématiques : direction, organisation et effets sur le plan opérationnel des prestations offertes, les enseignements tirés étant indiqués en gras.

IV. Gestion de la crise : rôle fondamental de la direction

A. Rôle de la direction

15. La direction aux niveaux national, régional et international a joué un rôle fondamental dans la mobilisation d'un engagement de haut niveau face à la crise, de manière proportionnelle à la gravité de l'épidémie d'Ebola.

16. Les enseignements tirés montrent essentiellement que la création de la MINUAUCE a joué un rôle de catalyseur dans la mobilisation des ressources financières et humaines nécessaires pour renforcer l'action. Des représentants de nombre d'entités de l'ONU ont indiqué qu'elles avaient été en mesure de collecter des fonds de manière plus efficace en mettant à profit l'élan créé par la création de la MINUAUCE.

17. Les États Membres et les responsables principaux de l'ONU qui ont participé aux deux tables rondes de haut niveau se sont félicités de l'action décisive de l'Assemblée générale, à la suite de l'adoption de la résolution 69/1. Elle a fait montre de coopération et organisé régulièrement des exposés tout au long de l'épidémie, ce qui a aidé les parties concernées à s'employer uniquement à mettre fin à l'épidémie.

18. La mobilisation sur un plan personnel de hauts responsables des gouvernements des pays touchés a été saluée comme étant capitale pour unifier les intervenants nationaux et galvaniser un appui international. Les organisations régionales et sous-régionales, y compris l'Union africaine, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest et l'Union du fleuve Mano ont joué un rôle clef pour sensibiliser davantage l'opinion à l'épidémie, mobiliser un soutien politique et financier des pays de la région et du continent, en solidarité avec les pays touchés, et déployer des intervenants.

19. Les participants aux trois tables rondes ont affirmé que tout au long de l'existence de la MINUAUCE, la participation directe et soutenue du Secrétaire général a été essentielle pour veiller à ce que la crise soit traitée de manière prioritaire au plus haut niveau dans l'ensemble du système des Nations Unies. La mobilisation personnelle du Secrétaire général sur des questions de politique, de stratégie, de ressources ou d'activités, susceptible d'influer sur les interventions, a été définie comme étant fondamentale et a permis de doter de hauts responsables comme l'Envoyé spécial pour l'Ebola, au niveau stratégique mondial, le Représentant spécial du Secrétaire général pour la MINUAUCE, au niveau régional,

et les Responsables de la gestion de la crise de l'Ebola, au niveau national, des moyens nécessaires pour s'acquitter de leurs mandats.

20. La crise ayant suscité une collaboration interinstitutionnelle à l'échelle de l'Organisation et entre les départements, il a fallu que le Cabinet du Secrétaire général assure une direction exécutive et créé un mécanisme de surveillance et de gestion de haut niveau, d'octobre 2014 à la date de la fermeture de la MINUAUCE, afin de fournir des directives et une direction constantes à la Mission et de veiller également, grâce à la participation des chefs des entités opérationnelles de première ligne de l'ONU et des départements de l'appui, à l'harmonisation des interventions sur les plans opérationnel et stratégique. La gestion de la crise au niveau de la direction exécutive a favorisé indéniablement une action rapide, un encadrement musclé et une surveillance étroite et a aidé l'équipe dirigeante de la Mission à obtenir les moyens requis, grâce à un accès et à une communication directs avec le Cabinet du Secrétaire général, afin que les questions en vue d'une intervention politique ou opérationnelle immédiate soient transmises au niveau supérieur de la hiérarchie. **L'efficacité de la gestion de la crise aux niveaux tant de la direction exécutive que du système tout entier est fondamentale pour établir une convergence de vues, régler les problèmes au moment voulu et introduire les modifications nécessaires face à des exigences qui ne font qu'évoluer sur le plan opérationnel.**

B. Importance de la direction technique

21. La MINUAUCE a reçu pour mandat d'associer les compétences techniques de l'OMS aux capacités opérationnelles des entités du système des Nations Unies. Lorsque la mission en était encore à la phase de conceptualisation, on a envisagé de nommer au sein de l'équipe dirigeante un responsable de la santé de haut rang, nommé par l'OMS, qui serait l'adjoint du chef de la mission. Or ceci n'est pas la structure définitive qui a été adoptée le moment venu par l'ensemble des entités du système des Nations Unies, à la Conférence de planification qui s'est tenue à Accra à la mi-octobre 2014. Au vu de la rapidité avec laquelle l'épidémie progressait et de l'importance d'adapter constamment la stratégie d'action aux situations locales, le Représentant spécial du Directeur général de l'OMS pour la riposte à Ebola a joué un rôle de responsable itinérant. D'après l'examen des enseignements tirés, l'encadrement technique fourni par l'OMS a été un élément clef de l'efficacité avec laquelle la MINUAUCE est parvenue à fournir une direction opérationnelle aux partenaires de l'action contre l'Ebola; par ailleurs, le fait de déployer sur place au tout début un responsable de haut rang de l'OMS qui se serait consacré exclusivement à cette tâche, en sa qualité d'adjoint du Représentant spécial du Secrétaire général pour l'action d'urgence contre l'Ebola, aurait doté la Mission de meilleures capacités à cet égard, sans pour autant éliminer la nécessité de disposer de compétences techniques itinérantes. En l'absence de présence technique permanente de haut niveau au début de la phase de déploiement de la Mission, il a été constaté que l'Envoyé spécial pour l'Ebola jouait souvent un rôle de substitution, dans la région, pour ce qui était d'assurer la stratégie médicale qui sous-tendait les activités de la Mission.

22. Le déploiement de cette compétence technique de haut niveau aurait également aidé la Mission à recenser et mobiliser plus rapidement les capacités spécialisées requises pour enrayer l'épidémie, y compris des épidémiologistes, et à

doter des effectifs nécessaires le pilier Santé à la Mission, chargé de l'action contre l'Ebola, qui était encadré par un Directeur des opérations d'urgence de l'OMS (D-2) avec des transferts de membres du personnel affectés pour une plus longue durée. Une fois que l'OMS a bénéficié d'une présence de haut niveau plus constante dans la région, cette dernière a été favorablement accueillie par ceux qui ont participé à l'examen, et ce responsable a été jugé comme étant d'une grande efficacité pour faire connaître les changements dans la stratégie opérationnelle, qui était adaptée en fonction de l'épidémiologie. **Afin d'organiser une action ciblée et efficace face à la crise, il est essentiel de fournir des compétences spécialisées au plus haut niveau dans le cadre de l'équipe dirigeante stratégique et d'y intégrer à la fois des fonctionnaires de rang supérieur et du personnel technique, en privilégiant la rapidité et la durabilité.**

C. Rôle de l'Envoyé spécial pour l'Ebola

23. L'Envoyé spécial pour l'Ebola a été chargé de représenter le système des Nations Unies, de jouer un rôle primordial sur les plans de la direction, de la coordination et de l'orientation stratégiques, de lancer des initiatives internationales pour mobiliser des ressources, de communiquer de manière stratégique et de sensibiliser l'opinion. Il a également reçu pour mandat de collaborer étroitement avec l'OMS afin d'élaborer et d'établir le plan stratégique d'action mondiale qui guiderait les activités de la Mission et des autres partenaires d'exécution [voir A/69/660, par. 10 a)]. Globalement, au cours de l'examen des enseignements tirés, une synergie positive a été constatée entre les rôles dévolus à l'Envoyé spécial pour l'Ebola qui, au cours de son mandat d'action mondiale, s'est chargé sur le plan externe de s'acquitter des priorités stratégiques et politiques susmentionnées, et ceux dévolus au Représentant spécial du Secrétaire général pour l'action d'urgence contre l'Ebola, qui s'est employé à gérer les moyens opérationnels mis en place par le système des entités des Nations Unies dans la région touchée.

24. D'après la vaste majorité des retours d'information obtenus au cours de l'examen des enseignements tirés, l'Envoyé spécial pour l'Ebola a joué un rôle important et complémentaire dans l'action menée. Les États Membres qui ont participé à la table ronde de haut niveau ont évoqué le rôle capital qui a été le sien dans les échanges d'informations entre les intervenants tant sur le plan mondial que sur le terrain, grâce à la Coalition mondiale contre l'Ebola. Il a également joué un rôle essentiel en vue d'assurer la continuité de l'action de lutte contre l'Ebola et a notamment appuyé un transfert sans heurt des opérations de la Mission vers une collaboration interinstitutions contre l'Ebola.

25. Les représentants nationaux ont conclu à l'utilité du Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires pour l'action contre l'Ebola, qui a été géré par l'Envoyé spécial et a assuré un afflux rapide de fonds de programmes pour combler les lacunes essentielles dans l'action menée, grâce aux projets mis en œuvre par la Mission, les entités des Nations Unies et les partenaires d'exécution. **La mise à disposition de fonds pendant l'action d'urgence contre l'Ebola est indispensable si l'on veut réagir avec souplesse et repérer rapidement les lacunes essentielles à combler au niveau de cette action.**

26. Nommé chef des communications stratégiques du système des Nations Unies pour l'action contre l'Ebola, l'Envoyé spécial a reçu pour mandat d'appuyer

l'élaboration et la promulgation d'une stratégie des communications au niveau de l'ensemble du système des Nations Unies. Au cours de la table ronde de haut niveau avec des représentants d'États Membres, les participants ont relevé les messages discordants entendus au début de l'action et déclaré qu'il aurait fallu une stratégie de communication unifiée dès le départ.

27. Les entités du système des Nations Unies ont déclaré que peu après le déploiement de la Mission, un décalage important était apparu entre ce que l'on attendait de la Mission et les ressources dont elle disposait, ce qui a parasité le message. L'absence de coordination sur le fait de savoir si la Mission aurait pour seule tâche de freiner l'épidémie et de soigner les personnes infectées ou de mettre également en œuvre des priorités stratégiques plus larges, y compris la prestation de services essentiels, le maintien de la stabilité et la prévention des épidémies dans des pays non touchés, comme énoncé dans le cadre stratégique de l'Envoyé spécial, a créé une confusion au départ entre la Mission et les entités des Nations Unies. Il a été précisé à la conférence de planification d'Accra que la Mission, qui avait été créée dans l'urgence, à titre provisoire, n'avait pas été dotée des ressources ou des compétences nécessaires pour assumer toutes ces priorités à plus long terme. Le champ du cadre stratégique de l'Envoyé spécial a recouvert le système tout entier et dépassé le cadre opérationnel de la Mission pour s'étendre aux mandats des entités du système.

28. Les réactions à la suite de l'examen des enseignements tirés amènent systématiquement à conclure que l'ONU aurait pu jouer un rôle plus efficace si elle avait harmonisé les messages au début de l'action. L'élaboration par la suite d'une stratégie de communications à l'échelle du système et d'un ensemble clef de messages, qui ont été diffusés et renforcés par les coordonnateurs des communications à l'ONU, a joué un rôle important pour coordonner et unifier l'action des intervenants, qui ont conclu qu'un renforcement des liens sur le plan des communications avec le terrain, grâce aux capacités dans les pays touchés, plutôt qu'à des capacités centralisées seulement au siège de l'ONU et au quartier général de la Mission à Accra, auraient aidé à adapter les messages aux populations locales. **Il faudrait accorder dès le départ une priorité aux communications stratégiques comme faisant partie intégrante de l'action face à une crise, nommer un responsable au sein du système et prévoir des capacités décentralisées sur le terrain au niveau des communications.**

D. Importance d'une direction régionale sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies : le rôle du Représentant spécial du Secrétaire général

29. Les intervenants ont dans l'ensemble conclu que le profil des cadres dirigeants devait être à la mesure des besoins sur le terrain, étant donné qu'ils évoluent tout au long des différentes phases d'une situation d'urgence. Ils ont noté que les changements au niveau des cadres dirigeants de la Mission avaient été fonction des trois phases distinctes de l'intervention. Lors de la première phase, il avait fallu trouver un responsable doté de compétences d'appui en cas de crise sur le terrain compte tenu des importantes difficultés rencontrées en termes d'infrastructure et de logistique pour renforcer massivement l'action menée; lors de la deuxième phase, les moyens d'action requis avaient globalement été mis en place, et il avait été

nécessaire de faire preuve d'esprit d'initiative pour trouver des partenariats, en particulier pour décentraliser l'action menée; et dans le cadre de la troisième phase, un responsable ayant des compétences techniques avait dû être trouvé pour diriger la Mission afin d'aider à réajuster très précisément la stratégie opérationnelle compte tenu de la nature à la fois dispersée et localisée de l'épidémie. Le Représentant spécial du Secrétaire général a donc été amené à jouer un rôle déterminant pour élaborer le cadre opérationnel devant guider les efforts déployés par les partenaires et assurer la cohérence des interventions dans les pays touchés. Le Représentant spécial a également renforcé la mission de bons offices des responsables de la gestion de la crise de l'Ebola en jouant un rôle politique itinérant au niveau régional.

E. Importance d'une direction dotée de moyens d'action au niveau national

30. Il est nettement ressorti de la réflexion sur les enseignements tirés de l'expérience qu'un encadrement solide, renforcé par une gestion efficace de l'intervention par le Secrétaire général, avait été l'une des contributions les plus précieuses de la MINUAUCE. Au niveau des pays, les responsables de la gestion de la crise ont été considérés comme extrêmement efficaces car ils fournissaient une interface intersectorielle de haut niveau avec les gouvernements des pays touchés ainsi qu'un dispositif de réaction rapide et des moyens d'action à l'appui des partenaires opérationnels. Ils ont également joué un rôle de représentation clef auprès des partenaires bilatéraux et des bailleurs de fonds au nom des organismes des Nations Unies, y compris par le biais de mécanismes formels comme le groupe de coordination des donateurs que la Mission a créé en Guinée. S'il est vrai qu'ils se sont également employés à renforcer les liens avec les organisations non gouvernementales et les acteurs de la société civile, les intervenants étaient d'avis que cette coordination aurait pu être plus ouverte et que la coordination de l'action menée par l'ONU pour lutter contre le virus Ebola avait été perçue comme trop centrée sur elle-même. Grâce à ses fonctions de chef de file, la MINUAUCE a été en mesure de rationaliser la communication et la prise de décisions avec les interlocuteurs gouvernementaux en leur offrant un même accès au système des Nations Unies et de renforcer les liens politiques et les relations entre les partenaires, en particulier là où il y avait des divergences stratégiques ou opérationnelles.

31. Les participants à la table ronde de Dakar ont conclu que, même si les fonctions de coordination exercées par les responsables de la gestion de la crise étaient globalement similaires à celles d'un coordonnateur de l'action humanitaire, ceux-ci étaient considérés comme plus habilités à s'attaquer notamment aux défis programmatiques et politiques qui se posent lorsqu'il faut faire face à une crise de santé publique imprévisible et bénéficiaient d'un accès plus large et d'une plus grande capacité à fédérer. Au cours du processus de consultation de la réunion de haut niveau sur la transition de la Mission, tous les responsables de l'ONU ont préconisé avec force le maintien des fonctions des responsables de la gestion de la crise, ce qui témoigne de leur valeur.

F. Adapter les profils des responsables aux exigences opérationnelles

32. Les chefs des organismes des Nations Unies et les départements d'appui ont joué un rôle clef par l'intermédiaire du mécanisme de direction exécutive en procédant aux adaptations opérationnelles nécessaires au sein de leurs organismes respectifs. Les enseignements tirés de la réflexion ont systématiquement montré que les organismes des Nations Unies les plus opérationnels, axés sur l'urgence, ayant la souplesse nécessaire pour garantir un encadrement capable de répondre aux besoins opérationnels et d'adapter leur présence dans le pays aux exigences sur le terrain, étaient plus prompts à procéder à ces ajustements en cas de besoin. Il a été suggéré que d'autres entités du système des Nations Unies pourraient étudier des modalités d'adoption de politiques visant à assurer le même degré de flexibilité axée sur le terrain. **La capacité à redéfinir les activités opérationnelles et à réévaluer la présence et le profil de chef de file de l'Organisation dans un pays compte tenu de l'évolution du contexte est un critère essentiel d'efficacité pour un intervenant en cas de crise.**

V. Organiser la riposte : l'importance de la coordination et des partenariats

A. Relation de la Mission avec le système des Nations Unies

33. Même avec une structure de commandement établie, les intervenants ont presque tous constaté qu'il demeurerait nécessaire de procéder à des consultations avec les partenaires d'exécution et d'assurer une coordination efficace en vue de les impliquer, d'obtenir leur acceptation, de tirer parti des dispositifs et des moyens existants et de réaliser des économies d'échelle. Il ne s'agit pas de sous-estimer la nécessité d'un commandement lors d'une épidémie grave, mais de montrer qu'une coordination efficace ne peut que le renforcer.

34. Dans sa proposition de création de la Mission, le Secrétaire général a déclaré que la MINUAUCE contribuerait à « une direction efficace des opérations sur le terrain » et « travaillerait en étroite collaboration et de façon coordonnée avec les entités des Nations Unies déjà sur place » soulignant par-là que commandement et coordination ne s'excluaient pas l'un l'autre. Lors de la réflexion sur les enseignements tirés de l'expérience, les intervenants ont toutefois indiqué qu'une dichotomie était apparue entre commandement et contrôle et coordination, au début du déploiement de la Mission. Celle-ci a dû par la suite réorienter son action pour renforcer son rôle de coordination.

35. Les entités opérationnelles des Nations Unies qui se trouvaient en première ligne ont également contribué à cette réorientation stratégique, qui a commencé en décembre 2014 et s'est intensifiée en janvier 2015, tant au niveau de la direction par l'intermédiaire des mécanismes de gestion de haut niveau, que par la mise en place d'un Conseil de coordination à l'échelon régional, en février 2015. Le Conseil de coordination a effectivement inclus les organismes opérationnels des Nations Unies sur le terrain dans la gestion et la prise de décisions stratégiques de l'intervention en cas d'urgence. Les plateformes de coordination à plusieurs niveaux à l'échelle mondiale, régionale et nationale se sont renforcées mutuellement et ont appuyé la

mise en œuvre des décisions prises au niveau des instances principales du mécanisme de gestion exécutive.

36. Même si la MINUAUCE, sur la base des directives techniques de l’OMS, avait défini la stratégie globale, elle devait mettre à profit les moyens matériels et intellectuels de ses partenaires des Nations Unies afin de permettre à chaque organisme de s’acquitter du rôle de chef de file relevant de son mandat et de ses compétences, en s’appuyant ainsi sur le concept d’organisme le mieux placé. Les entités opérationnelles sur le terrain ont joué un rôle de premier plan pour faire comprendre que la Mission avait été déployée avec des ressources limitées pour combler elle-même certaines lacunes, mais que son rôle de coordination d’ensemble consistait surtout à les mettre en évidence et à assigner les moyens dont disposent les Nations Unies et les autres partenaires d’exécution pour les combler. **L’obligation de centraliser la prise de décisions et le commandement en cas d’urgence n’est pas incompatible avec les avantages que présentent la coordination et la collaboration. La mise en place de mécanismes efficaces pour s’assurer la participation de tous les acteurs jouant un rôle essentiel dans la gestion de la riposte et la prise de décisions stratégiques entraîne une plus grande responsabilité collective et efficacité opérationnelle.**

B. Adapter la capacité de réaction aux exigences opérationnelles

37. Au moment où la MINUAUCE a été créée, les pays touchés étaient à différents stades de l’épidémie et n’avaient pas les mêmes besoins et moyens sur le terrain. Le concept de la Mission a tenu compte de ce fait, l’un des principes directeurs étant la nécessité d’assurer une réponse adaptée. Les observations formulées lors de la réflexion sur les enseignements tirés de l’expérience ont montré que la conception de la Mission aurait dû être adaptée aux nécessités de chaque pays, ce qui aurait permis d’assurer une plus grande complémentarité avec les moyens disponibles et aurait probablement abouti à une structure modifiée dans chacun d’eux. On a également constaté que le fait d’assurer l’utilisation optimale des capacités des entités des Nations Unies présentes sur le terrain et de leurs moyens aurait également contribué à mieux adapter la Mission aux besoins locaux lors de sa conception.

38. Comme la présence de la Mission s’est consolidée dans les pays touchés qui étaient plus proches de l’épicentre de l’épidémie, elle a pu mieux adapter ses moyens aux besoins opérationnels effectifs et combler les lacunes identifiées. Par exemple, elle a redéployé ses ressources matérielles et ses effectifs pour faire face à une recrudescence des besoins en avril 2015 avant le début de la saison des pluies. Les responsables des entités des Nations Unies qui ont plaidé en faveur d’une plus grande prise en compte des capacités sur le terrain, ainsi que les gouvernements des pays d’accueil qui ont encouragé une approche régionale, ont optimisé l’utilisation des ressources dans l’ensemble de la région, pour faire face aux besoins existants. En décembre 2014, l’Assemblée générale a également préconisé de transférer davantage de ressources et d’activités du quartier général de la Mission aux équipes locales en vue d’optimiser l’efficacité de l’action sur le terrain (voir résolution [69/262](#), sect. X, par. 4). **Lors d’une intervention régionale, les structures devraient être soigneusement adaptées aux besoins et aux moyens de chaque pays.**

39. Lorsque les premières évaluations sur le terrain réalisées par l'Envoyé spécial pour l'Ebola en août et en septembre 2014 ont été utilisées pour élaborer le processus de planification de la Mission, la situation sur le terrain était fluide et évoluait rapidement. Il fallait décider entre la nécessité d'agir vite face à la gravité de la situation et la possibilité d'organiser des consultations et de collecter plus d'informations dans le cadre du processus de planification. Dans son rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, le Secrétaire général a fait observer que, même si une forte présence était immédiatement requise, le mandat initial pouvait être limité à certaines tâches. Dans de tels cas, les rapports suivants du Secrétaire général suivraient les progrès accomplis et recenseraient les possibilités de modifier la stratégie de la Mission et son mandat là où c'était nécessaire (voir [A/70/357-S/2015/680](#), par. 59). L'intervention pour lutter contre le virus Ebola, par le biais des rapports mensuels à l'Assemblée générale et des projets de budget, a prouvé l'intérêt de ce processus d'adaptation face à l'évolution de la situation sur le terrain.

40. Le processus de planification initiale de la Mission a été dirigé par un haut responsable doté des pouvoirs nécessaires faisant rapport au Secrétaire général, ayant accès à des conseils techniques aux plus hauts niveaux de l'Organisation mondiale de la Santé et appuyé par une équipe de planification spécifique, conjointe et multidisciplinaire. Étant donné qu'il était impossible de planifier sur le terrain, il a fallu mettre davantage l'accent sur la planification continue à partir de la base, en s'appuyant sur les connaissances de l'Organisation des Nations Unies et sur les moyens des pays sur le terrain lors de la période d'évaluation et de planification. Cela a peut-être aidé à fournir les renseignements de terrain requis pour mieux adapter l'action en fonction des insuffisances de moyens dans chaque pays et compte tenu des rôles que les acteurs présents pourraient utilement jouer. Comme il est indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, une petite équipe d'analyse et de planification centralisée, laquelle est en train d'être créée au sein du Cabinet du Secrétaire général, rassemblera des analyses et des informations à l'échelle du système, sur lesquelles elle s'appuiera pour définir des stratégies et des possibilités d'interventions (voir [A/70/357-S/2015/680](#), par. 54). Elle permettra de renforcer les moyens dont dispose l'Organisation pour réagir à ce double défi que représente l'intégration et l'analyse rapides d'informations disparates provenant de l'ensemble de l'Organisation et d'appuyer des processus de planification rigoureuse pour parvenir à un plus grand nombre d'interventions opérationnelles adaptées.

41. Le montant estimatif préliminaire des ressources nécessaires au titre de la MINUAUCE soumis en septembre 2014 a été calculé sur la base des projections faites sur la propagation exponentielle du virus Ebola, fournies par les spécialistes internationaux de la santé au moment de la soumission (voir [A/69/404](#)). Les projets de budget suivants reflétaient d'importants ajustements qui tenaient compte de l'amélioration des informations sur la situation épidémiologique, de l'impact des mesures prises aux niveaux national et international, et de l'adaptation du rôle de la Mission (voir [A/69/590](#) et Corr.1). Le projet de budget présenté à l'Assemblée générale en mars 2015 tenait compte en outre du retrait progressif prévu de la Mission et du calendrier en vue de la fermeture des bureaux de pays, en fonction de la situation épidémiologique et d'une évaluation des capacités d'intervention renforcées aux niveaux national et international à ce moment-là (voir [A/69/842](#)).

C. Tirer parti des mécanismes existants pour optimiser la complémentarité

42. La réflexion a permis de mettre en lumière un manque d'efficacité dans l'utilisation des nouveaux mécanismes en termes de pertes de temps dues à la nécessité de se familiariser avec ces derniers. Ils ont souligné l'utilité de s'appuyer sur les mécanismes de coordination existants et de se familiariser avec la terminologie, le cas échéant, afin de limiter les risques de confusion entre les partenaires d'exécution, en particulier au plus fort d'une crise. Le déploiement de la MINUAUCE en tant que nouvelle entité n'empêchait pas de tirer parti des mécanismes, des structures, des connaissances et des ressources humaines disponibles. Dans certains cas, il a été constaté que la Mission avait effectivement mis en place ou utilisé des mécanismes de coordination pour assurer la liaison et la concertation avec des institutions des Nations Unies qui sont familières, comme par l'intermédiaire de l'équipe d'intervention d'urgence contre l'Ebola, un mécanisme de coordination national composé d'organismes opérationnels des Nations Unies sur le terrain qui s'apparente à une équipe de pays pour l'action humanitaire.

43. Les intervenants ont insisté sur le fait que l'utilisation de mécanismes de coordination qui existent déjà permet une meilleure intégration avec les acteurs déjà présents sur le terrain et facilite une plus grande continuité. Alors que la MINUAUCE a permis une meilleure inclusion des structures, des mécanismes et des ressources humaines existants, elle a également pu assurer au mieux la continuité dans la période qui a suivi l'expiration de son mandat. Il ressort des informations collectées en retour que l'intégration avec les coordonnateurs résidents aurait pu être plus grande et que cela aurait contribué à assurer un séquençement plus fluide de l'intervention et des efforts de relèvement. Le degré de complémentarité était différent d'un pays à l'autre. Au Libéria, la complémentarité était plus grande entre les structures et les dispositifs, le responsable de la gestion de la crise étant membre de l'équipe de pays des Nations Unies et de l'équipe dirigeante de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL). Les entités opérationnelles des Nations Unies sur le terrain ont affirmé qu'elles auraient pu assurer une meilleure coordination avec leurs bureaux régionaux si l'équipe de liaison prévue pour la Mission à Dakar s'était concrétisée. Le recours aux mécanismes de coordination humanitaire existants tels que les groupes sectoriels aurait facilité une collaboration plus large avec les acteurs non gouvernementaux. À l'exception de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge qui faisait officiellement partie du Comité de coordination, les acteurs humanitaires non gouvernementaux ont dans l'ensemble déploré le fait qu'ils n'avaient pas eu suffisamment de contacts avec la Mission. **Tout en étant conscient de la nécessité de devoir recourir parfois à des solutions novatrices pour faire face à des situations sans précédent, il peut être avantageux d'utiliser, dans la mesure du possible, les dispositifs existants et une terminologie familière afin de réduire au minimum les facteurs d'inefficacité implicites dans l'utilisation de nouveaux dispositifs.**

D. Rôle du Bureau de la coordination des affaires humanitaires

44. À partir de mars 2014, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a fourni un appui opérationnel à l'action d'urgence contre l'Ebola, notamment avec le

déploiement d'équipes de gestion de l'information et d'appui à la coordination dans les pays touchés et d'une équipe des Nations Unies pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophe au Libéria en septembre 2014. Depuis la mise en place de la MINUAUCE, plus de 140 fonctionnaires du Bureau ont fourni un appui dans le cadre de l'intervention contre le virus Ebola, par l'intermédiaire de la Mission, de l'OMS et des coordonnateurs résidents, dans les domaines du suivi financier, de la gestion de l'information et de la coordination de l'aide humanitaire. Le Bureau n'a pas déployé autant de ressources humaines ou de moyens qu'il l'aurait fait en réponse à une situation d'urgence humanitaire désignée de niveau 3 par le Comité permanent interorganisations. De nombreux intervenants ont indiqué que c'était pour cela que la coordination avait été perçue comme insuffisante, faisant observer que la Mission aurait pu tirer parti des outils et des moyens du Bureau. Les représentants des gouvernements nationaux et des États Membres ont regretté que la Mission n'ait pas joué un rôle plus important dans la coordination des donateurs et le suivi financier en temps réel au niveau des pays. Rétrospectivement, le Bureau de l'Envoyé spécial pour l'Ebola, en étroite consultation avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, a assuré le suivi des fonds versés par les donateurs et établi trois rapports d'ensemble sur les moyens nécessaires pour faire face à l'épidémie d'Ebola ainsi que des plans de mobilisation des ressources pour la région. **Même si un autre organisme est déployé pour diriger une intervention en cas de crise, les outils dont dispose le Bureau de la coordination des affaires humanitaires sont toujours utiles et devraient être mis à profit.**

E. Site de la Mission

45. Au moment de la création de la Mission, des restrictions avaient été imposées pour les vols aériens vers les pays touchés, et la peur d'être exposé à l'infection et contaminé allait croissant. Dans ce contexte, il a été décidé d'établir le quartier général à Accra, avec le soutien du Gouvernement ghanéen, car il y avait non seulement un entrepôt de fournitures humanitaires du Programme alimentaire mondial (PAM) mais aussi un pont aérien qui aiderait au transport fréquent de personnel et de fournitures vers les pays touchés ainsi que vers les bureaux dans chacun de ces pays. Il a été reconnu que le siège avait joué un rôle utile dès le début de l'intervention pour faciliter l'arrivée de biens, de fournitures et de personnel dans les pays touchés.

46. Même si les motifs qui ont présidé à l'installation du siège de la MINUAUCE à Accra n'étaient pas remis en cause, il a été constaté que cette décision l'éloignait encore plus de ses partenaires opérationnels. Les représentants nationaux et un certain nombre de partenaires opérationnels ont fait remarquer que la Mission aurait pu être établie dans l'un des pays touchés, ce qui aurait permis d'accélérer la prise de décisions. Les observations formulées à l'occasion des trois tables rondes et lors des entretiens permettent toutes de conclure que le siège d'Accra aurait dû être beaucoup moins important et proportionnel à la présence de la Mission dans les pays touchés. En outre, il a été avancé que la présence de la Mission aurait dû être rééquilibrée beaucoup plus tôt en faveur des pays concernés. **L'efficacité de la coordination des activités opérationnelles s'améliore nettement lorsque l'on se rapproche le plus possible du lieu de la crise, ce qui permet de fournir un contrôle stratégique et des directives opérationnelles aux intervenants.**

F. Effectifs de la Mission

47. Il est ressorti de la réflexion que, si la MINUAUCE avait été créée et déployée rapidement, il avait fallu du temps pour qu'elle devienne opérationnelle et qu'elle soit dotée d'effectifs complets. Dans un premier temps, la Mission avait emprunté du personnel, du matériel et des moyens de transport à la MINUL et aux équipes de pays des Nations Unies. Il lui avait été difficile d'identifier et de déployer du personnel en nombre suffisant doté des compétences spécialisées nécessaires pour intervenir en temps opportun, mettant en évidence l'importance d'une stratégie de dotation en effectifs claire, tenant compte des fonctions respectives et axée sur un recrutement en fonction d'avantages comparatifs. Le Secrétariat de l'ONU ne disposait pas de fichiers de candidats présélectionnés pour plusieurs des domaines d'activité, tels que la prise en charge des cas, qui relevait de la compétence de différents organes de l'ONU. En fin de compte, la Mission s'était appuyée sur le personnel des entités des Nations Unies par le biais d'accords de prêt interinstitutions afin de combler ce déficit. Les mesures spéciales mises en place pour faciliter des processus de recrutement et de déploiement accélérés ne pouvaient être pleinement mises à profit en l'absence d'une stratégie de recrutement pour répondre aux besoins prioritaires. Les prêts interorganisations avec des institutions spécialisées des Nations Unies s'étaient heurtés à certaines difficultés, car le Statut et Règlement du personnel de celles-ci était parfois différent de celui du Secrétariat de l'ONU ou parce qu'il n'existait pas d'accords de prêt interinstitutions préexistants pour faciliter l'interopérabilité.

48. En ce qui concerne la dotation en effectifs de la Mission, les intervenants sont restés d'avis que seul le personnel possédant l'expérience et le niveau requis pouvait interagir véritablement aux plus hauts niveaux des gouvernements nationaux, du système des Nations Unies et de la communauté internationale. La nature de l'intervention et le niveau élevé des principaux interlocuteurs exigeaient que la structure soit dirigée par un fonctionnaire ayant le rang de Secrétaire général adjoint, chargé de l'intervention sur l'ensemble de la région, et par des responsables de la gestion de la crise de l'Ebola au niveau national ayant rang de Sous-Secrétaire général. Outre ces postes de direction, le nombre total de postes de rang élevé de la Mission a été ajusté dans le projet de budget révisé de mars 2015 (voir [A/69/842](#)). Quatre postes de la classe D-2 et six postes de la classe D-1 ont été supprimés dans le tableau des effectifs de la Mission. **Lors de la planification budgétaire, le nombre et la classe des postes demandés devraient être constamment évalués tout au long du déploiement d'une mission en fonction de l'évolution des besoins.**

G. Garantir un cadre administratif d'urgence davantage axé sur le terrain

49. Il a fallu veiller à ce que des centres de soins médicaux et des capacités d'évacuation sanitaire suffisantes soient disponibles dans le pays pour la préparation médicale et pour répondre au devoir de protection. Du fait de l'absence de solutions systémiques dans ces domaines et de l'inquiétude croissante suscitée par l'infection qui avaient un effet dissuasif, il était difficile de mobiliser des intervenants et du personnel. Alors que des options thérapeutiques pour les membres du personnel de l'ONU ont fini par être mises en place dans le pays, l'évacuation sanitaire de ceux

atteints par le virus Ebola, exigeait des moyens aériens coûteux et très spécialisés. En dépit des efforts de plaidoyer du Secrétaire général, du Directeur général de l'OMS, du Secrétaire général adjoint, du Chef de cabinet et de l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour l'Ebola, les accords des pays d'accueil pour hospitaliser ceux qui avaient dû être évacués ont été donnés au cas par cas, sans qu'un accord permanent ne soit conclu pour les membres du personnel de l'ONU affectés par le virus. **Dans le cadre de la préparation aux catastrophes à l'échelle du système, les États Membres sont encouragés à mettre en place des dispositifs de réserve afin de mieux soutenir à l'avenir les interventions en cas de crises de santé publique.**

50. Afin de rendre son cadre administratif interne plus souple et plus axé sur le terrain, la Mission a obtenu un accord pour 10 mesures spéciales distinctes. N'étant pas soumise à un train de « mesures administratives permanentes », la Mission a demandé à bénéficier des mesures spéciales et dérogations requises lors des dernières interventions d'urgence et dans des contextes de démarrage. Les mesures spéciales qui ont été approuvées ont été d'une importance cruciale pour le déploiement rapide de la Mission et lui ont permis de recruter beaucoup de personnel, même si la dotation en effectifs et la mise en œuvre opérationnelle de la Mission ont pris beaucoup plus de temps. La délégation de pouvoirs en matière d'achats et de liquidation a été essentielle non seulement pour permettre à la Mission d'être efficace dès la date de son approbation initiale, mais aussi pour faire en sorte que ses moyens matériels soient effectivement et durablement maintenus jusqu'à sa fermeture.

51. L'intervention à l'échelle du système a permis de montrer qu'outre l'utilisation de mesures spéciales, la Mission devait mieux tirer parti des avantages comparatifs d'organismes des Nations Unies mieux à même de mener à bien certaines tâches. En cas d'urgence, il est essentiel de disposer de moyens, tels que des véhicules, du carburant et des téléphones, et les acteurs qui sont les mieux placés pour les fournir de la manière la plus rentable et la plus rapide possible devraient être mis à profit.

52. **Conformément à la recommandation du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, le Secrétaire général est en train d'instaurer des mesures administratives permanentes pour le démarrage des missions et les situations d'urgence qui entreraient en vigueur au cas où surviendrait une situation de crise ou d'urgence reconnue comme telle. De telles mesures devraient faire partie intégrante de la solution mais ne doivent pas être considérées comme une panacée. Même si elles devraient accélérer certains processus pour fournir du personnel, des biens et des services, elles restent limitées dans leur portée. L'utilisation efficace d'autres mécanismes, notamment la coopération entre les missions, la conclusion d'arrangements permanents avec les États Membres et les institutions spécialisées, ainsi que la mobilisation de moyens selon le principe de l'avantage comparatif, demeureront essentielles. Pour être efficaces, ces mesures doivent également s'inscrire dans des stratégies globales en matière d'effectifs, de passations de marchés et autres domaines.**

VI. Exécution du mandat : efficacité opérationnelle et obtention de résultats

A. Tirer parti des avantages comparatifs pour jouer un rôle de facilitation

53. Dans sa proposition, le Secrétaire général a déclaré que la Mission ferait en sorte qu'une direction efficace soit assurée, qu'il n'y ait pas de doubles emplois et que les ressources disponibles soient employées au mieux selon les priorités. Chargée de fédérer la lutte contre l'Ebola à l'échelle du système des Nations Unies, la Mission n'avait pas été investie du mandat et ne disposait pas des ressources suffisantes pour fournir de manière autonome les moyens ou compétences spécialisées nécessaires pour s'acquitter de toutes les fonctions essentielles mais avait plutôt pour vocation de mettre en place un cadre opérationnel pour tirer parti de l'intégration de ces fonctions réparties entre différentes entités du système et les appuyer, compte tenu de leurs avantages comparatifs et mandats respectifs. Par exemple, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) étant l'organisation chef de file de la mobilisation sociale, la Mission n'avait qu'à appuyer, et non à supplanter, les activités que le Fonds était mieux à même d'entreprendre dans ce domaine. Puisque l'élaboration de stratégies de formation et de programmes de formation des professionnels de la santé et des intervenants nécessitait des compétences techniques, la MINUAUCE devait faire appel à l'OMS pour dispenser des formations. De par son mandat, la Mission était tenue de jouer un rôle de facilitation afin de mettre en évidence les lacunes existantes et de tirer parti, pour les combler, des capacités d'entités appartenant ou non aux Nations Unies. La MINUAUCE a ainsi joué un rôle de premier plan en faisant appel à des services extérieurs hautement spécialisés dans les domaines de l'analyse statistique et de l'anthropologie, ainsi qu'aux compétences techniques de fondations, pour mieux comprendre la trajectoire de l'épidémie et adapter les interventions à la population locale. L'examen effectué a toutefois fait ressortir que, dans certains cas, la MINUAUCE avait pris en charge des activités, telles que la gestion de l'information, que d'autres entités des Nations Unies étaient davantage en mesure de mener¹.

54. Les partenaires de l'ONU ont indiqué que la MINUAUCE était nettement plus efficace dans un rôle de facilitation que dans un rôle d'exécution. Ce rôle de facilitation consistait à mettre en place le cadre opérationnel d'action, à établir une structure logistique de base avec le PAM, à assurer une approche multinationale et régionale et à fournir coordination et bons offices sur le plan politique. Lorsque la Mission s'est trop investie dans les aspects techniques de l'action à mener, par exemple dans la gestion de l'information, les intervenants ont noté qu'elle aurait été plus efficace si elle avait confié ces tâches aux organismes qui disposaient dans ces différents domaines d'un avantage comparatif et de compétences spécialisées sur place.

55. Bien que la MINUAUCE ait apporté son appui à l'harmonisation des interventions des partenaires autour d'un cadre opérationnel, elle a été jugée

¹ Voir le rapport n° 2015/119 de la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne, intitulé « Audit of the United Nations Mission for Ebola Emergency Response » (14 octobre 2015).

nettement moins efficace lorsqu'il s'agissait d'assurer la coordination nécessaire sur le terrain. Elle a éprouvé des difficultés à trouver et recruter des responsables de la gestion de la crise sur le terrain possédant le profil et les compétences requis et disposés à être déployés. Ce rôle n'était pas toujours clairement défini, contrairement à celui des coordonnateurs locaux de l'OMS. Un certain nombre de représentants des États Membres ont souligné qu'il fallait disposer d'un plus haut degré d'encadrement et de capacités techniques au niveau des districts, les responsables qui avaient été déployés sur le terrain n'ayant pas tous l'expérience et l'ancienneté requises pour coordonner les interventions des partenaires. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires aurait probablement été davantage en mesure de s'acquitter de cette fonction en déployant des experts de la coordination, distincts de la Mission, en puisant dans ses listes de candidats présélectionnés pour le terrain. Ce constat est corroboré par le fait que le Bureau a exécuté de telles fonctions sur le terrain dans le cadre de la Collaboration interinstitutions contre l'Ebola. **Lors de la mise en place d'une nouvelle entité, il convient de répartir les rôles et responsabilités selon le principe de l'avantage comparatif.**

B. Rôle de la Mission en matière de direction opérationnelle

56. Il est ressorti de l'examen effectué que les entités de l'ONU attendaient entre autres de la MINUAUCE qu'elle fournisse une plateforme opérationnelle et des capacités centralisées d'achats et de distribution permettant de mettre en place les moyens qui faciliteraient le déploiement de leur personnel sur le terrain. Les moyens aériens de la MINUAUCE ont permis de contribuer à la décentralisation de l'action menée mais le projet de plateforme opérationnelle destinée à faciliter le déploiement d'intervenants sur le terrain n'a pas été complètement mené à bien. En outre, si ces capacités centrales d'achats devaient à l'origine faire partie de l'ensemble des services proposés par la MINUAUCE, il est vite apparu que la Mission n'était pas la mieux placée pour s'acquitter de cette fonction, étant donné que d'autres entités des Nations Unies avaient déjà mis en place des chaînes d'approvisionnement pour l'achat d'équipement de protection individuelle et autre matériel de base nécessaires.

57. L'intervention de la Mission dans le cadre de l'opération Western Area Surge menée en Sierra Leone en novembre 2014 est un exemple fréquemment cité de son efficacité lorsqu'il s'agit de combler une lacune et de réunir les partenaires et capacités nécessaires. La MINUAUCE a appuyé cette mobilisation rapide de renforts en déployant une équipe spéciale comprenant des spécialistes de haut niveau des domaines techniques et des opérations de l'OMS, a transporté par avion des moyens et des capacités, y compris un laboratoire de l'Union européenne provenant du Libéria, ainsi que des ambulances et a veillé à ce que les principaux éléments de la stratégie opérationnelle soient mis en place, qu'il s'agisse de la mobilisation sociale ou des laboratoires et du nombre de lits nécessaires. Dans le cadre de cette mobilisation rapide de renforts, la Mission a favorisé le passage décisif d'une stratégie opérationnelle statique à une approche plus souple et dynamique, en reconnaissant que les grandes unités de traitement d'Ebola n'étaient pas adaptées à l'évolution de la transmission du virus. La Mission a par conséquent opéré un changement radical et a renforcé la coordination afin de mieux tirer parti des capacités des partenaires, qu'ils appartiennent ou non au système des Nations Unies, de façon à décentraliser l'action menée.

58. La MINUAUCE a prouvé l'utilité de sa dimension régionale lors de son établissement au Mali où, avec l'appui du Module de la logistique, elle a pu immédiatement redéployer du Libéria l'équipement et les capacités nécessaires pour appuyer l'action menée sous la direction du Gouvernement malien. La maîtrise rapide de la flambée épidémique d'Ebola au Mali témoigne de l'importance du travail de surveillance transfrontière effectué par le système des Nations Unies en coopération avec les acteurs nationaux et régionaux. Lors de la mobilisation rapide de renforts précédemment mentionnée, la MINUAUCE a su mettre à profit sa présence régionale et ses moyens aériens pour redéployer des ressources matérielles et humaines du Libéria à la Sierra Leone. La dimension régionale de la MINUAUCE a pris encore plus d'importance lorsque l'intervention s'est davantage axée sur les populations locales que sur l'ensemble de pays, tenant compte des relations culturelles, linguistiques et familiales entre communautés qui transcendent les frontières, ainsi que de la mobilité accrue dans la région. Ce rôle régional de la MINUAUCE a contribué à assurer la cohérence des interventions menées à l'échelle des pays, notamment en facilitant les consultations techniques entre les pays concernés.

59. Les partenaires nationaux ont souligné la contribution que la MINUAUCE a apportée au renforcement des capacités opérationnelles d'intervention nationales. Dans le cadre de la table ronde de haut niveau, les États Membres ont mentionné que la Mission avait contribué à mettre en service les centres d'opérations nationaux contre l'Ebola. Il a été noté qu'elle avait mis en place des procédures d'urgence, notamment des réunions opérationnelles quotidiennes visant à faciliter la prise de décisions et l'échange d'informations en temps réel. Parmi les autres contributions qui ont renforcé les capacités nationales d'action figurent l'octroi rapide de fonds, qui a permis de doter d'effectifs suffisants les centres de réunions de crise nationaux, le déploiement d'équipes d'intervention rapide et la fourniture d'espaces de bureaux essentiels pour favoriser le regroupement des activités menées en Sierra Leone dans des locaux communs.

C. Logistique et opérations aériennes

60. Il est ressorti de l'examen effectué que l'appui logistique de la MINUAUCE, du PAM et de la MINUL a eu un effet multiplicateur déterminant sur l'action menée en vue de faciliter les opérations sur le terrain. Les contributions statutaires ont permis de fournir rapidement aux partenaires d'exécution des moyens logistiques et des éléments habilitants tels que des véhicules et des hélicoptères, grâce auxquels il a été possible d'agir plus rapidement à plus grande échelle et de manière décentralisée, tandis que le PAM a mobilisé des fonds pour lancer son opération spéciale visant à fournir du carburant, des entrepôts et des moyens de transport. Un grand nombre de véhicules ont été cédés à titre gracieux aux partenaires opérationnels en vue de faciliter des interventions essentielles, et notamment de permettre aux épidémiologistes de se rendre dans les districts.

61. Au cours de la phase de démarrage rapide de la Mission, on s'est posé la question de savoir quelle était la meilleure manière de fournir les services aériens nécessaires. Puisqu'il était possible d'activer immédiatement les contrats d'approvisionnement conditionnels selon les dispositions prises par le Secrétariat et de redéployer à titre temporaire les aéronefs de missions régionales de maintien de la paix, et que les Services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies

nécessitaient des ressources extrabudgétaires pour fournir des services supplémentaires, il a été jugé plus prudent que la MINUAUCE dispose de ses propres opérations aériennes.

62. La MINUAUCE a facilité la mise en place d'un service aérien des Nations Unies accessible à tous les intervenants. Cela a permis d'étendre les opérations que les Services aériens d'aide humanitaire menaient déjà dans la région. Les Services aériens d'aide humanitaire et le service aérien mis en place avec l'appui de la MINUAUCE ont été parfaitement coordonnés, grâce à un partage des couloirs aériens, au regroupement des responsables de l'aviation dans les mêmes locaux et à l'adoption d'un seul et même système de réservation par les Services aériens d'aide humanitaire. Le fait que ce système de réservation n'était pas accessible aux organismes spécialisés des Nations Unies, y compris l'OMS, a cependant compliqué la tâche de ces entités. Ce problème souligne la nécessité précédemment mentionnée d'intégrer les systèmes d'appui en vue d'assurer leur interopérabilité dans le cadre de la coordination de l'action menée à l'échelle du système des Nations Unies.

D. Gestion du parc de véhicules

63. La MINUAUCE s'est acquittée d'un certain nombre de fonctions de gestion du parc de véhicules et d'assistance. Comme les donateurs l'avaient demandé, elle a fourni des conseils sur les besoins prioritaires et a facilité le transfert de véhicules en conséquence. Elle a fait don d'un grand nombre de véhicules aux partenaires d'intervention afin de leur permettre de mener leur action à plus grande échelle. Elle a aussi collaboré étroitement avec les donateurs, les gouvernements et les entreprises en vue de mettre en place des ateliers d'entretien et de réparation pour assurer la maintenance du parc de véhicules.

E. Planification de la transition

64. La MINUAUCE était une mission particulière dans la mesure où la durée de son mandat était inférieure à un an, le Secrétaire général ayant souhaité, dans sa proposition initiale, qu'elle soit créée à titre temporaire.

65. Conformément aux orientations de politique générale² et aux pratiques optimales recensées, la planification de la transition a commencé tôt, afin de donner au système des Nations Unies le temps de mobiliser les ressources à mettre en œuvre à grande échelle pour remédier aux éventuelles lacunes qui résulteraient du retrait de la Mission et d'assurer ainsi une transition progressive et coordonnée. La phase initiale de planification a débuté en février 2015 lors d'une réunion de réflexion stratégique organisée à Accra, au cours de laquelle le Directeur de Cabinet a présidé à l'élaboration du calendrier, des objectifs de référence et des principes qui allaient sous-tendre une transition progressive.

66. Le Secrétaire général a commencé à évoquer la transition de la MINUAUCE dans la lettre qu'il a adressée au Président de l'Assemblée générale le 10 février 2015, notant qu'il s'agirait alors de transférer progressivement et de façon coordonnée les fonctions, les capacités et les moyens de la Mission aux équipes de

² Politique de transition des Nations Unies dans le cadre de la réduction des effectifs ou du retrait des missions (2013).

pays des Nations Unies (voir [A/69/759](#)). Il a été souligné que le processus de transition serait adapté à la fois aux particularités de l'épidémie dans chaque pays et aux évaluations de la capacité des Nations Unies d'assumer les fonctions de la MINUAUCE. Dans les cinq mois qui ont suivi, et jusqu'à la clôture de la Mission en juillet 2015, le Secrétaire général a rendu compte tous les mois à l'Assemblée générale de l'état d'avancement de la transition.

67. Dans le cadre des réunions de haut niveau organisées à intervalles réguliers par le Secrétaire général et son équipe de hauts dirigeants, les entités des Nations Unies sont parvenues à un consensus sur les modalités de relève de la direction après le retrait de la Mission. Les dirigeants des entités des Nations Unies sont ainsi convenus à l'unanimité de maintenir à leurs postes les responsables de la gestion de la crise de l'Ebola au niveau national, dans le cadre de la collaboration interinstitutions de la lutte contre l'Ebola menée par l'OMS, afin de maintenir la mobilisation et l'élan nécessaires pour ramener à zéro le nombre de cas d'Ebola, tandis que les coordonnateurs résidents mèneraient parallèlement les activités de relèvement. Grâce à ce processus, le concept et les modalités de la suite des opérations ont remporté l'adhésion des hauts responsables des Nations Unies lors d'une série de réunions organisées en juin et juillet 2015, au cours desquelles ils se sont prononcés en faveur de cette stratégie. La décision prise s'est également fondée sur un atelier régional des entités du système des Nations Unies, organisé en mai 2015 à Dakar. Le Secrétaire général s'est entretenu de la stratégie avec les chefs d'État des pays concernés, laquelle consistait à procéder au retrait de la Mission tout en maintenant à leurs postes pour une durée déterminée les responsables de la gestion de la crise de l'Ebola au niveau national.

68. L'annonce d'une stratégie de sortie progressive a dans un premier temps suscité une certaine résistance sur le terrain, où l'on craignait que le retrait de la Mission laisse croire que l'épidémie était terminée et nuise donc aux efforts de mobilisation de ressources. Ce risque a été systématiquement analysé et pris en compte par le Directeur général de l'OMS, l'Envoyé spécial pour l'Ebola, les dirigeants des pays concernés et les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies. En vue d'atténuer ce risque et en consultation étroite avec les pays concernés, l'Envoyé spécial pour l'Ebola a mis au point des stratégies de communication adaptées aux particularités des différentes populations.

69. En dépit de ces stratégies et de leur mise en œuvre, la résistance rencontrée lors de l'annonce initiale, en février 2015, de la clôture de la Mission qui devait avoir lieu six mois plus tard, soit en juillet de la même année, a montré que la planification d'un retrait de cette nature ne faisait pas partie intégrante de la culture du système des Nations Unies. Il fallait par conséquent faire accepter l'idée que la planification d'une transition ne devait pas être considérée comme un ralentissement de la dynamique mise en place, mais plutôt comme une nouvelle phase de l'action menée.

70. Certains ont fait remarquer que communiquer plus rapidement et fréquemment avec les partenaires d'exécution et les partenaires nationaux en vue de gérer les attentes portant sur la clôture de la Mission avant l'élimination totale des cas d'Ebola dans les pays concernés aurait pu contribuer à apaiser les craintes de voir ce retrait nuire à la dynamique mise en place. **Il est important d'incorporer et de faire connaître au sein du système des Nations Unies, la stratégie complète de sortie dès les premiers stades d'une opération, afin que les stratégies de retrait**

des missions soient planifiées de manière responsable et que la transition et le transfert aux équipes de pays des Nations Unies s'effectuent sans que des lacunes subsistent.

F. Liquidation et transfert d'actifs

71. La liquidation de la MINUAUCE s'est achevée le 31 août 2015. Au moment de sa liquidation, la Mission détenait des biens durables d'une valeur d'achat de 19,2 millions de dollars et d'une valeur résiduelle de 9,6 millions de dollars. Il s'agissait principalement de matériel informatique, mais également, en nombre plus restreint, d'actifs relevant des domaines suivants : transports, approvisionnements, santé et génie. Tous ces actifs ont été transférés à d'autres missions pour qu'elles les utilisent, compte tenu de leurs priorités et selon un remboursement des coûts adéquat.

72. En août 2015, le transfert à titre rétroactif, à des entités des Nations Unies et des organisations non gouvernementales et gouvernementales, de 297 actifs, portés ou non en immobilisations, et de 21 991 biens non durables, que la Mission avait déjà cédés, a été approuvé, en vertu d'une délégation de pouvoir spéciale. Il aurait été préférable que ces transferts et cessions soient signalés et approuvés au fur et à mesure mais cela n'a pas été possible du fait de l'urgence des besoins et du calendrier de la Mission.

73. La liquidation a été particulièrement complexe en raison de la présence de la Mission dans cinq pays, de la rapidité de son déploiement et du fait qu'elle devait s'achever à une date précise. Parce qu'elle avait dû être mise en place et démarrée dans les plus brefs délais, certaines procédures de gestion des avoirs n'avaient pas été suivies de manière rigoureuse et un nombre insuffisant d'experts en gestion des avoirs avait été déployé pendant la phase initiale. Ces facteurs ont compliqué la liquidation. Par souci d'efficacité, une plus grande synergie doit exister entre les responsables du personnel, des finances et du retrait des biens au sein d'une Mission et leurs homologues au Siège de l'ONU. Malgré ces divers facteurs, la liquidation a été achevée dans les délais prévus.

74. Un rapport détaillé sur la liquidation de la Mission a été présenté en octobre 2015 (voir [A/70/557](#)). On trouvera en annexe au présent rapport un aperçu des différents types de cession d'actifs, repris du rapport consacré à la liquidation.

G. Exécution du budget de la Mission et recouvrement des coûts

75. Le rapport sur l'exécution du budget de la Mission figure dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2014-2015 (voir [A/70/557](#)).

76. Les procédures administratives et de facturation interinstitutions relatives au remboursement des dépenses afférentes au personnel autre que les fonctionnaires du Secrétariat déployés dans le cadre de la Mission selon des accords de détachements remboursables ont été suivies dans leur intégralité.

77. Du fait de la singularité de la MINUAUCE et du matériel neuf ou quasiment neuf dont la Mission s'est servi, une partie du matériel excédentaire a été mise à la disposition d'autres missions sur la base du recouvrement intégral des coûts (et non

seulement de la prise en charge des frais de transport). Cette mesure a principalement été appliquée aux véhicules blindés et au matériel informatique transférés à d'autres missions avant le 30 juin 2015, pour un montant total de 2,3 millions de dollars. Les actifs mis à la disposition d'autres missions lors de la liquidation de la MINUAUCE ont été transférés contre remboursement des frais de transport uniquement.

78. En raison du caractère unique de l'action menée contre l'Ebola, un grand nombre d'actifs ont été cédés à titre gracieux aux gouvernements des pays d'accueil et aux partenaires d'intervention pendant la période d'activité de la Mission et lors de sa liquidation. L'Organisation a fait don de 359 véhicules usagés des Nations Unies et d'un nombre important d'articles entrant dans la catégorie des biens non durables ou des produits consommables. Parallèlement, la MINUAUCE a également supervisé le don de 810 contributions en nature de donateurs (n'appartenant pas aux Nations Unies). Ces dons ont été effectués dans le strict respect du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies et des mesures spéciales connexes applicables à la MINUAUCE.

VII. Conclusions

79. Même si certains étaient d'avis que des améliorations auraient pu être apportées à la mise en œuvre du mandat et à la structure de la Mission, l'efficacité du concept de la MINUAUCE et ses avantages stratégiques dans le cadre de l'action menée, en matière de direction des opérations, de facilitation, de logistique et de financement immédiat, ont été confirmés.

80. Il reste à savoir s'il serait envisageable de créer, à l'avenir, une entité comparable à la MINUAUCE pour faire face à de nouvelles crises sans précédent. L'examen des enseignements tirés de l'expérience ont mis en évidence l'intérêt que suscite un modèle de mission amélioré et rationalisé, qui associe des éléments essentiels (un afflux immédiat de ressources, une direction dotée de moyens d'action et un appui logistique) à une présence structurelle légère qui s'appuie sur les mécanismes de coordination humanitaire et les capacités nationales existants. Il est ressorti des deux tables rondes de haut niveau qu'un tel concept était bien fondé, étant entendu qu'il faudrait disposer d'une structure de commandement pour pouvoir faciliter la conduite des opérations, la rapidité de la prise de décisions et la direction opérationnelle afin de permettre une mise en œuvre à très grande échelle. Il a cependant été aussi noté que le concept aurait pu être mis en œuvre en mettant bien plus à profit les moyens et les mécanismes de coordination existants, ce qui aurait allégé la structure.

81. Il est ressorti des tables rondes et des entretiens que la MINUAUCE a été efficace sur le plan stratégique dans son rôle de facilitation mais nettement moins lors des opérations ou des interventions techniques menées pendant la mise en œuvre effective. Afin de jouer efficacement ce rôle de facilitation, il était essentiel que la Mission entretienne des relations synergiques avec le reste du système des Nations Unies et ses partenaires d'exécution. Le bilan effectué a également permis de souligner que le système des Nations Unies devrait faire preuve de plus de souplesse en ajustant et en adaptant ses systèmes d'intervention et de coordination opérationnelle aux particularités des situations de crise, au fur et à mesure de leur évolution. Le système doit être prêt à adapter ses modalités d'action face à des

situations différentes, sans pour autant négliger les moyens, mécanismes et structures dont il dispose, qui peuvent parfois permettre d'intervenir plus rapidement s'ils sont mobilisés en temps voulu.

82. La souplesse dont ont fait preuve les États Membres dans le processus budgétaire de la MINUAUCE a permis de répondre rapidement à une situation de crise. L'allocation de fonds à partir d'une première estimation, ajustée par la suite en fonction d'évaluations actualisées des besoins et des capacités sur le terrain a, à cet égard, joué un rôle décisif.

83. L'analyse du déploiement de la MINUAUCE soulève des questions essentielles pour le système des Nations Unies, qui doit être prêt à se déployer dans des contextes régionaux et transfrontières, notamment en ce qui concerne l'équilibre à établir entre d'une part une action de proximité et la prise en compte de particularités locales et d'autre part la supervision stratégique au niveau régional. Il s'agira de déterminer si une même entité devrait jouer ces deux rôles, et, le cas échéant, quelles en seraient les incidences sur la conceptualisation, la conception et la structuration de l'opération.

84. La résorption d'une crise est l'occasion de faire le bilan de ce que l'on a appris collectivement. C'est à ce stade qu'il faut appliquer les enseignements tirés de l'expérience en vue d'améliorer la capacité de l'ONU de faire face à la prochaine crise sans précédent. Le bilan de l'expérience acquise dans le cadre de la MINUAUCE livre un certain nombre d'enseignements importants sur la manière dont le système des Nations Unies pourrait mieux se concerter face à une situation de crise.

85. Procéder à un examen analytique, critique et constructif d'une intervention menée à l'échelle du système des Nations Unies ne minimise en rien les contributions importantes et l'engagement collectif des entités et du personnel des Nations Unies qui ont répondu à l'appel à l'action, mais aide au contraire le système à parvenir collectivement à un degré de compréhension qui favorisera l'évolution des institutions. Conformément au projet du Secrétaire général de recueillir des impressions directes afin de recenser les enseignements importants à tirer de l'expérience, les principales conclusions de l'examen témoignent d'une analyse critique qui ne saurait faire oublier les efforts individuels et collectifs de tous ceux qui ont participé à l'action menée contre l'Ebola.

86. Le Secrétaire général souhaite exprimer sa plus profonde gratitude et tous ses remerciements aux membres de l'Assemblée générale pour l'appui politique, financier et opérationnel durable qu'ils ont apporté à la lutte contre l'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest. L'Assemblée a montré ce qu'il était possible d'accomplir lorsque l'Organisation est unie et prend des mesures décisives et énergiques face à des défis sans précédent.

87. L'Assemblée générale est priée de prendre note du présent rapport.

Annexe

Détail de la liquidation des avoirs

(En dollars des États-Unis)

<i>Groupe de liquidation des biens</i>	<i>Quantité</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Valeur d'inventaire</i>	<i>Valeur résiduelle</i>
Groupe 1 : transferts à d'autres missions	2 308	70,62	9 237 445,12	5 908 862,22
Groupe 2 : transferts à des entités du Secrétariat	32	1,25	175 585,83	6 500,80
Groupe 3 : dons à des organismes, fonds et programmes	37	1,19	1 738 637,73	701 133,51
Groupe 4 : dons à des gouvernements et organisations non gouvernementales	871	26,94	10 092 296,97	2 190 952,92

Note : Voir [A/70/557](#).