

**Assemblée générale**

Distr. générale
1er juin 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session

Point 86 de l'ordre du jour

**Étude d'ensemble de toute la question des opérations
de maintien de la paix sous tous leurs aspects****Mise en oeuvre des recommandations
du Comité spécial des opérations de maintien de la paix
et du Groupe d'étude sur les opérations de paix
de l'Organisation des Nations Unies****Rapport du Secrétaire général***Résumé*

Le document qui suit présente les conclusions de la première grande étude approfondie de la gestion par l'Organisation de la planification, du déploiement, de la conduite et du soutien des opérations de maintien de la paix. Il s'appuie sur les recommandations du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies.

Ce rapport, qui a bénéficié de l'apport de consultants en gestion de l'extérieur, d'anciens fonctionnaires de l'Organisation et de représentants des États Membres connaissant bien les opérations de paix de l'Organisation, expose les faiblesses de la gestion du Département des opérations de maintien de la paix. Il conclut que certaines fonctions fondamentales demandent à être considérablement renforcées, à savoir : les pratiques et la culture directoriales du Département; les capacités dont il dispose pour traduire les orientations données par les organes délibérants en planification stratégique des opérations futures à la lumière des enseignements et des savoir-faire dégagés des opérations passées; la priorité accordée et le travail consacré à l'élaboration des politiques et au développement des aptitudes qui donneront leur efficacité aux opérations; la coordination interne de la planification, de la conduite et du soutien de chaque opération.

Le rapport étudie ce que signifie pour l'Organisation l'objectif consistant à se doter des moyens de déployer intégralement et avec efficacité une opération de maintien de la paix dans un délai de 30 à 90 jours après l'adoption de la résolution correspondante du Conseil de sécurité, objectif recommandé par le Groupe d'étude et approuvé par l'Assemblée générale. Trois solutions sont proposées : une « réserve

stratégique lourde » de matériel, constituée à la Base de soutien logistique de l'Organisation des Nations Unies à Brindisi (Italie), qui exigerait un investissement initial pouvant atteindre 350 millions de dollars; une « réserve stratégique légère », pour laquelle la mise de fonds de départ serait nettement moins importante (une trentaine de millions de dollars), et qui se constituerait autour de grands contrats-cadres prévoyant la livraison « à flux tendu » des biens et des services, mais qui entraînerait des dépenses annuelles renouvelables importantes, supérieures à 100 millions de dollars; une « réserve stratégique moyenne », qui permettrait de maintenir à un niveau plus faible les investissements initiaux et les dépenses annuelles (environ 170 millions de dollars au départ et 40 millions de dollars par an). C'est cette solution intermédiaire, plus économique et plus pratique, qui est recommandée.

Quelle que soit cependant l'option retenue pour respecter le délai de 30 à 90 jours, il faudra : prévoir un budget pour augmenter d'un coup les réserves de déploiement stratégique de la Base à Brindisi et faire face aux dépenses récurrentes annuelles; rédiger à l'avance des contrats et des lettres d'attribution pour les services principaux; recourir davantage aux accords d'aide éventuelle avec les États Membres, en ce qui concerne notamment des services d'appui; et améliorer les capacités de mobilisation d'urgence de personnel d'appoint, notamment pour l'appui administratif. Le rapport souligne que des préengagements – qui autorisent à acheter des biens et des services essentiels avant que la résolution lançant une opération ne soit adoptée – peuvent améliorer considérablement les chances qu'a l'Organisation d'atteindre l'objectif de déploiement. Ces initiatives lui permettraient de mettre en place bien plus facilement une bonne structure de surveillance civile et de police civile en même temps qu'elle procède au déploiement rapide des contingents militaires. Mais le rapport dit sans ambages qu'aucune des trois options étudiées ne garantira que les délais de déploiement seront respectés, chose qui exigerait des États Membres qu'ils fournissent des contingents autonomes, dotés d'une autosuffisance initiale et de moyens suffisants.

Le rapport fait état de l'avancement des travaux relatifs à l'amélioration du Système de forces et moyens en attente concernant le personnel militaire et la police civile, y compris la constitution d'une liste évolutive de personnels sous astreinte, susceptibles d'être déployés à bref délai. Il cite à ce propos la lettre récemment adressée aux États Membres pour les informer du type de compétences qui seraient nécessaires et du mécanisme envisagé pour améliorer le Système, comme j'avais commencé à l'expliquer dans mon rapport sur la mise en oeuvre des recommandations du Groupe d'étude.

Le rapport définit une stratégie d'ensemble relative au personnel de maintien de la paix qui corrigerait les déficiences graves que présente le dispositif actuel. Cette stratégie s'articule sur cinq éléments principaux : amélioration de la planification avancée; élargissement des sources de recrutement; rationalisation du processus de recrutement; amélioration des capacités de déploiement rapide; amélioration de la formation et de l'aménagement des carrières.

Pour renforcer les capacités de base du Département des opérations de maintien de la paix et répondre aux exigences d'un déploiement effectif rapide, il faudrait apporter des modifications à la structure administrative du Département et en étoffer les effectifs.

Il est proposé de créer un nouveau poste (« Directeur de la planification stratégique et de la gestion ») auprès du Secrétaire général adjoint aux opérations de

maintien de la paix, qui aurait pour fonctions de suivre l'effort d'amélioration des structures de gestion (y compris la gestion de l'information) du Département et de prévoir des moyens supplémentaires de planification stratégique et d'analyse de l'expérience acquise en vue des futures opérations.

Il est également proposé d'accroître le nombre de postes de sous-secrétaire général au Département des opérations de maintien de la paix, qui passeraient de deux à trois avec la création d'un poste de sous-secrétaire général aux affaires militaires, à la police civile et à l'action antimines, et de reclasser le poste de Conseiller de la police civile, étant donné l'importance décisive de cet aspect du maintien de la paix.

Le rapport propose de restructurer le Bureau de la logistique, de la gestion et de l'action antimines en scindant la Division de l'administration et de la logistique des missions en deux organes distincts, l'un pour l'appui administratif, l'autre pour l'appui logistique, placés directement sous l'autorité du Sous-Secrétaire général, qui porterait dorénavant le titre de sous-secrétaire général chargé de l'appui aux missions. Le Bureau de l'appui aux missions aurait des capacités accrues en matière de planification administrative et de formation des personnels civils, et dans le domaine de la gestion des contrats pour faire face aux difficultés considérables imposées par la rigueur des nouvelles règles de déploiement rapide.

Le rapport propose aussi de renforcer le Département des opérations de maintien de la paix de sorte que seraient pleinement appliqués les innombrables politiques, normes opérationnelles, systèmes et programmes de formation, qui sont d'une importance critique pour l'efficacité et la qualité des résultats sur le terrain.

Il faudrait aussi doter le Département de ressources supplémentaires pour qu'il ait assez de temps et assez de latitude pour dialoguer à la fois plus fréquemment, de façon plus transparente et dans des délais plus utiles avec les États Membres, notamment ceux qui siègent au Conseil de sécurité et ceux qui fournissent soldats, policiers et contributions financières.

Le rapport cite les conclusions des consultants, selon lesquels il faudrait prévoir pour le Département un renfort de 150 postes (en sus de l'effectif actuel). Cependant, toute nouvelle demande serait à justifier poste par poste, dans un rapport subséquent.

Le Département est invité à prendre diverses mesures pour développer sa collaboration avec les autres services, organismes, fonds et programmes protagonistes du maintien de la paix. Mais il ne conviendrait pas de lui déléguer les pouvoirs dont dispose le Département de la gestion en matière de marchés et de budget, comme cela avait été envisagé. Il est au contraire recommandé que les deux entités collaborent de façon beaucoup plus assidue et approfondie.

Le rapport précise le rôle et les attributions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques. Il serait souhaitable, du point de vue de la cohésion et du développement de la culture institutionnelle, que les spécialistes des affaires politiques des deux entités partagent les mêmes locaux.

Le rapport souligne la nécessité de renforcer les capacités du Département de la gestion, du Bureau des services de contrôle interne, du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et du Bureau des affaires juridiques pour qu'ils puissent appuyer plus efficacement les opérations de maintien de la paix.

Il serait également nécessaire d'intensifier la collaboration entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'information. Il

faudrait renforcer sensiblement les services d'information attachés aux opérations de maintien de la paix afin qu'ils puissent fournir en temps utile des renseignements exacts, impartiaux et objectifs à la population locale des pays dans lesquels les opérations sont déployées.

Le rapport insiste sur le fait que le Bureau de la Conseillère spéciale du Secrétaire général pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme et le Département des opérations de maintien de la paix devraient collaborer plus étroitement et être plus soucieux des questions de sexoparité dans les divers domaines du maintien de la paix. Il préconise également une intervention plus marquée dans tous les aspects du maintien de la paix – c'est-à-dire de la planification d'une opération à sa liquidation – du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, des organismes, fonds et programmes opérationnels et du Département des affaires de désarmement.

Enfin, le rapport conclut qu'il faut optimiser l'utilisation de toutes les ressources que l'Organisation consacre à un pays ou une région en conflit. Cela suppose que l'on améliore les capacités d'analyse, de décision exécutive et d'élaboration de stratégies générales cohérentes à moyen et à long terme. Il s'agirait donc de renforcer le Comité exécutif pour la paix et la sécurité en créant pour le seconder un petit groupe multidisciplinaire de la politique et de l'analyse. Ce mécanisme remplacerait la solution proposée auparavant, qui consistait à créer un secrétariat à l'information et à l'analyse stratégique auprès du Comité.

Pour terminer, le rapport signale qu'une expérience de plus de 50 années a largement démontré que les opérations de maintien de la paix n'étaient pas une anomalie passagère. Il est important d'investir dans l'avenir, de laisser derrière soi l'époque de l'amateurisme de talent et ainsi d'augmenter sensiblement les chances de succès de ces opérations.

Pour relever les défis qui se présentent, il ne suffit pas de renforcer le Département des opérations de maintien de la paix et d'autres services du Secrétariat. Les décisions du Conseil de sécurité, sa volonté de tout faire pour que les opérations soient couronnées de succès sont des facteurs de réussite décisifs. On peut dire la même chose de la volonté politique des États Membres qui doivent associer aux mandats qu'ils confient les moyens humains, matériels, financiers et politiques qui permettront leur plein accomplissement. La collaboration entre le Conseil de sécurité, les pays qui fournissent des contingents et le Secrétariat doit donc se renforcer. C'est ce que le Groupe d'étude sur les opérations de maintien de la paix a proposé et que les États Membres ont fortement appuyé, comme le montre le débat qu'ils poursuivent à propos du rapport du Groupe. De son côté, le Secrétariat reste disposé à jouer le rôle qui lui revient.

Faut-il rappeler que le succès ou l'échec d'une opération de maintien de la paix dépend des parties en conflit elles-mêmes? La communauté internationale leur offre le choix entre la paix et la guerre lorsqu'elle leur envoie les hommes et les femmes qui doivent les aider à s'accorder. Mais si elles n'ont pas la volonté de saisir les occasions qui s'offrent à elles, ce n'est pas une meilleure logistique, un meilleur Département des opérations de maintien de la paix, ni même des missions mieux conduites qui pourront y suppléer. Si au contraire elles ont la volonté de faire la paix, nous devons avoir les moyens de réagir avec promptitude, efficacité et professionnalisme. C'est dans cet esprit qu'ont été formulées les propositions qui figurent dans le rapport qui suit.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		1
I. Introduction.....	1–4	8
II. L'« examen d'ensemble » : historique.....	5–16	8
III. Département des opérations de maintien de la paix.....	17–193	10
A. Répartition actuelle des attributions entre le Département et le reste du Secrétariat.....	17–25	10
B. Cahier des charges de l'étude de la gestion.....	26–30	12
C. Gestion.....	31–57	13
D. Planification stratégique.....	58–68	16
E. Élaboration des politiques et renforcement des capacités.....	69–79	17
F. Planification opérationnelle et équipes spéciales intégrées.....	80–92	19
G. Direction des missions et planification au cours des missions.....	93–96	21
H. Appui des missions.....	97–109	22
I. Capacité de déploiement rapide et efficace.....	110–143	24
J. Procédure de recrutement du personnel civil pour les opérations de maintien de la paix.....	144–165	32
K. Structure du Département.....	166–184	37
L. Effectif en personnel de base et mécanisme d'accroissement ou de réduction.....	185–193	38
IV. Nécessité de renforcer les rapports avec d'autres parties du Secrétariat.....	194–278	40
A. Département de la gestion.....	198–223	41
B. Bureau des services de contrôle interne.....	224–225	44
C. Département des affaires politiques.....	226–238	45
D. Département de l'information.....	239–245	47
E. Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.....	246–256	49
F. Bureau des affaires juridiques.....	257–264	51
G. Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme.....	265–269	52
H. Bureau de la coordination des affaires humanitaires.....	270–273	53
I. Département des affaires du désarmement.....	274–278	54
V. Le système de gestion de la sécurité : Département des opérations de maintien de la paix et Bureau du Coordonnateur des mesures de sécurité.....	279–289	55
A. Généralités.....	279	55
B. Objet de l'examen.....	280	55

C.	Résumé des conclusions de l'examen	281–289	55
VI.	Capacités d'information, d'analyse et de prise de décisions à l'échelle du système.	290–307	56
A.	Généralités.	290–292	56
B.	Conclusions de l'examen général	293–300	57
C.	Proposition différente du SIAS	301–307	58
VII.	Conclusions	308–316	60
Annexes			
A.	État de l'application : recommandations du Comité spécial des opérations de maintien de la paix figurant dans son rapport du 4 décembre 2000 (A/C.4/55/6)		62
B.	État d'avancement de l'application des recommandations formulées par le Comité spécial des opérations de maintien de la paix dans son rapport du 20 mars 2000 (A/54/839)		66
C.	État d'avancement de l'application des principales recommandations formulées par le Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'ONU dans son rapport du 20 octobre 2000 (A/55/502)		73
D.	Membres du Comité d'examen extérieur		77
E.	Structure actuelle du Département des opérations de maintien de la paix		78
F.	Liste provisoire des activités liées aux politiques et au renforcement des capacités pour lesquelles des ressources supplémentaires sont nécessaires		79
G.	Lettre datée du 19 mars 2001, adressée aux représentants permanents de tous les États Membres par le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, au sujet de l'amélioration du Système de forces et moyens en attente		87
H.	Nouvel organigramme proposé pour le Département des opérations de maintien de la paix.		90
I.	État d'avancement du processus de recrutement		91
J.	Division du travail entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de la gestion quant à l'appui à fournir aux opérations de maintien de la paix.		92
K.	Diagramme indiquant les procédures d'acquisition, de planification et de fourniture du matériel et des services.		105
L.	Répartition des responsabilités entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques		106
M.	Répartition proposée des responsabilités entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'information.		109
Tableaux			
1.	Ressources nécessaires pour assurer un déploiement efficace.		26
2.	Déploiement rapide : principaux éléments des trois variantes.		29

Figures

I.	Déploiement rapide.	25
II.	Stratégie globale relative au personnel	35

I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application des résolutions 54/81 B, 55/2 et 55/135 de l'Assemblée générale, qui faisait suite à quatre rapports distincts mais interdépendants consacrés ces 12 derniers mois au renforcement de la capacité de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies : rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (A/54/839), du 20 mars 2000; rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies (voir A/55/305-S/2000/809), du 21 août 2000; mon propre rapport sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe d'étude (A/55/502), du 20 octobre 2000; réponse du Comité spécial au rapport du Groupe d'étude et au plan d'application qu'il contient (A/C.4/55/6) du 4 décembre 2000.

2. Les quatre rapports susmentionnés contiennent plus de 300 recommandations concernant les moyens d'améliorer les capacités de l'ONU dans les domaines de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du maintien de la paix. Je soumettrai sous peu à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité un rapport distinct entièrement consacré à la prévention des conflits. Le Secrétariat s'emploie actuellement, comme je l'ai demandé dans mon rapport (voir A/55/502, par. 21 à 24), à élaborer un plan de consolidation de la paix applicable à l'échelon du système qui doit m'être soumis prochainement. J'entends présenter une étude plus théorique de la question de la consolidation de la paix aux États Membres d'ici à la fin de 2001.

3. Les questions relatives au maintien de la paix abordées dans le présent rapport seraient normalement présentées dans trois rapports distincts, au moins, dont l'examen par l'Assemblée générale serait échelonné sur un certain temps. La plupart d'entre elles étant inextricablement liées, il a cependant été décidé d'en faire l'objet du présent rapport d'ensemble. Les rapports et recommandations auxquels elles renvoient ont été indiqués dans le texte chaque fois qu'il a été possible de le faire. Pour la commodité du lecteur, des tableaux récapitulatifs sur l'application des principales recommandations formulées par le Comité spécial et les engagements pris par le Secrétariat pour ce qui a trait aux recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies font l'objet des annexes A, B et C.

4. Le Secrétariat est très obligé au Comité spécial de la compréhension et de la souplesse dont il a fait preuve en acceptant de recevoir le présent rapport moins de six semaines avant sa session. Conscient de la brièveté des délais dans lesquels s'inscriront l'examen et les délibérations dont ce document doit faire l'objet, il s'est efforcé d'être aussi succinct que possible, eu égard à l'ampleur et à la complexité de la question. Pour ce faire, il lui a fallu mettre l'accent sur ce que paraissaient être les priorités du Comité spécial, notamment l'« examen d'ensemble » (voir sect. II ci-après) demandé dans ses rapports ces dernières années (voir A/C.4/55/6, par. 34; A/54/839, par. 67; et A/54/87, par. 60). N'ayant pas précédemment été en mesure de présenter à l'Assemblée un document unique contenant les résultats d'un examen complet de cet ordre, le Secrétariat se félicite que l'occasion lui soit offerte de le faire aujourd'hui.

II. L'« examen d'ensemble » : historique

5. Dans son rapport du 4 décembre 2000, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a demandé à nouveau « que l'on examine rapidement et complètement la gestion, la structure et les méthodes de recrutement des différents services du Secrétariat qui jouent un rôle dans les opérations de maintien de la paix », et a ajouté que cet examen serait « essentiel pour pouvoir examiner en détail les besoins du Département des opérations de maintien de la paix et des autres départements qui apportent un appui aux opérations de paix des Nations Unies » (voir A/C.4/55/6, par. 34).

6. Dans son rapport précédent, en date du 20 mars 2000, le Comité avait demandé que l'examen d'ensemble « prenne en compte la nécessité de veiller à ce que le Secrétariat soit en mesure de répondre aux défis des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et de renforcer la capacité de déploiement rapide ». Il soulignait que l'examen devrait notamment porter sur « la planification, le déploiement et la gestion coordonnés des opérations de maintien de la paix des Nations Unies ainsi que l'appui à celles-ci, les aspects logistiques et la passation des marchés au vu de l'expérience acquise récemment et des enseignements tirés des opérations complexes de maintien de la paix actuelles, eu égard aux questions de sécurité et de protection du personnel » (voir A/54/839, par. 67).

7. Le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809) abordait bon nombre des questions soulevées par le Comité spécial. On y procédait à une analyse critique de la manière dont le Département des opérations de maintien de la paix conçoit la planification et le déploiement des opérations de maintien de la paix ainsi que l'appui à ces opérations, de même que de son interaction avec les autres composantes du Secrétariat et du système des Nations Unies. Le Groupe a recommandé de nombreux moyens d'apporter les renforcements nécessaires dans ces domaines, y compris des améliorations à la structure du Département et l'institution d'une direction par décentralisation fonctionnelle (mise en place d'équipes spéciales intégrées, par exemple). Le rapport préconisait également de rehausser sensiblement le fonctionnement général du Département.

8. Le Groupe concluait que nombre des problèmes rencontrés par le Département des opérations de maintien de la paix tenaient à une grave pénurie de personnel. Il donnait de nombreux exemples illustrant l'ampleur du problème (voir A/55/305-S/2000/809, par. 172 à 196). Il concluait donc que « rien que sur la base de cet examen superficiel, et compte tenu du fait que les dépenses d'appui du Département des opérations de maintien de la paix et des autres entités du Siège qui appuient les opérations de maintien de la paix ne dépassent pas les 50 millions de dollars par an, le Groupe d'étude est convaincu qu'en fournissant des ressources supplémentaires au Département et à ces entités, les États Membres réaliseraient un investissement fondamental qui garantirait l'utilisation rationnelle des 2 milliards de dollars et plus qu'ils consacreront aux opérations de maintien de la paix en 2001 » (voir A/55/305-S/2000/809, par. 191).

9. Le Groupe d'étude ajoutait que « la répartition précise des ressources devrait être déterminée sur la base d'un examen professionnel et objectif des besoins, mais l'enveloppe globale devrait refléter l'expérience passée du maintien de la paix » (voir A/55/305-S/2000/809, par. 194). Il conjecturait qu'un examen de l'expérience passée révélerait, eu égard au niveau actuel d'activité, qu'il faudrait presque doubler le volume des ressources allouées au Siège au titre de l'appui au maintien de la paix, l'enveloppe budgétaire de base s'établissant à quelque 70 millions de dollars, auxquels s'ajouteraient 24 millions de dollars pour financer des niveaux d'activité supérieurs à la moyenne, en période de pointe (voir A/55/305-S/2000/809, par. 194 et 195).

J'ai indiqué dans mon rapport sur la mise en oeuvre que le Secrétariat tirerait parti de l'examen d'ensemble pour proposer des solutions à certains de ces problèmes, et envisagerait peut-être de faire appel aux États Membres et/ou à des experts du secteur privé pour aider à mener cet examen à bien (voir A/55/502, par. 121).

10. Enfin, dans son rapport sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe d'étude, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a reporté l'examen de bon nombre des modifications que je proposais d'apporter à la structure et aux effectifs du Département des opérations de maintien de la paix en attendant que l'examen d'ensemble demandé par le Comité spécial ait été achevé (voir A/55/676). Cela valait pour les recommandations concernant notamment la création d'un secrétariat à l'information et à l'analyse stratégique et d'un comité exécutif pour la paix et la sécurité (voir A/55/676, par. 21), et la mise en place d'un nouveau bureau des affaires militaires et de la police civile, qui serait dirigé par un sous-secrétaire général et comprendrait une division de la police civile dirigée par un fonctionnaire D-2, ainsi qu'un groupe consultatif sur le droit pénal et les systèmes judiciaires (voir A/55/676, par. 63). Le Comité consultatif demandait également que l'examen d'ensemble fasse une place aux rapports entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques (voir A/55/676, par. 12).

11. Étant donné que le Département des opérations de maintien de la paix est l'instrument opérationnel du Secrétariat pour les opérations de maintien de la paix et est chargé de la conduite, de la gestion, de la direction, de la planification et de la préparation de ces opérations (voir ST/SGB/2000/9), il constitue l'axe directeur du présent examen. L'objectif visé ici étant au demeurant de définir des moyens de renforcer les capacités du Secrétariat en matière de maintien de la paix, l'accent est mis non pas sur les points forts du Département, mais sur ses points faibles, comme on le constatera à la section III ci-après.

12. Le présent examen d'ensemble ne porte pas seulement sur le Département des opérations de maintien de la paix du fait que le Secrétariat tout entier, de même que les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ont des rôles importants à jouer dans le cadre des opérations de maintien de la paix. Les rapports entre le Département des opérations de maintien de la paix et les autres départements du Secrétariat,

d'une part, et les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, de l'autre, revêtent une importance décisive, et font l'objet des sections IV, V et VI ci-après, respectivement. Par souci de clarté, on a fait figurer au début de la section III, concernant le Département des opérations de maintien de la paix, une description succincte de la répartition actuelle des tâches entre le Département et le reste du Secrétariat.

13. Un examen interne auquel il aurait été procédé sans le recul critique nécessaire pourrait n'avoir pas suffisamment mis l'accent sur les problèmes de gestion fondamentaux et il aurait pu en ressortir que la pénurie de ressources constituait la seule cause de ces problèmes. Il a donc été décidé de faire appel au concours d'un cabinet d'organisation indépendant, qui a été chargé d'examiner les principales questions relatives à la gestion sur les plans tant qualitatif que quantitatif.

14. Les consultants en organisation ont été sélectionnés à l'issue d'un appel d'offres international lancé en décembre 2000. Ils ont commencé à travailler en janvier 2001, étant entendu qu'ils avaient toute latitude pour s'entretenir avec les fonctionnaires de l'ONU et examiner les documents du Département des opérations de maintien de la paix et d'autres services du Secrétariat pouvant les intéresser. Ils se sont rendus auprès de trois opérations de maintien de la paix [Mission de l'ONU en République démocratique du Congo (MONUC), Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) et Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO)], afin d'évaluer le fonctionnement du Département du point de vue du personnel sur le terrain. Chacun des fonctionnaires avec lesquels ils se sont entretenus a été encouragé à se montrer aussi franc et critique que possible, et les consultants avaient pour consigne de rapporter les critiques les plus courantes dans leur rapport.

15. Les consultants ont présenté leurs conclusions préliminaires à la direction du Département des opérations de maintien de la paix au début d'avril 2001 et à un comité d'examen extérieur le 16 avril 2001. Le Comité était constitué de personnalités de haut rang pleinement au fait des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (voir annexe D pour la composition). Ses membres étaient d'origines géographiques diverses, certains des pays qui fournissent actuellement des contingents étant plus spécialement représentés. Je tiens à saisir cette occasion d'exprimer ma gratitude aux membres du Comité d'examen extérieur qui ont bien voulu prendre sur leurs emplois du temps extrême-

mement chargés, ainsi qu'aux États Membres qui les ont mis à la disposition de l'Organisation.

16. Le présent rapport, qui contient mes conclusions concernant l'« examen d'ensemble » demandé par l'Assemblée générale, a énormément bénéficié des apports des consultants, du Comité d'examen extérieur et du Bureau des services de contrôle interne, dont les divers rapports lui ont été très utiles. On y récapitule certaines des critiques formulées au sujet des capacités de maintien de la paix du Secrétariat, et certaines des réformes qu'il faudrait entreprendre dans les quelques années à venir afin de renforcer ces capacités y sont recommandées. Bon nombre des mesures que je propose dans le présent rapport peuvent être prises dans les limites des ressources existantes. J'indique cependant également que les renforcements nécessaires ne pourront être assurés dans leur intégralité sans ressources complémentaires. Je soumettrai un rapport distinct, dans lequel un complément de ressources sera demandé, après que l'Assemblée générale se sera prononcée sur les propositions formulées dans le présent rapport.

III. Département des opérations de maintien de la paix

A. Répartition actuelle des attributions entre le Département et le reste du Secrétariat

17. La première opération de maintien de la paix a été lancée en 1948, mais ce n'est que début 1992 que le Secrétariat a été doté d'un département qui s'occupe uniquement de cette activité, le Département des opérations de maintien de la paix. Celui-ci a été créé pour permettre au Secrétariat de faire face, avec une efficacité accrue, à la croissance exponentielle, tant par leur nombre que sur le plan de leur complexité et de leur ampleur, de la nouvelle génération d'opérations de maintien de la paix. Après une courte période, entre 1996 et 1998, pendant laquelle les effectifs déployés dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont reculé, ces opérations ont recommencé à prendre de l'ampleur, à devenir plus complexes et plus grosses et à se multiplier, comme en témoignent, depuis 1999, la mise en place d'administrations transitoires au Kosovo et au Timor oriental et le lancement de nouvelles opérations de

maintien de la paix en Sierra Leone, en République démocratique du Congo et en Érythrée et en Éthiopie.

18. Le Département des opérations de maintien de la paix est l'organe opérationnel du Secrétariat pour toutes les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qu'il est chargé de mener, de gérer, de diriger, d'organiser et de préparer. Ses fonctions et son organigramme sont décrits dans le document ST/SGB/2000/9 du 15 mai 2000. On y retrouve les éléments de base qui sont communs à toutes les opérations de maintien de la paix et dont il a besoin pour exercer ses fonctions. Ses principales composantes sont les suivantes :

a) Le Bureau du Secrétaire général adjoint, qui comprend des spécialistes de l'analyse des politiques et des enseignements tirés de l'expérience, ainsi que le service administratif du Département;

b) Le Bureau des opérations, qui comprend le Bureau du Sous-Secrétaire général, trois divisions régionales et le Centre de situation;

c) La Division militaire, qui comprend le Bureau du conseiller militaire et quatre services chargés respectivement de la planification militaire, de la constitution des forces et du personnel militaire, des opérations militaires en cours et de la formation et de l'évaluation;

d) La Division de la police civile, qui comprend le Bureau du conseiller de la police civile, le Groupe de la gestion des missions et le Groupe des politiques et de la planification;

e) Le Bureau de la logistique, de la gestion et de l'action antimines (qui devient le « Bureau de l'appui aux missions »), qui comprend le Bureau du Sous-Secrétaire général, la Division de l'administration et de la logistique des missions (dirigée par un directeur et composée de trois services chargés respectivement de la gestion du personnel, de la gestion financière et de la logistique et des communications) et le Service de l'action antimines (qui est chargé de coordonner toutes les activités de l'ONU touchant à l'action antimines avec celles de ses partenaires dans les organismes humanitaires et organismes de développement du système des Nations Unies).

19. Pour remplir ses fonctions, ce qui suppose l'exécution de tâches très diverses, le Département doit agir en étroite coopération avec d'autres départements du Secrétariat, ainsi qu'avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, qui ont chacun leurs

attributions et leurs compétences. Ces liens sont examinés en détail dans des sections ultérieures, mais on en trouvera ci-après quelques exemples.

20. Le Département doit collaborer étroitement avec le Département de la gestion pour ce qui est de l'appui administratif à apporter aux missions : gestion des ressources humaines, budgétisation et gestion des ressources financières, achat de biens et de services essentiels. Le Bureau des services de contrôle interne surveille, en toute indépendance, le respect des règles et règlements de l'Organisation dans ces domaines, parmi bien d'autres. Il procède également à des audits des principaux processus dans lesquels s'inscrivent les activités en question.

21. Le Département fait appel à la mémoire institutionnelle du Département des affaires politiques pour se renseigner sur tel ou tel conflit ou tel ou tel pays. Il fait aussi appel aux conseils de ce département pour veiller à ce que les orientations politiques données à une opération de maintien de la paix tiennent bien compte des dimensions régionales du conflit et de leur incidence possible sur l'efficacité avec laquelle le mandat de la mission pourra être mené à bien (il convient de noter que le Département des opérations de maintien de la paix assure des services d'appui administratif à l'intention des bureaux politiques et des missions gérées par le Département des affaires politiques). Le Département des opérations de maintien de la paix ne dispose pas de spécialistes dans le domaine de l'information (hormis un administrateur de niveau intermédiaire), des affaires juridiques et des droits de l'homme, qui sont des éléments d'importance critique pour pratiquement toute opération de maintien de la paix. Il fait appel pour cela aux compétences du Département de l'information, du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et du Bureau des affaires juridiques.

22. Les États Membres ont récemment insisté sur l'importance primordiale des questions relatives à l'égalité des sexes dans les opérations de maintien de la paix, par exemple dans la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et dans le rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix, en date du 6 décembre 2000 (voir A/C.4/55/6, par. 41). Cependant, le Département des opérations de maintien de la paix n'a pas de fonctionnaires qui s'occupent uniquement de ces questions, et il fait appel au concours que peut lui apporter en la matière le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes.

23. Pour les activités humanitaires et les activités de consolidation de la paix qui se retrouvent aujourd'hui dans bon nombre des opérations complexes de maintien de la paix, le Département fait appel au Bureau de la coordination des affaires humanitaires et aux organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ainsi qu'aux institutions de Bretton Woods, et il travaille souvent de concert avec des organisations intergouvernementales, gouvernementales ou non gouvernementales. Il s'agit notamment du retour et de la réinsertion des réfugiés et des déplacés; de la démobilisation et de la réinsertion des ex-combattants; de l'aide alimentaire et de la restitution de moyens de subsistance; du relèvement économique; de la protection des enfants; du renforcement des institutions qui permettent à un pays d'être gouverné; de la constitution de commissions de la vérité ou de réconciliation, ou d'autres mécanismes de règlement des conflits; de l'appui à la société civile; ou même de l'administration d'un territoire à titre transitoire. D'autre part, le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques joue un rôle important en tant que coordonnateur des activités de consolidation de la paix pour l'ensemble des organismes des Nations Unies. Le Département des opérations de maintien de la paix ne dispose pas en son sein de spécialistes, en tant que tels, de la consolidation de la paix ou des affaires humanitaires. Il faut donc, lorsqu'il organise ces aspects des opérations de maintien de la paix ou qu'il donne des directives en la matière, que son bureau des opérations coordonne les apports reçus des quatre coins du système des Nations Unies.

24. Le Département est responsable de la sécurité du personnel des Nations Unies participant aux opérations de maintien de la paix, et il s'acquitte de cette responsabilité en coordination et en consultation avec le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité.

25. Enfin, le Comité exécutif pour la paix et la sécurité, qui agit en étroite collaboration avec les autres comités exécutifs et le Conseil de direction, offre un cadre de discussion pour examiner les stratégies et les politiques d'ensemble et pour assurer la cohérence des activités concernant la paix et la sécurité menées par tous les organismes des Nations Unies dans un pays donné ou une région donnée.

B. Cahier des charges de l'étude de la gestion

26. On a demandé aux conseils de gestion de concentrer leur attention sur le Département des opérations de maintien de la paix vu sous les angles quantitatif et qualitatif, et d'analyser à partir de là les rapports entre le Département et le reste du Secrétariat.

27. Les conseils ont constaté que le Département gérait plusieurs centaines de fonctions, de tâches et de processus distincts. Cela va notamment de l'analyse politique à l'élaboration de manuels de sécurité aérienne; de la formation de membres de la police civile à la mise en place de systèmes d'épuration de l'eau; de la constitution de forces militaires à la gestion des situations de prise d'otages; de la coordination d'activités de déminage au recrutement de milliers de civils pour pourvoir des postes hors Siège.

28. Les conseils ont procédé à une analyse complète de la charge de travail représentée par chacune des tâches exécutées par le Département. Quelques-unes des statistiques qui en sont ressorties sont citées dans la présente section, et elles montrent comment le manque de personnel a perpétué le gaspillage. Les conseils n'ont cependant pas évalué les prestations du Département dans tous les domaines : ils se sont concentrés sur la gestion de son action, pour savoir s'il utilisait les ressources dont il disposait de manière aussi efficace et rationnelle que possible, ainsi que pour déterminer quelles modifications structurelles et quels effectifs étaient nécessaires pour lui permettre de mieux fonctionner, globalement.

29. Les conseils ont pris comme hypothèse de base qu'une bonne gestion suppose une planification à différents niveaux. Dans le cas de maintien de la paix, cela veut dire qu'il faut prévoir la demande qui sera créée par les opérations de maintien de la paix à venir, et formuler des plans stratégiques pour y répondre. Il faut ensuite élaborer les politiques et mettre en place les capacités qui permettront la mise en oeuvre de ces plans stratégiques. Et il faut espérer que, le moment venu, c'est avec efficacité que ces politiques seront appliquées et que ces capacités seront utilisées aux fins de l'organisation d'opérations de maintien de la paix individuelles et de l'appui à leur assurer. Pour que tout cela se réalise, il faut qu'un nombre non négligeable de fonctionnaires du Département, en particulier aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, trouvent le temps de s'en occuper suffisamment. Cela suppose l'existence

d'une solide infrastructure de direction, qui permette au Département de ne pas être dépassé ou submergé par les exigences quotidiennes.

30. À la lumière des constatations des conseils, on étudie dans la présente section la façon dont s'y prend le Département, ainsi que les moyens dont il dispose, pour mener les activités suivantes : gestion interne; planification stratégique en vue des opérations futures; élaboration des politiques et renforcement des capacités; organisation des opérations et services d'appui; déploiement rapide et efficace. Compte tenu des conclusions formulées sur ces sujets, je propose de procéder à des ajustements portant sur l'organigramme du Département et sur ses effectifs.

C. Gestion

1. Aspects qui ont besoin d'être renforcés

Infrastructure et pratiques de direction au sens large

31. Le Département consacre, à tous les niveaux, la plus grande partie de son énergie aux questions à court terme et aux problèmes au jour le jour que posent les activités d'appui aux opérations de maintien de la paix.

32. Pour réformer une organisation, quelle qu'elle soit et le Département des opérations de maintien de la paix ne fait pas exception à la règle, il faut une vision de l'avenir, des orientations et une planification à moyen et long terme. Il ressort cependant de l'analyse quantitative de sa charge de travail que le Département ne consacre que 16 % de son activité à prévoir des événements qui se produiront au-delà d'un horizon d'un an et à s'y préparer; quant à l'équipe de direction du Secrétaire général adjoint, elle ne consacre que 8 % de son travail à des événements qui se produiront au-delà d'un horizon de six mois et à s'y préparer.

33. Il ressort de l'analyse quantitative des consultants que des progrès considérables pourraient être accomplis sur le plan de l'efficacité dans peut-être 50 % des processus de gestion, de circulation de l'information et de prise de décisions du Département, ainsi que dans 20 % de ses processus administratifs indispensables pour assurer l'appui d'activités et de tâches individuelles.

34. Les pratiques et les outils de gestion élémentaires ci-après ont besoin d'être considérablement renforcés : les mécanismes standard de communication des résul-

tats en vue de l'évaluation de la façon dont le Département dans son ensemble remplit sa fonction; moyens consacrés exclusivement à la prévision des besoins à moyen et long terme du Département et à la planification y relative, ainsi qu'à la recherche de nouvelles manières de mener les activités à proposer en vue de rationaliser l'ensemble; procédures de gestion du travail normalisées et couchées par écrit; modalités de prise de décisions institutionnalisées; procédures de communication et de coordination et mécanismes intégrés en vue de faire en sorte que la direction reçoive des travaux bien coordonnés; réseau administratif à l'échelle du Département, permettant de faciliter le travail administratif des membres de la direction et d'alléger la charge que ce travail représente pour eux; directives institutionnalisées ou mécanismes de contrôle pour la coordination avec des éléments extérieurs au Département.

35. Les conseils ont été d'avis que les principes de gestion ambiants n'encourageaient pas toujours les responsables de niveau intermédiaire à prendre des initiatives, que ceux-ci se trouvent au Siège ou sur le terrain; au contraire, ils suscitaient un style de direction où on avait tendance à éviter de prendre des risques. De ce fait, dans un certain nombre de cas, l'autorité qui aurait dû être déléguée remontait au contraire dans la hiérarchie, ce qui accaparait du temps que la direction aurait pu consacrer à des problèmes à caractère plus stratégique ou à plus long terme.

36. Les conseils ont signalé qu'ils avaient entendu dire que les échanges à l'intérieur du Département et entre celui-ci et les autres départements étaient parfois fragmentaires ou conflictuels. On leur avait aussi parlé de cas où les réponses données par les opérations de maintien de la paix étaient multiples et contradictoires. Certains membres du Comité d'examen extérieur ont confirmé que c'était là un problème qu'ils avaient observé quand ils exerçaient des fonctions hors Siège.

Technologies de l'information

37. Le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies a tenu à souligner que le Secrétariat était en retard sur son temps sur le plan de l'utilisation de systèmes d'information modernes pour améliorer la productivité du travail, que ce soit au Siège ou sur le terrain. Les consultants ont souscrit sans réserve à ce diagnostic.

38. Par exemple, ils ont remarqué que le Département était traversé par une multiplicité de systèmes de suivi de la correspondance et de systèmes spécialisés d'automatisation des tâches administratives. Nombre de ces systèmes ne sont pas compatibles entre eux, ce qui a pour effet non seulement de peser sur le temps de réaction du Département mais aussi de causer des doubles emplois (on a déjà commencé à s'occuper de revoir les procédures qui régissent la circulation de l'information à l'intérieur du Département et d'automatiser nombre des processus, quoique les possibilités en la matière soient limitées par le manque de ressources).

39. Les consultants ont noté que, dans bien des domaines, les opérations nécessaires à l'exécution du travail du Département étaient encore exécutées manuellement. Ils ont été d'avis que le Département pourrait, en les automatisant, améliorer sensiblement ses prestations et sa rapidité dans l'exécution de ses tâches. Ils ont fait ressortir, par exemple, que les processus par lesquels passent les remboursements relatifs au matériel appartenant aux contingents devraient être automatisés (on trouvera plus de détails sur cette question ci-dessous à la section IV.A.5).

40. Les conseils ont constaté de grandes disparités au sein du Département en ce qui concerne la connaissance des techniques de l'information, et nombre de fonctionnaires de la direction manquent de temps pour profiter des stages de formation qui leur sont proposés (et parfois n'en ont guère envie).

41. Les conseils ont constaté que le Département devrait avoir élaboré un plan pour la mise en place d'une architecture intégrée à l'échelle du Département pour les technologies de l'information, ce qu'il n'a pas fait, pas plus qu'il n'a de programme en vue d'exploiter les techniques de gestion des connaissances, sur le Web ou ailleurs. L'absence d'une stratégie de gestion de l'information à l'échelle du Département et celle des moyens correspondants ont été pour beaucoup dans les problèmes signalés plus haut.

42. Les besoins en matière de technologies de l'information ne sont planifiés, dans le Département, qu'à la Division de l'administration et de la logistique des missions. Celle-ci dispose, de l'avis des consultants, d'un plan stratégique bien conçu, qui devrait être bientôt prêt et qui, une fois approuvé, pourrait servir de point de départ pour intégrer et synchroniser les activités en matière d'informatique menées par le Dépar-

tement, par les opérations hors Siège et par la Division de l'informatique du Département de la gestion.

43. En ce qui concerne les éléments encourageants, les conseils ont constaté que le système de communication mondial du Département était de toute première qualité, et que son matériel informatique semblait adapté aux besoins actuels, de même que les installations de téléconférence du Centre de situation.

Ressources humaines

44. Les consultants ont conclu de leur analyse que le Département avait besoin, d'urgence, d'un programme systématique pour gérer l'organisation des carrières et la formation. Il partagerait la responsabilité de la mise en oeuvre de ce programme avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

45. Les conseils ont trouvé que, comme dans n'importe quelle organisation, la qualité des fonctionnaires du Département se situait à des niveaux très divers. Cependant, nombre d'entre eux leur ont dit que le système actuel de notation des fonctionnaires n'était pas bien appliqué pour faire la différence entre les excellents résultats et les mauvais, et que dans un certain nombre de cas les appréciations étaient caractérisées par des notes gonflées.

46. D'autre part, les conseils ont constaté l'existence d'une différence extrêmement marquée entre la mentalité des administrateurs et celle des agents des services généraux. Certes, les textes adoptés par les organes délibérants établissent une distinction sur le plan des relations contractuelles. L'encadrement doit néanmoins se donner plus de mal pour dépasser cette distinction en convenant que bien des agents des services généraux seraient capables d'assumer de plus grandes responsabilités et qu'ils accepteraient volontiers de le faire.

2. Autres facteurs ayant une incidence

47. Un certain nombre de problèmes abordés dans la section précédente ne sont pas propres au Département des opérations de maintien de la paix, mais communs à tout le Secrétariat et à ses politiques de gestion des ressources humaines. C'est la raison pour laquelle j'ai proposé, dans mon rapport du 1er août 2000 à l'Assemblée générale (A/55/253 et Corr.1) de procéder à une vaste réforme de tout le système de gestion des ressources humaines. Mes propositions visaient 10 domaines : planification; simplification des règles et procédures; recrutement; affectations et promotions; mo-

bilité; arrangements contractuels; administration de la justice; compétences et formation continue; suivi du comportement professionnel; organisation des carrières; conditions d'emploi. Il faudra quelque temps pour que leur effet se fasse complètement sentir.

48. Au-delà des problèmes de gestion des ressources humaines, il existe d'autres facteurs qui pèsent sur la gestion, d'une manière générale, du Département des opérations de maintien de la paix. La passivité de celui-ci dans le domaine de la gestion correspond largement à sa passivité face aux événements politiques ou touchant à la sécurité, ce à quoi s'ajoutent des effectifs qui ont toujours eu du mal à ne pas se laisser dépasser par l'ampleur des problèmes à régler.

49. La remontée du pouvoir décisionnel vers le haut de la hiérarchie n'est pas seulement une manifestation du style de gestion, elle est également due au manque de solidité au niveau des administrateurs de rang intermédiaire.

50. De plus, le Secrétaire général adjoint n'est pas suffisamment secondé par son entourage immédiat pour ce qui est de s'occuper des questions pressantes au jour le jour, sans même parler de planification de la gestion. Dans une certaine mesure, on peut dire la même chose des équipes de collaborateurs des autres dirigeants du Département. Les lourdes obligations en matière de communication de l'information et de représentation, s'ajoutant à la nécessité de se rendre sur le terrain le plus souvent possible, prennent aussi du temps qui ne peut, de ce fait, être consacré aux problèmes de gestion.

51. Enfin, les qualités individuelles de gestionnaire sont un élément capital. C'est à ces qualités qu'il faut donner la priorité lorsqu'on sélectionne les candidats aux postes à pourvoir, aujourd'hui ou à l'avenir, et dans certains cas il pourrait être nécessaire d'opérer des changements dans le personnel.

3. Propositions visant à renforcer la gestion du Département

52. Le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix s'occupe déjà de faire en sorte que tous les fonctionnaires du Département soient informés des constations des conseils concernant les principaux points faibles relevés dans la gestion du Département. Les membres de la direction en ont déjà discuté, et ils commencent à s'attaquer à autant de problèmes que possible, dans la limite des moyens disponibles.

53. Le Secrétaire général adjoint prend également des mesures pour faire en sorte que l'encadrement accorde au cours du prochain cycle une plus grande attention à la notation des fonctionnaires, afin que cette activité soit menée d'une manière qui soit équitable pour les notateurs comme pour les intéressés. Les progrès accomplis vers l'application intégrale du système de notation sont un des critères dont je me sers pour apprécier le comportement professionnel des chefs de département et de bureau.

54. Au total, la gestion du Département ne pourra être sensiblement améliorée que si des ressources supplémentaires sont allouées.

55. Plus précisément, je souscris à la recommandation des consultants selon laquelle il devrait y avoir au Bureau du Secrétaire général adjoint un fonctionnaire expérimenté de haut rang qui se consacrerait exclusivement aux problèmes de gestion, particulièrement en ce qui concerne la planification à moyen et long terme. Je pense donc qu'un poste de « Directeur de la planification stratégique et de la gestion » devrait être créé dans ce bureau. Le Directeur serait chargé de superviser sous tous ses aspects la réforme complète et le renforcement des systèmes et des pratiques de gestion du Département.

56. Le Directeur en question remplirait aussi la fonction de responsable de l'information et serait chargé à ce titre de recenser et de classer par ordre de priorité les besoins du Département en matière d'information. Je pense cependant, comme les conseils, qu'il ne serait pas nécessaire de créer une nouvelle unité administrative au Bureau du Secrétaire général adjoint, composée d'experts techniques et chargée de seconder le nouveau Directeur dans sa fonction de responsable de l'information. La Section des communications et des services électroniques, qui fait partie de la Division de l'administration et de la logistique des missions, dispose déjà de compétences d'expert en matière de technologies de l'information. Elle pourrait donc être chargée d'élaborer et de faire fonctionner les systèmes de gestion de l'information du Département, et dotée des ressources supplémentaires nécessaires à cet effet.

57. Enfin, les équipes de collaborateurs directs des différents sous-secrétaires généraux ont également besoin d'être renforcées afin qu'il existe un réseau administratif suffisamment étoffé dans tout le Département, particulièrement pendant que se déroule ce processus de changement et d'amélioration de la gestion.

D. Planification stratégique

1. Aspects qui ont besoin d'être renforcés

58. Les organes délibérants de l'Organisation des Nations Unies fournissent des orientations stratégiques au Secrétariat dans le domaine du maintien de la paix. Le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix doit s'assurer que le Département agit conformément à ces orientations et, partant, élaborer des plans stratégiques à cette fin. Toutefois, comme le Département des opérations de maintien de la paix polarise son attention sur la fourniture d'un appui immédiat aux missions en cours, la planification stratégique axée sur les besoins des futures opérations de maintien de la paix s'en ressent.

59. Les consultants et les membres du Comité d'examen extérieur ont fortement insisté sur le fait que la capacité du Secrétariat à tirer des enseignements de l'expérience et à les intégrer dans son action avait besoin d'être considérablement renforcée. Les erreurs qui ont été commises lors de missions antérieures se répètent souvent dans les nouvelles missions et les stratégies efficaces ou « les pratiques optimales » ne sont pas toujours institutionnalisées et mises en commun.

60. Plusieurs membres du Comité ont aussi insisté sur le fait que le Secrétariat devrait adopter une approche plus dynamique pour développer les relations avec d'autres partenaires potentiels dans le domaine du maintien de la paix, notamment les organisations et arrangements régionaux et sous-régionaux. Le Secrétariat pourrait partager de nombreuses informations et données d'expérience avec ces organisations qui sont en train de se doter de capacités en matière de maintien de la paix et, réciproquement, tirer parti de leurs enseignements.

61. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait collaborer étroitement avec d'autres services du Secrétariat et les organismes, fonds et programmes, et s'assurer que tous les acteurs intéressés se réfèrent à un ensemble de principes communs. Par ailleurs, il devrait prendre en considération les contributions qu'ils seraient susceptibles d'apporter et coordonner l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités en prévision des opérations à venir. Toutefois, bon nombre de ces départements, organismes, fonds et programmes, ainsi que de représentants de la société civile, n'ont pas d'interlocuteur bien défini avec lequel ils peuvent travailler au sein du Département.

62. Quelques membres du Comité ont également souligné qu'il importait de prêter dûment attention aux questions de parité entre les sexes, ainsi qu'aux activités antérieures, dans la conception et la planification des opérations futures. Il s'agissait là de deux éléments fondamentaux qui avaient été omis dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies mais qui devaient occuper une place plus importante dans la planification stratégique.

2. Autres facteurs ayant une incidence

63. Il n'existe au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint aucun service spécialisé pour aider le Secrétaire général adjoint à élaborer un plan stratégique. Le Groupe des politiques et de l'analyse et le Groupe des enseignements tirés de l'expérience, qui ont été fusionnés en une seule entité actuellement dénommée Groupe des pratiques optimales de maintien de la paix, pourraient former l'embryon d'un dispositif de planification stratégique.

64. Aucun de ces deux services n'a été capable de remplir cette fonction à lui seul, jusqu'à présent. Le Groupe des politiques et de l'analyse était composé de trois administrateurs. Il rédigeait des discours pour les hauts fonctionnaires du Département, évaluait des notes d'orientation sur des questions intersectorielles touchant au maintien de la paix, assurait le secrétariat du Comité spécial, coordonnait au sein du Département le suivi de l'application de ses recommandations et représentait le Département au sein des groupes de travail interdépartementaux sur les orientations et auprès des milieux universitaires et des États Membres. Ces activités doivent nécessairement figurer dans les attributions d'un service de planification stratégique mais elles ne constituent qu'un aspect du processus de planification stratégique.

65. Les enseignements tirés de l'expérience sont un autre aspect clef de la planification stratégique. Néanmoins, comme on l'a indiqué plus haut, l'étude effectuée par les consultants a montré que le service correspondant n'avait pas effectivement contribué à faire du Département une entité « qui apprend ». Cela tient notamment au fait que le recours à des sources de financement extérieures pour réaliser des études sur les enseignements tirés de l'expérience implique que les sujets choisis sont souvent déterminés par les donateurs et de nature générale, au lieu d'être axés sur les besoins concrets des opérations de maintien de la paix en cours et à venir.

3. Solutions proposées

66. Le Comité spécial a déjà souligné que le « Département doit pouvoir compter sur un groupe des enseignements tirés des missions fonctionnant correctement et capable de faire en sorte que les leçons des opérations de maintien de la paix passées et présentes soient mieux intégrées aux politiques et à la planification du maintien de la paix que cela n'a été le cas jusqu'à présent » (voir A/C.4/55/6, par. 42). Il ajoutait que le groupe devait être « financé de façon stable, essentiellement au moyen des contributions recouvrées au titre du compte d'appui, afin qu'il puisse répondre de façon plus efficace aux priorités établies par le Comité » (A/C.4/55/6, par. 43). Au vu de la recommandation du Comité spécial et des conclusions de la présente étude, j'estime qu'il conviendrait de renforcer et d'élargir les attributions du Groupe des pratiques optimales de maintien de la paix et de le rebaptiser « Groupe de la planification stratégique du maintien de la paix » pour tenir compte de sa nouvelle orientation.

67. Le Groupe de la planification stratégique devrait aider à faire en sorte que les erreurs du passé ne se répètent pas, en recueillant et en diffusant les enseignements tirés de l'expérience et les informations sur les pratiques optimales, pour qu'ils puissent être incorporés ultérieurement dans la mise au point des orientations et des dispositifs et dans la planification opérationnelle, suivant les indications fournies par les organes délibérants. Il devrait également tenir compte des avantages comparatifs d'autres composantes du système des Nations Unies, ainsi que des organisations et arrangements régionaux et sous-régionaux, et servir de point de contact entre eux et le Département, en particulier pour les domaines qui ne relèvent pas au premier chef de la compétence du Département des opérations de maintien de la paix ou pour lesquels il ne dispose pas de services spécialisés, tels que les affaires humanitaires, les activités de consolidation de la paix, l'information, le désarmement, la démobilisation et la réinsertion, les questions de parité entre les sexes, les droits de l'homme et la sécurité du personnel. Les membres du Groupe devraient faire partie des cellules de mission intégrées qui seraient constituées pour planifier des opérations particulières, afin d'assurer la prise en compte des enseignements et des pratiques optimales dégagés à partir d'opérations antérieures.

68. Je reste convaincu que des ressources supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les capacités de ce service. Le chef du Groupe rendrait compte au

Directeur de la planification stratégique et de la gestion – si la création de ce poste est approuvée – au Bureau du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix. Ce directeur assurerait la coordination d'ensemble au sein du Département pour l'application des recommandations du Comité spécial et de celles du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies, que les organes délibérants ont entérinées et/ou qui relèvent de sa compétence. Il veillerait ensuite à ce que les capacités et l'infrastructure de gestion mises en place au Département soient dûment harmonisées avec les plans stratégiques de ce dernier pour mieux appuyer les futures opérations de maintien de la paix.

E. Élaboration des politiques et renforcement des capacités

1. Aspects qui ont besoin d'être renforcés/ autres facteurs ayant une incidence

69. Un thème récurrent évoqué dans les conclusions du consultant et dans les observations du Comité d'examen extérieur est la nécessité, pour le Département des opérations de maintien de la paix, d'accorder une attention plus soutenue à la planification des nouvelles opérations, d'instaurer plus fréquemment un dialogue avec les missions existantes sur les questions de politique générale et de consacrer moins de temps et d'énergie à la direction et au soutien des activités quotidiennes. Toutefois, son aptitude à agir dans ce sens est limitée par des obstacles qui se perpétuent et qu'il doit impérativement surmonter.

70. Du fait que le Département concentre la majeure partie des moyens limités dont il dispose sur l'assistance quotidienne fournie aux opérations en cours, il n'est pas en mesure de consacrer du temps et des ressources à l'élaboration de politiques et à la création de capacités qui permettraient aux missions de fonctionner avec un appui et un encadrement réduits au jour le jour. Si le personnel du Département avait suffisamment de temps pour mettre en place les systèmes, politiques, directives et programmes de formation voulus, on pourrait déléguer davantage de pouvoirs aux opérations sur le terrain en ayant la certitude que les responsabilités supplémentaires seraient assumées conformément aux indications données par les organes délibérants. On trouvera dans l'annexe F des exemples d'activités liées à l'élaboration de politiques et à la création de capacités qui n'ont été que partiellement

menées à bien ou n'ont pas encore été amorcées en raison d'une pénurie de ressources.

71. L'analyse effectuée par les consultants montre que les directives générales, les instructions permanentes, les manuels et les programmes de formation font actuellement défaut pour plus de 50 % des activités récurrentes de maintien de la paix, en moyenne. Les consultants ont jugé que l'absence de documents d'orientation et d'instruments de base adaptés nuisait gravement à l'efficacité sur le terrain, les travaux étant exécutés de manière incorrecte, ou incomplète, voire pas du tout, jugement qui a été confirmé par les membres du Comité.

72. Du fait de ce vide au niveau des orientations, l'Organisation est fortement tributaire des fonctionnaires qui ont une longue ancienneté et qui, étant porteurs d'une mémoire collective, peuvent être déployés sur le terrain. Néanmoins, comme il est indiqué dans la section III.I ci-dessous, les effectifs correspondants sont insuffisants dans de nombreux groupes professionnels. Cela vaut tout particulièrement pour les secteurs clefs de l'appui administratif et logistique, tels que les achats, le budget et les finances, et la gestion des contrats. On pourrait chercher à recruter des personnes hautement qualifiées dans ces domaines, auprès des États Membres, par l'intermédiaire du système des forces et moyens en attente. Ces personnes pourraient également être recrutées à l'extérieur, dans le secteur privé. Toutefois, on ne pourrait pas compter sur une bonne connaissance des règles, règlements et procédures de l'Organisation des Nations Unies pour l'une ou l'autre de ces deux filières. Une nouvelle mission qui doit affronter de multiples difficultés pour se mettre en place n'offre pas un cadre approprié pour l'acquisition d'une formation en cours d'emploi car son efficacité opérationnelle serait gravement compromise.

73. Les carences chroniques relevées dans les domaines de l'appui administratif et logistique ont un effet préjudiciable sur l'ampleur du soutien fourni à la composante militaire et à la composante police civile des opérations de maintien de la paix. Elles entravent également l'exécution de tâches essentielles confiées au personnel civil déployé dans le cadre du mandat. En outre, ces personnels militaire et civil et les membres de la police civile sont souvent dépourvus de documents, d'instruments et de systèmes d'information de base qui pourraient les guider et trop fréquemment amenés à les recréer à l'occasion de chaque mission. S'il est vrai que les instructions permanentes à l'usage

des forces militaires de maintien de la paix doivent, par exemple, être naturellement adaptées aux circonstances propres aux missions et, partant, élaborées par les composantes militaires, on devrait pouvoir se référer à un modèle de base lors de la phase de démarrage d'une mission.

74. Il est également nécessaire de faire un effort beaucoup plus important pour renforcer et améliorer les programmes visant à faciliter la formation du personnel national par les États Membres, avant son déploiement. De même, il faudrait perfectionner le système des forces et moyens en attente des Nations Unies pour le rendre plus efficace (cette question est analysée plus en détail dans la section III.I ci-dessous).

75. Le travail portant sur l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités est requis essentiellement dans l'intérêt du personnel des opérations de maintien de la paix mais il intéresse également le siège. Par exemple, les consultants ont noté que le processus de planification opérationnelle au siège était loin d'être aussi efficace qu'il pourrait l'être. Ils ont signalé l'absence des éléments suivants : des directives explicites délimitant les responsabilités qui incombent à chaque bureau ou service pour les différentes parties d'un plan de mission; des mécanismes clairement définis permettant de coordonner les différents aspects fonctionnels de la planification; des schémas de planification et des modèles de plans génériques pour guider les responsables chargés de la planification d'une mission particulière, qui doivent prendre en considération toutes les activités pertinentes et les relations existant entre elles lorsqu'ils élaborent un plan de mission. Du fait que ces outils de planification de base font défaut, lorsqu'une nouvelle opération est planifiée, le Département rencontre régulièrement des difficultés pour établir un calendrier fiable qui tient compte des restrictions budgétaires, des délais requis pour les achats et les livraisons et d'autres variables essentielles liées à la planification.

2. Propositions

76. Je suis fermement convaincu qu'il est nécessaire d'allouer des ressources supplémentaires au Département des opérations de maintien de la paix pour lui permettre d'accorder l'attention et le rang de priorité voulus à l'élaboration des politiques et au renforcement des capacités, afin que les divers projets et activités énumérés à l'annexe F puissent être menés à bonne fin.

77. À cette fin, les éléments ci-après existant au sein du Département devront être renforcés :

- a) Le Bureau du conseiller militaire;
- b) Le Service de la constitution des forces et du personnel militaire au sein de la Division militaire;
- c) Le Service de la formation et de l'évaluation au sein de la Division militaire;
- d) Le Groupe des politiques et de la planification au sein de la Division de la police civile;
- e) La Section du transport, la Section des approvisionnements, la Section des communications et des services électroniques, la Section du génie et la Section des opérations logistiques au sein du Service de la logistique et des communications;
- f) Le Service de gestion financière et d'appui;
- g) Le Bureau des opérations;
- h) Le Service de l'action antimines.

78. Le Service de la gestion du personnel devra être considérablement renforcé et remanié (question traitée séparément dans la section III.J ci-dessous).

79. Enfin, étant donné que ce sont les domaines de l'administration et de la logistique qui doivent être le plus renforcés, compte tenu en particulier des énormes difficultés liées à l'introduction des calendriers de déploiement rapide (voir sect. III.I ci-dessous), il est indispensable que toutes les activités de planification administrative et de formation civiles fassent l'objet d'une coordination. Cette tâche de coordination sera confiée en dernier ressort au Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions (ancien Secrétaire général adjoint à la logistique, à la gestion et à l'action antimines). Néanmoins, il devrait, avec les hauts responsables qui l'assisteront, s'appuyer sur un petit groupe de fonctionnaires chevronnés qui seraient retirés du secteur des activités d'appui quotidien et mis exclusivement à sa disposition pour aider à définir des orientations générales. En conséquence, je propose de créer une nouvelle unité à effectif restreint au sein du Bureau de l'appui aux missions, à qui l'on confierait les tâches suivantes :

- a) Mettre en place un dispositif de planification administrative pour toutes les phases d'une mission de maintien de la paix, en établissant des liens avec le Groupe de la planification stratégique, le Bureau des opérations, le Service de la planification mili-

taire, le Service de la constitution des forces et du personnel militaire, le Service de la formation et de l'évaluation, le Groupe des politiques et de la planification de la Division de la police civile, les missions sur le terrain, le Département de la gestion et les autres départements, organismes, fonds et programmes des Nations Unies;

- b) Élaborer des politiques et directives intégrées relatives à l'appui administratif et logistique, procéder à une analyse coûts/avantages des différentes options envisagées pour l'externalisation des services d'appui logistique, et examiner les procédures;

- c) Élaborer et appliquer une stratégie pour la formation du personnel administratif et logistique civil et combler les lacunes chroniques de la formation civile dans des domaines tels que les achats et l'administration du personnel, qui ont nui à la capacité de l'Organisation de fournir un appui efficace aux missions.

F. Planification opérationnelle et équipes spéciales intégrées

1. Évaluation des domaines ayant besoin d'être renforcés

80. Des consultants ont estimé qu'il était nécessaire non seulement de renforcer l'infrastructure existante en matière d'élaboration des politiques et de développement des capacités, mais aussi d'améliorer sensiblement la planification de certaines opérations de maintien de la paix.

81. Ils ont souligné l'importance que revêtait l'amélioration de la coordination à l'intérieur du Département, en raison de la fragmentation actuelle du processus de planification entre le Bureau des opérations, la Division du personnel militaire et de la police civile et le Bureau de l'appui aux missions. Les responsables de la planification dans d'autres parties du Secrétariat et dans les organismes des Nations Unies se sont également dits préoccupés par le fait qu'ils n'étaient pas suffisamment associés au processus de planification du Département, et qu'on ne leur donnait pas toujours assez de temps pour examiner comme il faut un projet de plan et y apporter une contribution valable.

82. Les membres du Comité d'examen extérieur ont ajouté que le Département devait consulter les mem-

bres du Conseil de sécurité et les gouvernements susceptibles de fournir des contingents, du personnel de police et des ressources financières plus fréquemment, plus tôt et de manière plus transparente durant le processus de planification. Si les contributeurs potentiels étaient associés plus systématiquement à ce processus, ils seraient mieux à même d'exprimer leurs préoccupations, d'obtenir des précisions et de mobiliser l'appui nécessaire, le cas échéant.

83. Les évaluations techniques effectuées dans les pays hôtes avant le déploiement des missions jouent un rôle essentiel en permettant de déterminer les besoins de ces dernières. Les consultants ont toutefois indiqué que la taille des équipes chargées de ces évaluations et le temps dont elles disposaient pour s'acquitter de leur tâche étaient peut-être trop limités. Ils ont ajouté qu'elles ne bénéficiaient pas non plus d'un appui adéquat en matière d'information géographique, analogue à celui que fournirait un système d'information géographique.

2. Mesure prise : constitution d'équipes spéciales intégrées

84. Les consultants et les membres du Comité d'examen extérieur sont parvenus dans l'ensemble aux mêmes conclusions que le Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies, s'agissant de la nécessité d'assurer une intégration et une coordination accrues au cours de la planification de toute nouvelle opération de maintien de la paix. On se souviendra que le Groupe d'étude avait proposé la création d'équipes spéciales intégrées à cette fin (voir A/55/305-S/2000/809, par. 217).

85. Au cours de la préparation de mon rapport sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe d'étude, un processus consultatif interdépartemental et interorganisations a été mis en place, pour déterminer la façon de tirer profit au maximum du mécanisme des équipes spéciales intégrées. Sur la base des discussions qui ont été tenues, j'ai défini les termes de référence et la composition types envisagés pour les équipes qui seraient créées à l'avenir (voir A/55/502, par. 49 à 63). Ceux-ci demeurent valables, et je reste résolu à recourir au mécanisme des équipes spéciales intégrées pour la planification de nouvelles opérations de maintien de la paix.

86. Le Comité spécial a reconnu l'importance de disposer de mécanismes de coordination pour relever les défis complexes lancés contre la paix et la sécurité, et

il a souscrit à la proposition de créer des équipes spéciales intégrées lorsqu'il y avait lieu. Il a ajouté que les départements et organismes participant à ces équipes devraient continuer de se guider sur leurs mandats respectifs et de rendre compte à leurs organes délibérants, et que leur participation ne devrait pas se faire au détriment de leurs fonctions principales (voir A/C.4/55/6, par. 39). Il a été dûment pris note des recommandations du Comité à cet égard et il en sera tenu compte chaque fois que de telles équipes seront créées.

87. Le Secrétariat n'a pas eu à planifier de nouvelle opération de maintien de la paix depuis lors, et n'a donc pas encore eu la possibilité de mettre à l'essai la formule des équipes spéciales intégrées. En attendant, il a institué des mécanismes améliorés de coordination qui pourront être élargis et ajustés avec le temps.

88. Une formule modifiée du mécanisme des équipes spéciales intégrées a été adoptée pour la planification post-ATNUTO. En mars, mon Représentant spécial au Timor oriental a créé un groupe de travail sur la planification post-ATNUTO, dont la présidence était assurée par le chef de l'Agence nationale de planification et de développement. Les efforts se poursuivront principalement sur le terrain, compte tenu de la présence actuelle des Nations Unies et de la nécessité de procéder à d'étroites consultations avec les habitants du Timor oriental durant tout le processus de planification de la présence internationale de suivi. L'équipe spéciale du Siège prêterait toutefois son concours au groupe de travail dans le cadre de ce processus et assurerait la coordination au Siège entre tous les départements et organismes concernés. Le « noyau » de base de l'équipe est constitué par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques, le Programme des Nations Unies pour le développement (en sa capacité de Coordonnateur du Groupe des Nations Unies pour le développement) et la Banque mondiale. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les organismes, fonds et programmes opérationnels participeront à ses travaux, selon qu'il conviendra.

89. J'avais mentionné mon intention de constituer une équipe spéciale intégrée pour le Burundi, lorsque le déploiement d'une opération de paix des Nations Unies deviendrait possible dans ce pays (voir A/55/502, par. 63). Jusqu'ici, les consultations visant à parvenir à un consensus sur les institutions et la direction de la transition au Burundi se poursuivent. Il serait donc prématuré de constituer une équipe spéciale pour

planifier une mission des Nations Unies. Un groupe de travail mixte a cependant été créé pour faciliter la coordination et les échanges d'information et pour aider la Commission de suivi de l'application créée aux termes de l'Accord d'Arusha. Le Groupe de travail mixte, dont la présidence est assurée par le Département des affaires politiques, comprend entre autres le Département des opérations de maintien de la paix, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), et est censé se réunir périodiquement. Il continuera à examiner la situation sur le terrain et à évaluer les faits nouveaux. Ses principaux membres contribueront également à faciliter la transition lors de la mise en place d'une équipe spéciale intégrée, le moment venu.

90. Enfin, un groupe de travail interorganisations, dont la présidence est assurée par le Département des affaires politiques, a été créé pour examiner l'évolution de la situation dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest. Ce groupe, qui comprend le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Département des opérations de maintien de la paix, le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le PNUD, le HCR, le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, le Programme alimentaire mondial (PAM) et le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), a joué un rôle essentiel dans l'organisation de la mission interinstitutions effectuée en Afrique de l'Ouest en mars 2001.

3. Mesures supplémentaires requises

91. Les recommandations formulées par les membres du Comité d'examen extérieur pour renforcer le processus de consultation au cours de la planification des missions sont tout à fait conformes à celles du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (voir A/C.4/55/6, par. 8 et 9). Je suis convaincu que le Département des opérations de maintien de la paix pourra consacrer plus de temps et d'efforts à leur application, de même qu'à la coordination interne en général, suite à l'augmentation de ses effectifs qui a été approuvée par l'Assemblée en décembre 2000. Grâce aux effectifs supplémentaires qui leur ont déjà été adjoints, le Ser-

vice de la planification militaire et le Bureau des opérations, en particulier, devraient être mieux à même de répondre à la demande écrasante à laquelle ils doivent l'un et l'autre faire face depuis plusieurs années.

92. Jusqu'ici, le Bureau des opérations n'a généralement disposé que d'un ou de deux officiers de secteur par opération de maintien de la paix, et dans certains cas, ceux-ci s'occupent de plusieurs opérations à la fois. Le temps qu'il leur faut pour me tenir pleinement informé de l'évolution de la situation et m'aider à établir les rapports qui me sont demandés, tout en s'efforçant de mettre au point un concept général des opérations pour une nouvelle mission, de maintenir des contacts avec les parties au conflit et de superviser le processus général de planification, les a tout simplement empêchés d'accorder suffisamment d'attention à n'importe laquelle de ces activités. Une augmentation des effectifs supérieure à celle qui a déjà été approuvée pour le Bureau des opérations est indispensable pour doter ce dernier de la capacité nécessaire pour accorder l'attention qu'elles méritent à toutes les tâches associées à la planification (et à l'appui) des missions, et en particulier à renforcer les consultations avec les gouvernements susceptibles de fournir des contingents.

G. Direction des missions et planification au cours des missions

93. Le Comité spécial s'est félicité des mesures que j'ai prises pour appliquer les recommandations du Groupe d'étude en vue d'améliorer les procédures de sélection des dirigeants des missions et de les réunir au Siège de l'Organisation dès que possible afin qu'il puissent participer aux aspects essentiels du processus de planification des missions, et recevoir des informations plus détaillées ainsi que des directives stratégiques (voir A/C.4/55/6, par. 17 et 18; A/55/502, par. 69 à 76). Comme il n'a pas été créé de nouvelle opération de maintien de la paix depuis décembre 2000, ces concepts n'ont pas encore été pleinement mis à l'essai. Le Service de la formation et de l'évaluation de la Division du personnel militaire est actuellement en train de mettre au point un programme d'orientation pour les quartiers généraux des missions portant sur le sens du commandement attendu aux niveaux opérationnel et stratégique du personnel militaire et civil et de police civile qui sera engagé à l'avenir pour les missions. Ce programme portera en particulier sur la formation nécessaire au personnel inscrit sur des listes d'astreinte

(voir plus loin, sect. III.I). Le premier cours aura lieu en octobre 2001.

94. Après réflexion, le Secrétariat a décidé qu'il serait judicieux de nommer, chaque fois que possible, les dirigeants éventuels des missions (ou les responsables désignés de composantes clefs), chefs des futures équipes spéciales intégrées qui seront constituées pour planifier une nouvelle opération. Les intéressés exerceraient ces fonctions jusqu'à ce qu'ils soient déployés sur le terrain, stade auquel la planification se poursuivrait sur le théâtre des opérations, les autres membres de l'équipe spéciale intégrée fournissant l'appui et les directives nécessaires au Siège.

95. Quelques améliorations ont également été apportées au processus de sélection des dirigeants des missions (non seulement pour les opérations de maintien de la paix mais aussi pour les opérations de paix et activités connexes de rétablissement de la paix). Le 3 mai 2001, la Vice-Secrétaire générale a écrit aux représentants permanents des États Membres pour les inviter à présenter les noms de personnes qui souhaiteraient que leur candidature à des postes de représentant spécial ou d'envoyé spécial ou à d'autres postes de direction soit examinée au cours de l'année à venir. Sa lettre donnait une description du type de profil et des qualités recherchés, et encourageait également les États Membres à présenter autant de candidates qualifiées que possible. Ainsi qu'il était indiqué dans la lettre, le Groupe de nomination de haut niveau se réunira prochainement pour procéder à un examen rigoureux et systématique de la liste des candidats à d'éventuels postes de direction des missions. Le Service de la gestion du personnel recevra les noms des candidats présentés par les États Membres et tiendra à jour le fichier.

96. Enfin, dans le cadre du programme de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) concernant les informations à fournir aux représentants et envoyés spéciaux du Secrétaire général avant les missions et les rapports qu'ils doivent faire à la fin de leurs missions, le premier séminaire organisé à l'intention des représentants et envoyés spéciaux et personnels du Secrétaire général a eu lieu à Mont-Pèlerin (Suisse) du 28 au 30 mars 2001. Ce séminaire, organisé par l'UNITAR à l'intention des représentants et envoyés spéciaux et financé par des contributions volontaires des Gouvernements canadien, suédois, suisse et britannique, était axé sur le thème du renforcement des opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies. Il s'inscrit dans un projet plus vaste

exécuté par l'UNITAR, en étroite coopération avec les départements compétents des Nations Unies, pour mettre au point un programme plus systématique d'information des représentants spéciaux avant les missions et de discussion après les missions. Le Groupe de la planification stratégique des opérations de maintien de la paix dont la création est proposée, et qui devrait travailler en étroite consultation avec d'autres départements du Secrétariat, serait censé appuyer ce genre d'exercice visant à obtenir des informations des futurs chefs d'opérations de maintien de la paix et de leurs composantes clefs et à leur en communiquer.

H. Appui des missions

1. Domaines ayant besoin d'être renforcés

97. Comme dans leurs conclusions sur la planification opérationnelle, les consultants et les membres du Comité d'examen extérieur ont constaté que l'appui fourni par le Département aux missions en cours est fragmenté et est assuré à la fois par le Bureau des opérations, le Bureau de l'appui aux missions, la Division du personnel militaire et la Division de la police civile. Ils ont noté l'absence de mécanismes officiels permettant de veiller à ce que les officiers d'état-major dans les différents bureaux communiquent entre eux ou coordonnent systématiquement leurs activités.

98. Ils ont noté que le même problème se posait en ce qui concerne l'interaction entre les fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix et leurs homologues au sein des opérations elles-mêmes. Ils ont observé que les meilleures relations sont apparemment fondées sur les contacts personnels résultant de visites effectuées par le personnel du Département auprès des missions.

99. Certains membres du personnel des missions ont signalé que leurs communications avec leurs homologues du Siège étaient réduites au minimum. De manière analogue, de nombreux fonctionnaires du Siège ont indiqué qu'ils devaient consacrer trop de temps à des questions internes au Secrétariat pour pouvoir s'occuper de l'appui aux missions. De façon plus positive cependant, les missions ont noté avec satisfaction l'augmentation du recours à la vidéo et à la téléconférence pour accroître les communications entre le Siège et les missions.

100. Les consultants et les membres du Comité d'examen extérieur se sont fait l'écho des préoccupa-

tions exprimées par le Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies, à savoir que pour les missions sur le terrain, le Secrétariat ne semble pas toujours parler d'une même voix. Ils ont noté qu'il arrive parfois que les missions en reçoivent des directives contradictoires.

101. Certains membres du Comité ont souscrit aux observations des consultants selon lesquelles les relations hiérarchiques entre les dirigeants des missions et le Siège ne sont pas toujours clairement comprises ou respectées. Il arrive souvent que les missions ne comprennent pas pourquoi ou comment le Siège prend certaines décisions, ce qui confirme leur sentiment que le Siège agit parfois de façon arbitraire et ne les soutient pas pleinement. Cette observation s'applique non seulement au Département des opérations de maintien de la paix mais également à tous les autres éléments du Secrétariat qui jouent un rôle dans l'appui au maintien de la paix.

102. Les consultants ont constaté que le Département des opérations de maintien de la paix ne disposait pas de système intégré bien conçu de rapport sur les missions qui lui donne des informations de gestion utiles sur tous les éléments fonctionnels d'une mission. Les procédures de rapport actuelles mettent l'accent essentiellement sur les questions politiques et militaires, et relèguent au second plan la collecte d'informations et la prise de décisions dans des domaines importants, tels que les effectifs et le déploiement d'une mission, les délais de livraison de produits essentiels et leur impact sur les plans opérationnels, et l'adéquation du soutien logistique pour tous les biens et toutes les catégories de fournitures et d'appui. L'absence de système intégré de rapport sur les missions peut avoir des conséquences néfastes supplémentaires pour les États Membres, qui signalent parfois les difficultés qu'ils ont à obtenir rapidement du Secrétariat des réponses à des questions qui devraient être relativement simples.

103. Le Centre de situation du Bureau des opérations a été chargé d'assurer les communications avec le terrain 24 heures sur 24; de recueillir et de diffuser toutes les informations, bases de données, cartes opérationnelles et autres documents de référence pertinents à tous les intéressés; de jouer le rôle de point de contact en dehors des heures de travail normales et de prendre les mesures urgentes nécessaires, compte dûment tenu des procédures établies, et d'assurer la gestion des crises. L'examen détaillé en cours a révélé que ce centre pourrait contribuer plus activement à régler le problème de

l'absence d'information intégrée sur les opérations de maintien de la paix si les directives nécessaires lui étaient données à cet effet et si ses capacités étaient renforcées.

2. Facteurs contribuant aux problèmes et solutions proposées

104. Premièrement, il ne fait aucun doute que la coordination interne au sein du Département des opérations de maintien de la paix doit être améliorée. Le renforcement des effectifs déjà approuvé à titre de mesure d'urgence en décembre 2000 devrait aider à régler le problème dans la mesure où le fait que les bureaux ne coordonnent pas leurs activités avec la rigueur et la fréquence nécessaires s'explique en partie par la pénurie de personnel.

105. Deuxièmement, le Département doit recourir plus fréquemment au mécanisme des « équipes spéciales » pour fournir un appui aux missions, que des équipes spéciales intégrées aient officiellement été constituées ou non. Une telle approche devrait être encouragée grâce à l'installation des locaux communs, dans la mesure du possible, du personnel du Bureau des opérations, de la Section des opérations logistiques, du Service des opérations militaires en cours de la Division du personnel militaire et du Groupe de la gestion des missions de la Division de la police civile. Le fait que le personnel se trouve actuellement dans plusieurs bâtiments distincts est source d'inefficacité. La question de la réallocation des locaux dans l'ensemble du Secrétariat, et des dépenses entraînées par cette opération, doit faire l'objet d'une attention prioritaire.

106. Troisièmement, je propose de renforcer le rôle du Centre de situation afin qu'il serve de dépositaire des informations concrètes sur les différentes opérations de maintien de la paix. En cette capacité, il rassemblerait les informations provenant du terrain et des divisions régionales du Bureau des opérations, du Service des opérations militaires en cours, de la Section des opérations logistiques et du Groupe de gestion des missions de la Division de la police civile. Il serait chargé de produire des documents récapitulatifs détaillés pour aider le Département à établir les rapports qu'il doit présenter aux organes délibérants et aux gouvernements fournissant des contingents. En période de crise, le Centre de situation pourrait servir de Centre d'opérations conjoint exploitant les contributions fournies par tous les services compétents du Département et les opérations sur le terrain pour mettre à la disposi-

tion des responsables de haut niveau des rapports de situation détaillés et à jour.

107. Le Chef du Centre de situation devrait travailler en étroite collaboration avec le Directeur de l'information du Département et les experts techniques pour mettre au point de nouveaux systèmes de gestion de l'information afin que le Centre puisse s'acquitter efficacement, et au moindre coût possible, de cette fonction de gestion des connaissances. En outre, la possibilité de recourir à des techniques modernes de présentation lors des réunions d'information tenues par des responsables de haut niveau à l'intention du Conseil de sécurité et des gouvernements fournissant des contingents sera examinée.

108. Il est essentiel d'accroître les capacités du Centre de situation si l'on veut renforcer le rôle de coordination d'ensemble assigné au Bureau des opérations. Il faudra pour cela lui fournir des ressources supplémentaires et assurer la formation de son personnel.

109. Quatrièmement, le Secrétariat doit réorienter ses relations avec les opérations de maintien de la paix. Ainsi qu'il est indiqué plus haut, il faudrait mettre davantage l'accent sur la concertation des politiques dans le contexte de la fourniture, au jour le jour, de directives opérationnelles aux missions. Pour cela, il faudra bien entendu consacrer plus de ressources et de temps à la planification stratégique, ainsi qu'à l'élaboration des politiques et au développement des capacités en général. Il faudra également renforcer les effectifs au Siège afin que des fonctionnaires de divers niveaux puissent se rendre plus fréquemment auprès des missions, sans pour autant sacrifier leurs responsabilités au Siège.

I. Capacité de déploiement rapide et efficace

1. Déploiement sous 30/90 jours

110. Le Comité spécial a demandé instamment au Secrétariat de prendre des dispositions afin que les opérations de maintien de la paix puissent être déployées dans les 30 jours suivant l'adoption d'un mandat – dans les 90 jours suivant l'adoption du mandat dans le cas des opérations complexes. Il a souligné que, sans une volonté politique et sans capacités opérationnelles plus efficaces, notamment un système de forces et moyens en attente, il n'était pas possible de respecter ces délais (voir A/C.4/55/6, par. 15).

111. J'ai indiqué, dans le cadre des mesures proposées pour donner suite aux recommandations du Groupe d'étude, qu'à l'évidence le Secrétariat n'était pas en mesure de respecter ces délais avec le système d'appui logistique dont il dispose actuellement et que le système devait être entièrement revu, ce qui supposait au préalable une étude minutieuse de toute une série de domaines ayant trait, notamment, aux modalités de passation des marchés et aux procédures financières en vigueur (voir A/55/502, par. 112). J'ai ajouté que le Secrétariat n'aurait pas trop de l'année 2001 pour étudier les mesures à prendre afin que puisse être respecté le délai de 30/90 jours et revoir à cette fin les modalités de passation des marchés, les procédures financières et les questions de logistique. Il faudrait en outre mettre au point des stratégies globales dans les domaines de la logistique, des finances et de la constitution des effectifs civils et améliorer le système des forces et moyens en attente, notamment la mise sous astreinte de personnel militaire et de personnel de police civile. On a déjà bien avancé sur tous ces plans.

112. Le déploiement d'une mission de maintien de la paix dans un délai de 30 à 90 jours suivant l'adoption de la résolution portant création de cette mission présente des difficultés considérables. Peu d'États Membres sont en permanence en mesure d'opérer un déploiement rapide, et le maintien d'une telle capacité est en outre très coûteux. De plus, il est difficile de déployer à bref délai les unités spécialisées (transmissions, génie, transport, entretien et soutien sanitaire). L'expérience montre que, si certaines unités équipées d'un soutien logistique complet peuvent être envoyées sur le terrain dans un délai relativement court (c'est le cas, par exemple, de la Brigade multinationale d'intervention rapide, qui a été déployée dans le cadre de la Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée – MINUEE), la plupart des contingents nationaux demandent maintenant à l'ONU de leur assurer directement la plus grande partie de leur soutien logistique ou bien de l'obtenir auprès d'autres États Membres par le biais des lettres d'attribution.

113. Aux fins du présent rapport et compte tenu des tendances récentes, plusieurs variantes sont proposées pour le déploiement rapide. Elles reposent toutes sur le principe selon lequel, dans la plupart des cas, l'ONU devra assurer la totalité du transport stratégique et la plus grande partie du soutien logistique des forces militaires mises à la disposition des missions de maintien de la paix, ainsi que la totalité des services de soutien

du personnel civil et du personnel de police. Pour permettre une analyse comparative, on a envisagé deux types de missions : les missions classiques et les missions complexes. Les missions classiques compteraient environ 5 000 membres des contingents (dont le soutien logistique serait assuré pour moitié dans le cadre du soutien autonome), 100 personnes chargées de fonctions techniques, 200 observateurs militaires et membres de la police civile et 200 membres du personnel administratif (personnel international et personnel local). Une mission complexe compterait environ 10 000 membres des contingents (dont le soutien logistique serait assuré à 25 % dans le cadre du soutien autonome), 300 personnes chargées de fonctions techniques, 1 000 observateurs militaires et membres de la police civile et 1 000 membres du personnel administratif (personnel international et personnel local). On a aussi posé comme principe que ces missions seraient

déployées dans des zones où l'infrastructure locale serait limitée, à raison d'une mission classique et d'une mission complexe par an. Aux fins du présent rapport, on a considéré qu'un déploiement « efficace » consistait à mettre sur pied la capacité opérationnelle minimale voulue pour qu'une mission puisse commencer à s'acquitter de son mandat.

114. Le déploiement rapide et efficace d'une mission de maintien de la paix suppose que l'on ait les moyens d'envoyer des contingents, des membres de la police civile, des services de soutien et le personnel civil essentiel sur le théâtre des opérations dans les délais requis, comme indiqué à la figure I.

115. Le tableau 1 contient une liste récapitulative du matériel et du personnel militaire et autre devant être déployés pour mettre en place une mission efficace, ainsi que des moyens à mettre en oeuvre à cette fin.

Figure I
Déploiement rapide

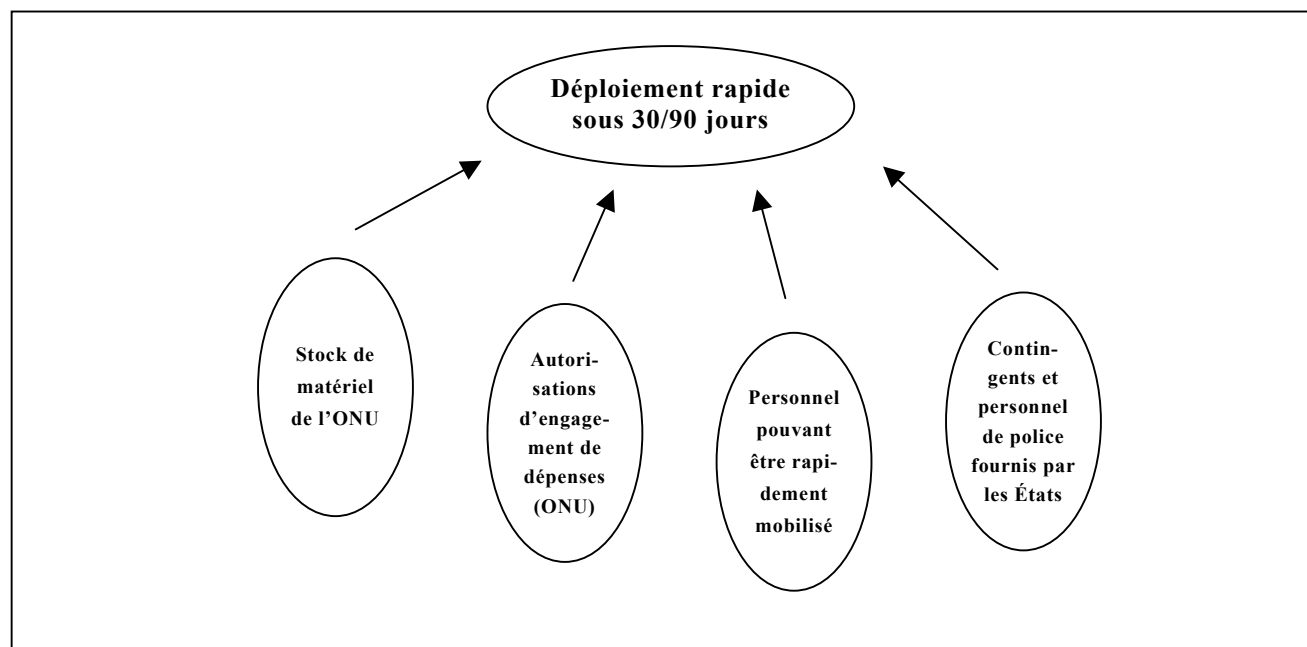


Tableau 1
Ressources nécessaires pour assurer un déploiement efficace

<i>Ressources et moyens</i>	<i>Matériel et services</i>	<i>Personnel</i>
Ressources	• Transport stratégique par mer et par air • Véhicules (à roues et à chenilles) • Transmissions et services informatiques • Groupes électrogènes • Génie général • Matériel de bureau • Eau, carburant, rations	• Unités constituées (infanterie, soutien logistique) • Observateurs militaires • Police • Personnel politique et autre personnel technique • Personnel administratif – Logistique, transmissions, achats, gestion des contrats, recrutement, administration du personnel
Moyens	• Réserve stratégique (Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi) • Lettres d'attribution • Contrats de services (« logcap ») • Procédure d'achat accélérée • Autorisation d'engagement de dépenses préalable à la mission • Autorisation d'engagement de dépenses postérieure à la création de la mission	• Forces et moyens en attente (contingents et unités d'appui) • Forces et moyens en attente (police) • Fichiers centraux de personnel disponible en vue d'une mobilisation rapide (Département des opérations de maintien de la paix et missions sur le terrain) • Fichiers élargis de personnel disponible en vue d'une mobilisation rapide (autres organismes) • États Membres et autres sources

2. Réserve de matériel et contrats de services

116. Pour pouvoir déployer dans un délai de 30 à 90 jours une nouvelle mission de maintien de la paix et mettre à la disposition de cette mission le matériel et les services de soutien essentiels, l'ONU a le choix entre plusieurs possibilités. Elle pourrait constituer à l'avance un stock de matériel dans ses entrepôts de Brindisi (Italie) et conclure à l'avance des contrats de transport. Elle pourrait aussi conclure à l'avance tout un ensemble d'accords de services qui porteraient sur l'achat de matériel (véhicules et groupes électrogènes, par exemple), l'achat de services (carburant, eau et rations, notamment) et le transport stratégique. L'ONU devrait indemniser les fournisseurs afin qu'ils gardent en stock le matériel demandé pour pouvoir le livrer sur demande. Ces « frais de réservation » couvriraient les

frais de stockage et de dépréciation du matériel et autres encourus par le fournisseur. Ils s'ajouteraient aux frais d'achat. L'Organisation pourrait aussi se contenter de conclure des accords de service « gratuits », non assortis de réservation, qui permettraient d'accélérer la procédure d'achat mais n'offriraient pas les mêmes garanties quant aux délais de livraison. La constitution de la réserve de matériel serait financée au moyen d'un crédit exceptionnel qui serait ouvert à l'occasion d'une révision des principes régissant le fonctionnement de la Base de soutien logistique des Nations Unies. Ce crédit serait renouvelé par prélèvement sur le budget des missions. L'administration de la réserve de matériel et des contrats de service serait financée au moyen du budget de la Base de soutien logistique.

3. Autorisation d'engagement de dépenses préalable à la mission

117. Pour permettre un déploiement sous 30 à 90 jours, on pourrait autoriser l'ONU à engager des dépenses, dans des limites déterminées, avant que le Conseil de sécurité ait pris officiellement la décision de déployer une mission. On pourrait, pour ce faire, avoir recours aux dispositions qui ont été prises il y a quelques années par l'Assemblée générale et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pour assouplir le système des engagements de dépenses, à savoir que l'ONU pourrait bénéficier de pouvoirs élargis qui lui permettraient de procéder à des achats en prévision d'une mission non encore approuvée. Grâce à ce système, l'ONU n'aurait plus besoin de compter dans une aussi large mesure sur la réserve de matériel, dont le coût serait élevé, ni sur les contrats de service assortis d'indemnité pour frais de réservation, décrits dans le paragraphe précédent.

118. L'achat de biens et de services en prévision d'une mission non encore approuvée par le Conseil de sécurité comporte, par définition, certains risques. Toutefois, comme on l'a vu dans le cas de la Mission de l'ONU en République démocratique du Congo (MONUC) en 2000, les biens et services communs à toutes les missions de maintien de la paix achetés pour une mission donnée peuvent très bien servir à une autre, ce qui limite les risques. Si l'on a pu rapidement déployer la MINUEE, en 2000, c'est en partie parce que l'ONU avait déjà à sa disposition des biens et des services qu'elle avait achetés pour la MONUC et dont le déploiement avait été retardé du fait de l'évolution de la situation sur le terrain. De même, une part importante du matériel a finalement été envoyée à la Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL), qui en a eu besoin à un moment critique.

119. Je suggère de limiter les autorisations de dépenses préalables à l'approbation des missions aux cas où une nouvelle mission paraît imminente et où un déploiement rapide serait essentiel pour accroître les chances de réussite de la mission. Les autorisations de dépenses anticipées ne seraient accordées qu'à l'issue de consultations étroites avec le Conseil de sécurité et le Comité consultatif. Après avoir consulté le Conseil de sécurité concernant l'imminence d'une mission et la nécessité de la déployer rapidement, j'informerais le Conseil de mes intentions concernant les autorisations d'engagement de dépenses. En cas de réponse affirmative du Conseil, je demanderais au Comité consultatif

l'autorisation d'engager des dépenses pour un montant maximal de 50 millions de dollars, conformément aux dispositions de la résolution 49/233 de l'Assemblée générale en date du 1er mars 1995.

4. Variantes possibles

120. Chacune des méthodes destinées à assurer un déploiement rapide présente des avantages et des inconvénients, qu'il s'agisse du coût (investissement initial important ou dépenses récurrentes élevées), de la rapidité de livraison, de la fiabilité ou de la nécessité de mobiliser ou non des fonds avant même l'adoption d'une résolution portant création de la mission. Compte tenu des différents éléments à prendre en considération, trois variantes sont proposées : **la variante 1, ou réserve stratégique maximale**, en vertu de laquelle l'ONU achèterait et garderait en réserve, à la Base de soutien logistique de Brindisi, tout le matériel nécessaire au déploiement d'une mission complexe, en prévision des opérations futures; **la variante 2, ou réserve stratégique réduite**, qui consisterait à créer un stock minimal à la Base de soutien logistique de Brindisi et à conclure des contrats de services avec frais de réservation ainsi que des lettres d'attribution, le financement étant assuré en continu au moyen de crédits annuels; **la variante 3, ou réserve stratégique moyenne**, située à mi-chemin des variantes 1 et 2. Si la troisième solution était retenue, seuls les biens essentiels exigeant un délai d'achat important seraient achetés à l'avance et conservés à Brindisi. Les autres biens feraient l'objet de contrats de services conclus à l'avance mais non assortis d'indemnités au titre des frais de réservation.

121. Les caractéristiques de chacune des trois variantes sont récapitulées au tableau 2, qui donne également une idée du coût de chacune.

*Variante 1. Réserve stratégique maximale
(peu de contrats de services avec frais
de réservation/pas d'autorisation de dépenses
préalable à la mission)*

122. La variante 1 suppose que l'on achète d'un coup tout le matériel nécessaire à la constitution d'une réserve stratégique à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi. Cette variante se traduirait par un investissement immédiat important sous forme de dépenses non renouvelables. Ces dépenses seraient financées au moyen d'un crédit qui serait renouvelé par prélèvement sur le budget de la mission lorsque celui-ci serait voté. Le fait d'avoir le matériel à sa disposi-

tion à Brindisi et d'avoir déjà conclu les contrats de services et établi les lettres d'attribution en vue du transport stratégique par air et par mer permettrait à l'ONU d'être à peu près certaine de pouvoir mettre en place le soutien logistique sur le théâtre des opérations dans les délais voulus. Toutefois, l'expérience récente a montré qu'il ne suffisait pas que l'ONU puisse déployer les forces et le matériel sur le théâtre des opérations, car des goulets d'étranglement susceptibles d'empêcher la mise en place de capacités opérationnelles complètes peuvent se produire. La livraison pourrait être plus rapide sans que les missions de maintien de la paix soient, pour leur part, en mesure d'assurer la réception du matériel dans les mêmes délais. En effet, le matériel, une fois livré, doit encore être réparti entre les différentes unités et il faut en outre former les chauffeurs et le personnel d'entretien. Autrement dit, il pourrait malgré tout s'écouler plusieurs mois avant qu'une mission devienne pleinement opérationnelle.

*Variante 2. Réserve stratégique réduite
(large recours aux contrats de services avec frais
de réservation/autorisation d'engagement
de dépenses préalable à la mission)*

123. La deuxième variante, qui fait presque exclusivement appel à des fournisseurs extérieurs, consisterait à acheter au départ certains biens qu'il est difficile de se procurer rapidement sur le marché, comme par exemple du matériel de transmission ou encore des véhicules blindés pour les observateurs militaires et des véhicules de lutte contre l'incendie pour les aéroports et autres véhicules spécialisés. Cette solution supposerait un investissement de départ, mais d'un faible montant, qui serait financé au moyen d'un crédit non renouvelable, ainsi que des autorisations d'engagement de dépenses préalables à la mission. Elle consisterait essentiellement à conclure des contrats de services solides avec des fournisseurs et à passer des arrangements avec les États Membres au moyen de lettres d'attribution. Il faudrait prévoir le versement d'indemnités pour frais de réservation si on veut avoir la garantie que les biens et services seront livrés à temps. L'investissement initial est d'un montant moins élevé que dans le cas de la variante 1, mais en revanche les dépenses annuelles renouvelables sont beaucoup plus importantes.

Tableau 2
Déploiement rapide : principaux éléments des trois variantes

	<i>Variante 1</i> <i>Réserve stratégique maximale</i>	<i>Variante 2</i> <i>Réserve stratégique réduite</i>	<i>Variante 3</i> <i>Réserve stratégique moyenne</i>
Principales caractéristiques	- Recours aux moyens internes - Investissement immédiat non renouvelable - Contrats assortis de réservations limités au minimum	- Recours à des fournisseurs extérieurs - Investissement immédiat d'un faible montant - Autorisation d'engagement de dépenses préalable à la mission - Large recours aux contrats assortis d'une réservation	- Recours aux moyens internes et à des fournisseurs extérieurs - Investissement immédiat - Autorisation d'engagement de dépenses préalable à la mission - Contrats assortis de réservations limités au minimum et contrats gratuits non assortis de réservations
Principales conditions à remplir	Quantité de matériel requis	Constitution d'un stock complet de matériel à la Base de soutien logistique	Constitution d'un stock de matériel essentiel à la Base de soutien logistique
	Contrats conclus à l'avance	Contrats de services conclus à l'avance essentiellement pour le transport par voies maritime et aérienne; lettres d'attribution en nombre limité	Large recours aux contrats de services gratuits non assortis de réservations et aux lettres d'attribution, lettres et contrats devant être conclus à l'avance. Peu de contrats assortis d'une réservation
	Assurances quant à un déploiement rapide	Forte probabilité d'un déploiement de tout le matériel dans les délais requis	Risque de retard dans l'achat et dans la livraison du matériel et des services
	Gestion et administration du matériel à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi	Dépenses élevées de gestion et d'administration du matériel. Forte augmentation des besoins en personnel	Faible augmentation des dépenses de gestion et d'administration du matériel. Faible augmentation des besoins en personnel
	Mécanismes de financement et autorisations données par l'Assemblée générale	Mécanismes actuels inchangés	Mécanismes actuels modifiés (notamment autorisation d'engagement de dépenses préalable à la mission)
Incidences financières	- Investissement de départ important (350 millions de dollars environ de coûts fixes) - Dépenses annuelles renouvelables réduites (50 millions de dollars environ)	- Investissement de départ limité (30 millions de dollars environ) - Dépenses annuelles renouvelables très élevées (100 millions de dollars environ)	- Investissement de départ réduit de plus de moitié (170 millions de dollars environ) - Dépenses annuelles renouvelables plus réduites (40 millions de dollars environ)

*Variante 3. Réserve stratégique moyenne
(contrat de services avec et sans réservation/
autorisation d'engagement de dépenses
préalable à la mission)*

124. La variante 3 suppose un investissement de départ modeste pour la constitution d'une réserve stratégique à Brindisi, financé au moyen d'un crédit non renouvelable, et la conclusion de contrats de services avec ou sans frais de réservation. Cette variante serait plus économique que la variante 1 tant pour ce qui est de l'investissement initial que du montant global des dépenses. Elle ne nécessiterait pas de faire largement appel à des entrepreneurs pour la fourniture de biens essentiels et donnerait l'assurance, grâce à l'investissement initial, que ces biens pourraient être disponibles dans un délai de 30 à 90 jours. Les autres biens, qui seraient achetés dans le cadre de contrats avec ou sans réservation et au moyen d'une autorisation d'engagement de dépenses préalable à la mission pourraient exiger un délai de déploiement un peu plus long. La variante 3 offrirait des assurances raisonnables quant aux délais de livraison et serait moins coûteuse à long terme que les variantes 1 et 2. Elle constitue donc, à mon sens, la solution la plus réaliste et la mieux adaptée.

Éléments communs aux trois variantes

125. Chacune des trois variantes suppose un investissement de départ en vue de la constitution d'une réserve stratégique de matériel et la conclusion de contrats de services plus solides avec un ensemble de fournisseurs. Toutes comportent les éléments suivants :

- Renforcement des stocks stratégiques de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et des capacités de la Base;
- Conclusion de contrats et établissement de lettres d'attribution à l'avance en vue de l'obtention de services essentiels;
- Consolidation du système des forces et moyens en attente, en particulier pour ce qui est des unités de soutien logistique, afin de le rendre plus fiable;
- Capacités accrues de déployer rapidement du personnel, en particulier en ce qui concerne le personnel administratif.

126. Si l'Assemblée générale décidait de demander au Secrétariat de continuer d'examiner la question du dé-

ploiement sous 30 à 90 jours, je présenterais un projet de budget détaillé pour la variante qui aura été retenue.

127. Les trois variantes proposées permettraient toutes à l'Organisation d'assurer un déploiement plus rapide et plus efficace, mais aucune ne garantirait un déploiement dans un délai de 30 ou de 90 jours. Le seul moyen de garantir le respect de ces délais serait que les États Membres fournissent des contingents subvenant à leurs propres besoins et bénéficiant d'un soutien complet par la chaîne logistique nationale.

5. Améliorations à apporter au Système de forces et moyens en attente des Nations Unies et aux listes de personnels sous astreinte

Personnel militaire

128. Le Groupe d'étude sur les opérations de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies a fait observer que l'un des aspects essentiels du déploiement des troupes dans le délai de 30 ou 90 jours qui avait été fixé était le déploiement d'un quartier général homogène de la mission. Le Groupe a donc proposé d'établir, dans le cadre du Système de forces et moyens en attente des Nations Unies une liste régulièrement actualisée de personnels sous astreinte comportant les noms d'une centaine de militaires et d'agents de police civile pouvant être mis à disposition dans les sept jours [voir A/55/305-S/2000/809, par. 117 d)].

129. Dans son rapport sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe d'étude, le Secrétaire général a indiqué que le Secrétariat établirait la liste des compétences requises et consulterait les États Membres au sujet de l'application du système, et communiquerait la liste de compétences aux États Membres d'ici à février 2001, ainsi qu'une invitation à participer au Système des forces et moyens en attente des Nations Unies (voir A/55/502, par. 94).

130. Dans une lettre datée du 9 mars 2001, adressée à tous les représentants permanents des États Membres de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix a communiqué la liste de compétences concernant le personnel militaire, en même temps qu'une proposition relative à la manière dont le système d'astreinte pourrait fonctionner, et a invité les représentants permanents à donner leur réponse avant le 30 juin 2001. Dans sa lettre, le Secrétaire général adjoint précisait que le conseiller militaire du Département des opérations de maintien de la paix avait rencontré, à l'occasion d'une

réunion consultative de haut niveau, les conseillers militaires et d'autres membres de missions permanentes, et qu'il continuerait d'organiser de telles réunions pour favoriser l'échange d'informations et d'idées.

131. Cette lettre du Secrétaire général adjoint faisait également le point sur la suite donnée aux différents engagements pris dans le rapport sur la mise en oeuvre, pour ce qui touchait au Système de forces et moyens en attente, et sollicitait également l'avis des États Membres sur d'autres aspects des recommandations du Groupe d'étude, tels que la création de « forces homogènes de la taille de la brigade » (voir A/55/502, par. 71, 80, 81, 84 et 89). La prochaine réunion du Comité spécial sera le moment idéal et opportun de poursuivre le dialogue et les consultations à ce sujet. La Division du personnel militaire a l'intention d'organiser au cours du mois prochain une nouvelle réunion avec les États Membres intéressés afin de leur rappeler les exigences liées aux listes d'astreinte et de leur demander de faire part de leur avis quant à ces listes et à d'autres aspects du Système. La mise en place du programme d'orientation pour les quartiers généraux des missions par le Service de la formation et de l'évaluation de la Division du personnel militaire facilitera l'établissement de la liste de personnels sous astreinte.

Police civile

132. La Division de la police civile du Département des opérations de maintien de la paix a finalisé une liste provisoire de compétences pour le déploiement progressif de 100 policiers civils dans un délai de 90 jours suivant la création d'une opération. Les besoins préliminaires en matière de logistique et d'appui pour ces 100 policiers sont également présentés dans ce projet. La Division étudie en outre les possibilités de tenir une conférence vers la fin de l'année 2001, à laquelle tous les États Membres pourraient participer et dont l'objet serait d'examiner la proposition, avec tous les États Membres, avant la publication de la liste des compétences requises, et d'étudier les mécanismes par lesquels les pays qui fournissent des forces de police pourraient détacher ce personnel en temps voulu. Cette conférence devrait par ailleurs être l'occasion de soulever la question de la formation du personnel civil qui est sous astreinte et peut donc être déployé rapidement.

133. Parallèlement, la Division de la police civile a organisé un atelier en Suède, du 17 au 20 avril 2001, et a beaucoup apprécié l'appui du Gouvernement suédois.

L'objet de cet atelier était d'examiner la formule des équipes d'aide à la sélection, comme il en avait été question l'année précédente pour faire suite à un autre atelier, organisé en avril 2000, lors duquel la formule des équipes d'aide à la sélection avait été normalisée. De même que lors du premier atelier, des représentants de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK), de la Mission des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine (MINUBH) et de l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO) étaient présents. La formule des équipes d'aide à la sélection devrait être finalisée d'ici juin 2001.

134. J'avais indiqué dans mon rapport sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe d'étude que les « directives sur les principes généraux concernant le rôle de la police civile » seraient publiées et diffusées vers la fin du mois de février 2001 (voir A/55/502, par. 95). Les directives ont été finalisées et devraient être diffusées sous peu. Le Secrétariat vous demande de bien vouloir l'excuser pour tout désagrément ayant pu résulter de ce retard.

135. J'avais également indiqué dans mon rapport qu'un bon nombre de projets relatifs au renforcement de la capacité des forces de police civile à se déployer rapidement et efficacement ne seraient probablement pas mis en oeuvre avant le milieu de l'année 2002 (voir A/55/502, par. 96 à 98). Des progrès ont néanmoins été faits dans certains domaines.

136. Ainsi, la Division de la police civile a entamé en mai 2000 une réforme intégrale de son système de gestion de l'information. Chacun des nouveaux systèmes est conçu de façon que tous les usagers potentiels, où qu'ils se trouvent au sein du système des Nations Unies, au Siège ou dans une zone de mission, puissent y accéder. À ce jour, la Division a mené à bien les projets suivants :

- a) Mise en place d'un système informatisé de gestion et de planification de la formation en matière d'aide à la sélection;
- b) Mise en place d'un système informatisé de gestion du Groupe de police spéciale;
- c) Mise en place d'un système informatisé de gestion du personnel de police civile, que la MINUBH et l'ATNUTO utilisent déjà et que la MINUK est en train d'adopter.

137. Les systèmes d'information ci-après sont en cours d'élaboration et leur mise au point devrait être achevée dès octobre 2001 : système centralisé de relève du personnel de police civile partout où des opérations de maintien de la paix sont lancées et partout où des membres de la police civile sont déployés; centralisation des ressources de la bibliothèque de la Division de la police civile, qui pourront être mises à jour par le Siège et par les composantes de la police civile des opérations de maintien de la paix; et informatisation des procédures de rapatriement du personnel de police civile.

138. Depuis décembre 2000, et dans le cadre de la normalisation à plus grande échelle des procédures administratives de l'ONU relatives aux forces de police civile, la Division de la police civile a entrepris d'énoncer des mesures et procédures disciplinaires universelles relatives à la police civile, dont la première version devrait être finalisée d'ici à juillet 2001. Ces mesures et procédures devraient devenir un élément administratif de la phase de démarrage et seront intégrées au nouveau module de gestion de l'information de la Division de la police civile (bibliothèque).

139. De concert avec le Département de l'information, la Division de la police civile prévoit de commencer à créer en octobre 2001 une série de sites Web connexes destinés à son personnel et à celui des éléments de police civile associés qui participent aux opérations de maintien de la paix; la réalisation de ce projet dépendra toutefois des ressources disponibles.

6. Spécialistes civils

140. Toute stratégie en matière de logistique aux fins du déploiement rapide devra reposer sur un personnel d'appui administratif et technique suffisamment nombreux, opérationnel et pouvant être déployé sur le terrain, dans les délais fixés. Des initiatives ont déjà été prises à cet égard et l'on élabore des plans visant à permettre le déploiement rapide des fonctionnaires pré-sélectionnés, ayant accompli toutes les démarches en vue de leur départ et appartenant déjà au système des Nations Unies, pour chacune des structures ci-après :

a) Équipes en attente pouvant être déployées dans un délai de 72 heures au titre d'une mission initiale d'évaluation, pour des périodes allant jusqu'à deux semaines;

b) Équipes de démarrage, pouvant être affectées dans un délai d'une semaine et pour des périodes allant jusqu'à 60 jours afin d'aider à mettre en place le quartier général de la mission;

c) Équipes déployées à plus long terme, disponibles dans un délai de 30 jours pour des périodes allant de 12 à 24 mois.

141. Le Département des opérations de maintien de la paix a entrepris de déterminer la composition, les démarches obligatoires à accomplir avant le départ et d'autres paramètres liés à la mise en place d'équipes en attente pouvant être déployées rapidement.

142. Pour constituer les effectifs nécessaires à la mise en oeuvre de ces arrangements, il sera fait appel aux fonctionnaires qui sont actuellement sur le terrain (en particulier pour les équipes en attente) et aux fonctionnaires du Secrétariat, des organisations et des programmes du système des Nations Unies ainsi qu'aux Volontaires des Nations Unies. Le Secrétariat sollicitera l'appui des États Membres à cette fin, dans le cadre du Système des forces et moyens en attente des Nations Unies et conformément à la résolution 51/243 de l'Assemblée générale. En outre, le Département des opérations de maintien de la paix augmentera sa capacité de déploiement rapide en institutionnalisant des arrangements avec l'Office des Nations Unies à Genève et l'Office des Nations Unies à Vienne, à l'appui de la gestion des besoins urgents en matière de délivrance de certificats médicaux, de voyages, d'obtention de visas, etc.

143. Il ne s'agit là que d'une initiative de déploiement rapide dans le contexte d'une stratégie plus vaste concernant l'effectif civil et visant à pallier les lacunes actuelles pour préparer l'avenir (voir plus loin, chap. III.J).

J. Procédure de recrutement du personnel civil pour les opérations de maintien de la paix

1. Identification des domaines où un renforcement s'impose

144. Le Département des opérations de maintien de la paix est responsable du recrutement, du déploiement et de la gestion des fonctionnaires civils internationaux participant à des opérations sur le terrain. Les consultants et les membres du Comité d'examen extérieur ont

repris et conforté de nombreuses critiques à cet égard, qui émanaient du Groupe d'étude sur les opérations de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies. Comme l'a fait observer l'un des membres du Groupe d'étude, toute réforme serait inopportune si le Département ne s'acquittait pas convenablement de cette fonction essentielle.

145. Les consultants ont noté que les membres des missions, à tous les niveaux, s'inquiétaient du manque d'effectifs, des compétences des fonctionnaires affectés aux missions et du transfert à une autre mission de ceux dont l'évaluation laisse à désirer. Certains membres du Comité ont reconnu avoir indirectement contribué au problème en ayant eux-mêmes négligé de signaler les cas de fonctionnaires qui ne donnaient pas satisfaction, pour des raisons analogues à celles qui ont été exposées au chapitre III.D (voir plus haut).

146. De l'avis des consultants, la liste actuelle du personnel civil chargé du maintien de la paix est d'une utilité marginale et est maintenue à tort. Les consultants ont fait observer que les vacances de postes ne sont pas assez largement diffusées et que le processus manque de clarté. Le système de classement des fonctionnaires nouvellement recrutés est appliqué de manière rigide, le résultat étant que des candidats compétents refusent les offres qui leur sont faites car les postes proposés ne correspondent pas à leurs qualifications. Des administrateurs ont indiqué aux consultants que les entretiens ne permettent pas de déterminer correctement les compétences des candidats ou de s'assurer de leur aptitude. Ces entretiens sont souvent menés par téléphone ou n'ont tout simplement pas lieu en raison des impératifs liés au nombre de fonctionnaires à déployer et à la rapidité avec laquelle ils doivent l'être. Les responsables de missions, qui s'occupent davantage des aspects administratifs que des questions de fond, se sont déclarés préoccupés par le fait qu'ils participent rarement au processus de sélection des fonctionnaires internationaux.

147. Les consultants ont estimé que l'absence de perspectives de carrière et de formation concernait bien davantage le personnel sur le terrain que les fonctionnaires qui sont au Siège. Il n'existe pas dans le cadre du maintien de la paix de profil de carrière privilégié, assorti d'avantages professionnels et lié au système de promotions. Aucun candidat n'est affecté d'office aux groupes professionnels et les promotions ne sont nullement liées à des critères de formation et de qualifications. Les consultants ont conclu qu'il n'y avait pas de

réelle planification des successions garantissant l'identification rapide de candidats compétents pouvant remplacer les fonctionnaires de niveau supérieur qui sont transférés ou partent en retraite.

148. Les membres du Comité ont par ailleurs insisté sur la nécessité de tenir dûment compte des sexospécificités dans les processus de recrutement du personnel sur le terrain et de formation. Selon eux, le manque d'intérêt attaché à ce domaine important a nuit aux relations entre le personnel de maintien de la paix et les communautés hôtes, entre les fonctionnaires recrutés sur le plan local et ceux qui le sont sur le plan international et entre ces derniers eux-mêmes.

149. Les consultants sont consternés par ce qu'ils considèrent comme la négligence du caractère prioritaire de l'attention à accorder au personnel civil et aux forces de police militaire et civile sur le terrain, en particulier à ceux qui servent dans des conditions difficiles et dangereuses. Les consultants ont été informés qu'il est courant que les nouveaux fonctionnaires affectés à des missions ne soient pas payés pendant plusieurs mois, et qu'ils ne reçoivent pas, ou guère, d'aide à leur arrivée sur le lieu de missions qu'ils connaissent mal. Au cours des visites qu'ils ont effectuées sur le terrain, les consultants ont constaté que le personnel des missions qui se trouvent dans des secteurs isolés ne disposent parfois pas des moyens de sauvetage élémentaires, et que les plans d'évacuation et de sécurité du personnel ne sont ni tenus à jour ni appliqués (la question de la sûreté et de la sécurité est examinée de façon beaucoup plus détaillée au chapitre V, ci-après, sur la base d'une étude distincte menée à la demande du Comité spécial des opérations de maintien de la paix).

2. Facteurs entrant en jeu

150. Il ne fait aucun doute que les contraintes liées aux effectifs, en particulier au sein du Service de la gestion du personnel, ont contribué à l'apparition de la pléthore de difficultés décrite ci-dessus. Les données relatives à la charge de travail collectées par les consultants viennent confirmer ce fait : au cours de l'année écoulée, le Service de la gestion du personnel a vu cette charge augmenter de 75 %, le nombre de fonctionnaires internationaux dépendant de lui étant passé de 2 428 à 4 257 entre juin 1999 et septembre 2000. Sept fonctionnaires chargés du recrutement gèrent approximativement 5 000 postes de mission, dont 746 étaient vacants en janvier 2001. Le Service reçoit environ 150 candidatu-

res par jour et le retard accumulé jusqu'à présent correspond à 3 500 dossiers. En moyenne, les fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix chargés du recrutement examinent plus de 2 600 candidatures par an, la moyenne dans d'autres départements de l'ONU étant de 761 candidatures par an et par fonctionnaire. Le nombre de fonctionnaires convoqués par le Service est passé de 3 919 à 8 094 entre 1998 et 2000, le coût des déplacements connexes étant passé de 11,6 à 28 millions de dollars au cours de la même période.

151. À une échelle plus vaste, les exigences imposées au Service de la gestion du personnel quant à la qualité du personnel recruté sont considérables. Le simple fait que les États Membres fournissent de moins en moins d'éléments d'appui pour les opérations de maintien de la paix oblige le Secrétariat à recruter lui-même du personnel ayant des compétences analogues, bien qu'il n'ait pas encore eu suffisamment de temps pour systématiser ce processus. Les prestataires de services du secteur privé peuvent compenser une grande partie des insuffisances, mais le Secrétariat doit néanmoins continuer à identifier, sélectionner, former et déployer des fonctionnaires suffisamment qualifiés chargés des marchés, des achats ou des finances et d'autres fonctionnaires ayant des pouvoirs d'agent certificateur, ces responsabilités ne pouvant pas être confiées à l'extérieur.

152. Par ailleurs, même si les missions d'administration transitoire ne deviennent pas la norme dans l'avenir, les deux administrations transitoires actuelles font de fait peser de très lourdes contraintes sur le Service de la gestion du personnel. L'une et l'autre missions ont exigé le recrutement de personnel qualifié dans des centaines de groupes professionnels pour exercer des fonctions dont l'Organisation n'avait jusqu'alors jamais eu l'utilité (administration municipale, rétablissement des infrastructures, collecte des impôts, services d'assainissement, contrôle de la circulation aérienne, gestion des brigades de pompiers, pour couvrir tous les domaines spécialisés nécessaires à l'administration d'un territoire). Le Système des forces et moyens en attente des Nations Unies aurait pu être le moyen idéal d'obtenir de tels services, au moins pendant la phase de démarrage, s'il avait été conçu pour anticiper les besoins des administrations transitoires avant la mise en place des missions au Kosovo et au Timor oriental.

153. Les consultants ont fait observer que la structure du Service de la gestion du personnel, scindé en deux

sections, l'une pour l'administration et l'autre pour les recrutements, les affectations et les voyages, était aussi à l'origine de certains problèmes. Le recrutement, les voyages et le suivi du dossier d'un seul fonctionnaire sont parfois confiés à trois personnes, voire davantage, ce qui amène déresponsabilisation et confusion.

Stratégie d'ensemble relative au personnel civil

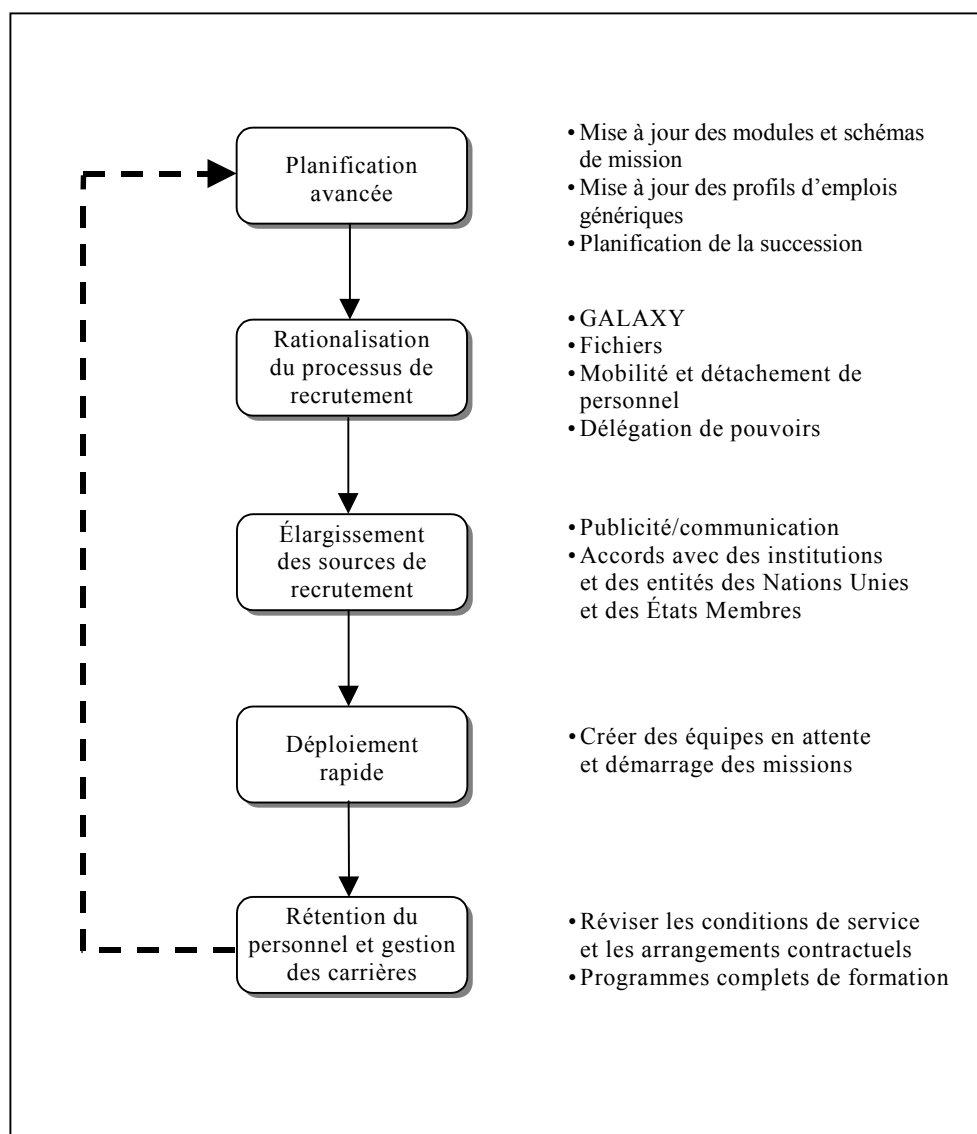
154. Dans mon rapport de mise en oeuvre, j'avais annoncé qu'il faudrait plusieurs mois au Secrétariat pour élaborer une stratégie d'ensemble relative au personnel civil, pour identifier les moyens de corriger les insuffisances actuelles et pour préparer l'avenir (voir A/55/502, par. 103 à 107), dans le cadre du suivi des recommandations du Comité spécial (voir A/54/839, par. 77) et du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (voir A/55/305-S/2000/809, par. 145). Les progrès sensibles atteints dans ce domaine découlent de l'analyse critique des problèmes par les consultants.

155. Des cadres supérieurs des Départements des opérations de maintien de la paix et de la gestion, ainsi que de l'Office des Nations Unies à Genève, du Programme des Volontaires des Nations Unies et des directeurs de l'Administration de plusieurs missions sur le terrain ont récemment lancé concrètement le processus en définissant collectivement les principaux éléments de la stratégie, les ressources requises et le calendrier estimatif de sa mise en oeuvre.

156. En guise de mise en garde générale, il faudrait noter que l'Organisation est consciente depuis longtemps des obstacles à une dotation effective des opérations de maintien de la paix en personnel. La série des réformes de la gestion des ressources humaines de l'ONU en cours, et en particulier celles décrites dans mon dernier rapport sur la question (A/55/253 et Corr.1), corrige plusieurs insuffisances. Pourtant, les réformes globales de la gestion des ressources humaines ne répondront peut-être pas pleinement au défi unique posé par les missions de maintien de la paix.

157. La stratégie proposée comprend essentiellement cinq éléments clefs, illustrés à la figure II.

Figure II
Stratégie globale relative au personnel



158. On se souviendra que le Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies avait recommandé la constitution sur l'Internet ou l'Intranet d'un fichier central de spécialistes civils auxquels les missions pourraient avoir accès pour recruter des candidats conformément aux directives que le Secrétariat devrait publier sur la répartition géographique et sur la répartition par sexe [voir A/55/305-S/2000/809, par. 145 a)]. Des progrès considérables ont déjà été atteints en ce qui concerne la mise au point de ce nouveau système de fichier.

159. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la gestion des ressources humaines ont collaboré à l'établissement de ce nouveau système appelé « Projet Galaxy ». Ce projet envisage le remaniement et l'automatisation de toute la gamme des procédures de recrutement et de sélection du personnel des Nations Unies, il s'appliquera aux descriptions de postes, aux annonces de vacances, aux candidatures, aux procédures de sélection, aux recrutements, aux placements, aux promotions et à la mobilité du personnel du Secrétariat de l'ONU. Le système tout entier sera géré et entretenu grâce à un logiciel pouvant être branché sur le Web. On est en train d'élaborer et d'adapter le système pour qu'il réponde aux besoins des opérations de maintien de la paix. La préparation des données, la mise au point et les essais auront lieu d'ici à novembre 2001, le système devant être opérationnel en janvier 2002.

160. En parallèle avec le Projet Galaxy, le Secrétariat renforcera les liens avec les centres d'information des Nations Unies, les commissions régionales et d'autres bureaux de l'ONU dans le monde de manière à ce que les voies de communication autres que l'Internet continuent à offrir un accès universel aux vacances à pourvoir pour les opérations de maintien de la paix, comme l'a recommandé le Comité spécial (voir A/C.4/55/6, par. 28).

161. Comme je l'ai mentionné dans mon rapport de mise en oeuvre, un élément clef de la stratégie consisterait à déléguer des pouvoirs supplémentaires en matière de recrutement aux missions sur le terrain. Cette délégation devrait tenir compte des enseignements tirés des pouvoirs délégués à la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo sur une base pilote (voir A/55/502, par. 108). Par la suite une délégation de pouvoir analogue a été accordée à l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental en novembre 2000.

162. Sur la base d'une évaluation initiale des résultats, le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la gestion des ressources humaines ont conclu que des procédures écrites, des directives politiques et des mécanismes de contrôle devraient être élaborés pour assurer la cohérence des démarches ainsi que la répartition géographique et la répartition par sexe. Une délégation de pouvoir plus poussée aux missions sur le terrain exige également la définition de normes de recrutement, le déploiement de spécialistes de recrutement qualifiés aux missions et la mise en place de mécanismes de contrôle administratif au Siège. Le Département des opérations de maintien de la paix établira également, sur la base de paramètres convenus, un mécanisme de contrôle en collaboration avec le Bureau de gestion des ressources humaines.

163. Une partie importante de la stratégie d'ensemble relative au personnel civil consistera également à élaborer et à entretenir une gestion systématique des carrières du personnel servant sur le terrain, notamment en améliorant la planification des carrières, en renforçant la sécurité de l'emploi et en adaptant les arrangements contractuels de manière à offrir de meilleures perspectives de carrière aussi bien aux nouvelles recrues qu'aux fonctionnaires qui ont déjà acquis une expérience précieuse des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

*Renforcement et restructuration du service
de gestion et d'appui du personnel*

164. Pour développer, appuyer et appliquer la stratégie d'ensemble relative au personnel civil, je propose de créer une nouvelle section dans le cadre d'un service de gestion et d'appui du personnel restructuré chargé de planifier et d'analyser la main-d'oeuvre civile; d'élargir les sources de recrutement; d'accélérer le recrutement et de le rendre plus efficace (entre autres, moyennant des entrevues et l'évaluation des compétences); de gérer la capacité de déploiement rapide du personnel civil; et d'organiser les carrières du personnel civil aux opérations de maintien de la paix (grâce à la planification de la succession, l'évaluation des compétences et de la formation, etc.).

165. La nouvelle section devrait comprendre des compétences sexospécifiques pour garantir que la répartition équitable par sexe demeure un facteur dans les stratégies de recrutement pour les opérations de maintien de la paix.

K. Structure du Département

1. Problèmes à résoudre

166. Les consultants ont noté quatre domaines concrets où la structure interne du Département semble gêner une gestion efficace.

167. Premièrement, il existe un chevauchement considérable entre les fonctions du Sous-Secrétaire général chargé de l'appui aux missions et celles du Directeur de la Division de l'administration et de la logistique des missions. En fait, la seule différence dans leurs responsabilités respectives réside dans le fait que le Sous-Secrétaire général supervise théoriquement les activités du Service de l'action antiminines, qui est essentiellement autonome. Deuxièmement, ce service n'a pas vraiment sa place dans la Division de l'administration et de la logistique des missions, bien qu'il n'ait pas de place naturelle ailleurs dans la structure existante du Département.

168. Troisièmement, bien que cela n'ait pas été mis en relief par les consultants, la Division de l'administration et de la logistique des missions est désormais l'une des divisions les plus importantes du Secrétariat et compte actuellement un effectif autorisé de 300 personnes. Le Service de la logistique et des communications à lui seul sera composé de 147 personnes, le Service de la gestion du personnel de 86 personnes et le Service de gestion financière et d'appui de 59 personnes. L'ampleur même des tâches de la Division donne à penser qu'elle devrait être scindée pour le moins en deux divisions pour assurer un contrôle quotidien efficace à un niveau suffisamment élevé et pour l'aligner sur la structure du Siège de plus près sur celle des missions.

169. Quatrièmement, conformément aux recommandations du Comité spécial (voir A/C.4/55/6, par. 40) et du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (voir A/55/305-S/2000/809, par. 222), le Groupe de la police civile a maintenant été séparé de la Division militaire. Toutefois, comme le reclassement proposé du poste de conseiller de police civile et la création d'un poste de sous-secrétaire général aux affaires militaires et à la police civile restent en suspens, le Conseiller de police civile par intérim, qui occupe un poste de D-1, fait rapport directement au Secrétaire général adjoint.

170. À l'heure actuelle, cette classe ne correspond pas aux classes des autres cadres supérieurs. Les questions

de police civile, qui sont cruciales pour les opérations de maintien de la paix actuelles, ne reçoivent fréquemment pas une attention suffisante de la part du Secrétaire général adjoint, dont les responsabilités de supervision directe sont déjà très lourdes, étant donné le nombre de cadres qui lui font directement rapport et la complexité des questions couvertes.

171. La séparation de la Division de police civile de la Division militaire demeure valable, étant donné la nature unique de chacune. Toutefois, depuis la séparation des deux divisions, les consultants et les cadres du Département ont noté que la coordination entre elles s'est affaiblie. En outre, certaines responsabilités, telles que la formation pour la police civile, n'ont pas encore été démarquées.

2. Ajustements structurels proposés

Bureau des affaires militaires et de la police civile et de l'action antiminines

172. La présente étude d'ensemble a réaffirmé la recommandation du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies quant à l'importance de la police civile et à la complexité de ses activités. Je demeure donc persuadé que le poste du conseiller de police civile devrait être reclassé à D-2.

173. Étant donné le degré d'autonomie et l'importance des activités conduites par le Service de l'action antiminines ainsi que ses responsabilités en matière de mobilisation de fonds, je pense qu'il faudrait lui donner le statut de division et reclasser le poste de son chef à D-2.

174. J'avais précédemment accepté la recommandation du Groupe tendant à créer un nouveau poste de sous-secrétaire général chargé du personnel militaire et de la police civile (voir A/55/502, par. 123 à 125). Je crois que cette proposition demeure valable, pour les raisons exposées précédemment, et pour deux raisons supplémentaires.

175. Premièrement, la présente étude d'ensemble a confirmé que la Division de la police civile et la Division militaire devraient collaborer plus étroitement, tout en gardant leurs identités séparées. Promouvoir cette cohésion serait une fonction importante de ce nouveau sous-secrétaire général.

176. Deuxièmement, le Comité spécial et le Comité d'examen extérieur ont tous souligné que le Secrétariat devrait avoir des contacts plus fréquents avec le monde

extérieur, en particulier avec les États Membres, les pays qui fournissent des contingents militaires et des agents de police civile. Toutefois, le conseiller militaire et le Conseiller de police civile ne peuvent consacrer qu'un temps limité à se rendre dans les capitales pour y rencontrer les hauts responsables nationaux concernant le développement de la capacité des Nations Unies, ou la planification opérationnelle et le soutien d'une opération concrète. Le sous-secrétaire général envisagé jouerait un rôle crucial en renforçant ces relations, notamment au niveau supérieur.

177. Comme je l'ai signalé précédemment, je demeure persuadé que le conseiller militaire joue un rôle essentiel, qui ne serait nullement diminué par la nomination du nouveau sous-secrétaire général proposé. Je réaffirme par conséquent que le conseiller militaire, en sa qualité d'officier le plus gradé au Siège, devrait continuer à avoir accès direct au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et, en tant que de besoin, à moi-même.

178. Compte tenu des conclusions de la présente étude d'ensemble, j'entends placer le Service de l'action antimines des Nations Unies sous la responsabilité du nouveau sous-secrétaire général, si la création de ce poste est approuvée.

179. Le Bureau des affaires militaires et de la police civile et de l'action antimines, dirigé par un sous-secrétaire général, serait ainsi composé de trois divisions : la Division militaire, la Division de police civile et la Division de l'action antimines.

180. Enfin, on se souviendra que j'avais proposé la création d'une nouvelle petite unité, composée d'une poignée d'experts et chargée d'aider le Conseiller de police civile pour des questions de droit pénal et des questions judiciaires qui sont cruciales pour un emploi effectif de la police civile dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (voir A/55/502, par. 127 à 130). Les raisons exposées dans mon rapport de mise en oeuvre en faveur de la création de cette unité demeurent valables, de même de son mandat, même si son emplacement différerait légèrement de la proposition initiale.

181. La présente étude d'ensemble a indiqué qu'il faut renforcer la coordination à l'intérieur du Département pour surmonter la « fragmentation » au cours de la planification et de l'appui opérationnel. Comme l'objet primordial du Groupe du droit pénal et des affaires judiciaires envisagé consisterait à collaborer avec la Di-

vision de la police civile et à la renforcer, je pense qu'il vaudrait mieux l'intégrer à la Division de la police civile et non le placer au bureau du sous-secrétaire général proposé, si ce poste est approuvé.

182. Je voudrais souligner que ce groupe, s'il est approuvé, aurait un caractère opérationnel, travaillant quotidiennement à côté des agents de police civile de la Division. Il entretiendrait des relations avec d'autres parties du système des Nations Unies, telles que le Bureau des affaires juridiques, ainsi que le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Programme des Nations Unies pour le développement, afin de fournir les conseils nécessaires et d'appuyer les programmes de développement des compétences destinés à renforcer les institutions chargées du maintien de l'ordre.

Bureau de l'appui aux missions

183. Étant donné l'ampleur des responsabilités de la présente Division de l'administration et de la logistique des missions, et pour refléter des structures administratives qui fonctionnent bien sur le terrain, je propose de faire de la Division de l'administration et de la logistique des missions deux divisions séparées, l'une pour l'appui administratif (personnel et finances) et l'autre pour le soutien logistique. Ces deux divisions feraient rapport directement au sous-secrétaire général chargé de l'appui aux missions.

184. Un organigramme reflétant la nouvelle structure proposée du Département des opérations de maintien de la paix figure à l'annexe H. Comme cela est signalé dans mon rapport de mise en oeuvre, le sous-secrétaire général aux opérations serait le principal des trois sous-secrétaires généraux (voir A/55/502, par. 125).

L. Effectif en personnel de base et mécanisme d'accroissement ou de réduction

1. Identification de l'effectif de base correspondant au niveau d'activités actuel

185. L'analyse quantitative des consultants a révélé que le Département des opérations de maintien de la paix devrait disposer d'un effectif d'environ 650 personnes (approximativement 150 de plus que l'effectif actuellement autorisé), conformément au ni-

veau actuel des activités de maintien de la paix, de façon à :

- a) Disposer d'une infrastructure solide en matière de gestion;
- b) Avoir une capacité de planification stratégique effective et le moyen de tirer des enseignements;
- c) Disposer d'une capacité nettement accrue en matière d'élaboration de politiques et de développement des capacités;
- d) Établir et entretenir une infrastructure solide en matière de planification opérationnelle;
- e) Avoir des ressources suffisantes pour consacrer assez de temps à la planification et au soutien des missions;
- f) Être à même de répondre aux urgences opérationnelles (ou aux besoins de pointe). Cela comprendrait la nécessité de planifier une nouvelle mission inattendue, appuyer des collègues à déployer sur le terrain pour le démarrage d'une mission ou régler les problèmes d'une mission existante.

186. Sur les 150 postes additionnels résultant de l'analyse quantitative, les deux tiers environ serviraient à renforcer la capacité en matière de gestion, de planification stratégique, d'élaboration des politiques et de développement des compétences et à mettre en place et à entretenir une infrastructure solide en matière de planification opérationnelle. La plupart de ces capacités sont évoquées aux chapitres III et IV du présent rapport ainsi qu'à l'annexe F.

187. Le tiers restant des postes additionnels renforcerait la base de ressources, ce qui permettrait au Département de mieux répondre aux besoins opérationnels actuels et lui donnerait le moyen de continuer de le faire en période de pointe en augmentant la durée du travail. Les données rassemblées par les consultants relatives à la charge de travail ont révélé que le personnel du Département dépasse nettement la durée réglementaire du travail. Plus de 30 % des 161 fonctionnaires du Département travaillent en moyenne entre 50 et 60 heures par semaine et 60 personnes travaillent 60 heures ou plus par semaine en moyenne. Les moyennes sont nettement supérieures pour le personnel de la catégorie des administrateurs, dont les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées.

188. Les consultants reconnaissent qu'il est difficile de recruter et de former du nouveau personnel pour faire

face à une augmentation soudaine de la charge de travail du Département. Ils font donc valoir que si l'effectif du Département était porté à un niveau qui ramènerait les heures de travail accomplies par le personnel à une durée normale, cela permettrait à celui-ci d'accroître les heures de travail pour répondre à une demande de pointe. La situation actuelle, où de nombreux fonctionnaires ont déjà une durée de travail excessive, prive le département de cette souplesse. Les consultants ont déterminé qu'il faudrait environ 50 postes supplémentaires pour que le personnel concerné puisse répondre à la charge de travail actuelle dans le cadre d'une durée de travail hebdomadaire normale. Toutefois, ils signalent que ce chiffre ne tient pas compte du personnel supplémentaire requis s'il faut consacrer davantage de temps à certains aspects des activités. Cette augmentation ne tient pas non plus compte des secteurs où il faut renforcer le rendement actuel ou créer de nouvelles capacités (le chiffre de 50 postes s'ajoute aux 93 autorisés en décembre 2000; l'état des recrutements pour remplir ces postes est résumé à l'annexe I).

189. Il va de soi que toutes les ressources additionnelles demandées seraient tributaires des décisions que l'Assemblée générale prendrait au sujet des propositions de fond figurant dans le présent rapport, puis d'une justification poste par poste dans le cadre de la présentation du budget correspondant.

2. Mécanisme d'accroissement et de réduction des effectifs

190. Il existe une certaine corrélation entre l'effectif requis du Département des opérations de maintien de la paix d'une part, et le nombre et la complexité des missions de maintien de la paix appuyées d'autre part. Cependant, tout mécanisme d'accroissement ou de réduction des effectifs suppose un certain niveau de base, indépendamment des fluctuations attendues dans les activités de maintien de la paix. Ce niveau de base concerne tout d'abord la gestion, la planification stratégique et l'élaboration des politiques et le développement des compétences. Ce n'est que lorsque des ressources suffisantes peuvent être consacrées à ces domaines, que l'on a le temps nécessaire pour mettre en place des structures et procédures administratives requises, que le Département disposera d'une base suffisamment solide pour lui permettre d'accroître ou de réduire ses effectifs avec souplesse.

191. Un effectif de base permettrait également de maintenir un personnel suffisant pour la planification et l'appui opérationnel au niveau d'activités à prévoir compte tenu de l'évolution historique.

192. On a demandé aux consultants de quantifier la charge de travail liée à la planification opérationnelle, à la conduite, au soutien et à la liquidation d'une seule opération. Ils ont trouvé difficile de le faire pour les mêmes raisons qui n'ont pas permis à ce jour d'appliquer cette formule au Secrétariat. Chaque opération est unique en ce qui concerne la charge de travail qu'elle suscite. Une mission dans un pays comme la République démocratique du Congo, pour donner un exemple, crée une énorme charge de travail en matière de logistique, bien que son effectif en personnel soit faible. En outre, l'appui politique et matériel exigé pour cette mission – comme pour toute opération de maintien de la paix – est fonction du nombre de parties concernées et de leur volonté de respecter leurs engagements. Dans le cas de la MONUC, l'application de l'Accord de Lusaka fait intervenir trois factions internes aux prises et six États voisins, dont tous n'ont pas été disposés à coopérer et à respecter leurs engagements. De même, la taille de certaines missions plus petites et existant depuis longtemps, telles que la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO) ou la Mission d'observation des Nations Unies à Prevlaka (MONUP) qui ne suscitent pas une charge de travail importante pour la Division du personnel militaire et de la police civile, ou les services administratifs et logistiques du Département, cachent la complexité des questions politiques en jeu et, partant, le temps consacré par le Bureau des opérations à faciliter l'application de leur mandat.

193. Par conséquent, le niveau actuel des activités de maintien de la paix, les effectifs, la complexité et la portée des opérations ont servi de base à l'analyse faite dans le présent rapport. Si, ultérieurement, l'activité baisse de manière spectaculaire et n'est pas censée augmenter à court terme, on devra réexaminer les effectifs. Il faut se rappeler toutefois qu'il y a eu en moyenne de 14 à 16 opérations au cours des 10 à 12 années passées, et que les périodes d'accalmie apparente ont été suivies d'une augmentation soudaine et spectaculaire de l'activité.

IV. Nécessité de renforcer les rapports avec d'autres parties du Secrétariat

194. Le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies, les conseillers de gestion et les membres du Comité d'examen extérieur ont tous convenu que, pour ce qui était de la répartition des responsabilités concernant l'appui au maintien de la paix au Secrétariat, l'Organisation se trouvait à la croisée des chemins. D'un côté, du fait de leur complexité, les opérations de maintien de la paix d'aujourd'hui ont des besoins tout particuliers que n'ont pas les autres activités du Secrétariat. D'autres peuvent donc arguer qu'il faudrait restructurer le Département des opérations de maintien de la paix de façon à en faire un organisme de maintien de la paix entièrement autonome, doté de ses propres règles et règlements conçus spécifiquement pour répondre aux besoins de ces opérations.

195. Par contre, et comme l'indique clairement le présent rapport, je suis fermement convaincu que le Département des opérations de maintien de la paix devrait renforcer ses liens avec d'autres parties du système. J'ai souligné que ces autres parties du Secrétariat, comme d'ailleurs le reste du système des Nations Unies, possèdent des compétences distinctes qui sont essentielles à des opérations de maintien de la paix multidisciplinaires. Recréer ces capacités au Département reviendrait à faire double emploi.

196. Les conseillers de gestion ont donc proposé les principes de base ci-après pour évaluer l'efficacité de l'actuelle division du travail au Secrétariat :

a) La planification des activités de fond et d'appui qui constituent les tâches de base du maintien de la paix devrait demeurer la responsabilité du Département des opérations de maintien de la paix, et dans la mesure du possible être par la suite déléguée aux missions sur le terrain, à condition que soient en place les mécanismes et contrôles financiers appropriés;

b) Lorsque les processus de planification et d'appui ne représentent pas des tâches de base du maintien de la paix mais relèvent des capacités de base d'autres services de l'Organisation, le Département devrait établir des rapports et des mécanismes de collaboration avec les autres unités administratives concernées ou, le cas échéant, les renforcer;

c) Si aucune des entités du système des Nations Unies n'a la capacité requise dans ce domaine, il faudrait en créer une au Département des opérations de maintien de la paix.

197. Ces principes fondamentaux, alliés à une évaluation des domaines dans lesquels certaines activités et processus ne se déroulent pas efficacement, ont formé la base de l'étude menée par le Secrétariat lui-même sur les relations entre les différents éléments qui jouent un rôle dans le maintien de la paix, et dont on trouvera le résumé ci-après.

A. Département de la gestion

1. Aperçu général

198. La relation entre le Département de la gestion et le Département des opérations de maintien de la paix est essentielle car à eux deux ces Départements gèrent toute la gamme des fonctions administratives et logistiques requises pour appuyer les opérations de maintien de la paix, de la planification et du démarrage des missions à leur liquidation. La Division de l'administration et de la logistique des missions au Département des opérations de maintien de la paix est chargée de l'ensemble des activités de soutien logistique et en est comptable, tout en partageant les responsabilités d'une large gamme de tâches administratives avec le Département de la gestion. Cette division du travail n'a cessé d'évoluer depuis le moment où la Division de l'administration et de la logistique des missions (à l'origine Division des opérations hors Siège) a été transférée du Département de la gestion au Département des opérations de maintien de la paix en 1993. Cette évolution s'est généralement faite dans le sens de la dévolution de pouvoirs plus importants et d'une plus grande responsabilité – et par conséquent d'une plus grande responsabilisation – au Département des opérations de maintien de la paix, puis ensuite aux missions sur le terrain.

199. Dans le cadre de la présente étude d'ensemble, les deux départements ont défini de concert environ 200 fonctions administratives distinctes associées à l'appui apporté aux opérations de maintien de la paix à partir du Siège. On trouvera à l'annexe J la liste des différentes tâches actuellement réparties entre les deux départements.

2. La passation des marchés relatifs au maintien de la paix

200. On trouvera à l'annexe J la description des tâches que se répartissent actuellement les deux départements dans le domaine des marchés. On trouvera à l'annexe K un graphique séparé présentant l'ensemble du processus de passation des marchés et de déploiement, dont dépendent les achats de biens et services.

201. Le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies a recommandé que le Département de la gestion délègue au Département des opérations de maintien de la paix les pouvoirs et responsabilités concernant les achats pendant une période d'essai de deux ans [voir A/55/305-S/2000/809, par. 233 d)]. Je n'ai pas donné immédiatement suite à cette recommandation, à cause des changements considérables qu'il faudrait apporter pour permettre à l'ensemble du système de soutien logistique de respecter le délai de déploiement rapide (30 à 90 jours), et des effets qu'auraient ces changements sur les dispositions et procédures de passation des marchés en vigueur (voir A/55/502, par. 117).

202. Un certain nombre d'études de procédure ont déjà été menées, d'autres sont en cours. Les deux départements ont défini conjointement les domaines dans lesquels on pourrait rationaliser ou améliorer les opérations en déléguant davantage de pouvoirs en ce qui concerne les achats aux missions sur le terrain, en utilisant des procédures d'achat accélérées ou d'autres mécanismes visant à activer le temps de réponse, tout en veillant à assurer, par l'intermédiaire des vérificateurs des comptes résidents de la mission (qui représentent le Bureau des services de contrôle interne), que le respect du Règlement financier et des règles de gestion financière de l'Organisation fait l'objet d'un contrôle indépendant. À cet égard, le Secrétariat a dûment pris note de la recommandation du Comité spécial tendant à ce que toute délégation de pouvoirs à une mission en matière d'achats comporte des dispositions propres à assurer la régularité comptable et la transparence, et que des ressources appropriées soient mises à la disposition des responsables de la mission à cette fin (voir A/C.4/55/6, par. 33). Pour cela, il faudra des ressources additionnelles.

203. Que l'on délègue ou non plus de pouvoirs en la matière aux missions, il est nécessaire de donner une formation supplémentaire aux fonctionnaires chargés des achats sur le terrain, de façon à leur permettre de

s'acquitter de leurs fonctions. Des cours pilotes doivent commencer en septembre 2001. Toutefois, la pleine et entière mise en oeuvre de ces programmes, et la publication des documents d'orientation appropriés, entraînent des incidences financières, non seulement pour le Département des opérations de maintien de la paix mais aussi pour la Division des achats au Département de la gestion.

204. Nonobstant la variété des autres réformes internes, révisions des politiques et procédures, et modalités de formation qui doivent être et qui seront appliquées pour appuyer le déploiement rapide et efficace, il ressort clairement de la stratégie de déploiement rapide exposée à la section III ci-dessus que tous ces éléments ne représentent qu'une petite partie des réformes institutionnelles requises si l'on veut respecter le délai de déploiement de 30 à 90 jours. Il faudra consentir un gros effort pour établir une réserve stratégique d'équipement et de matériel, ainsi que pour élargir le domaine, la portée et le nombre des contrats-cadres. Ce n'est pas sur les missions de maintien de la paix, mais sur le Siège, que retombera le gros de cette charge de travail.

205. La présente étude d'ensemble a aidé à faire bien voir que la partie de l'opération qui requerra le plus de main-d'oeuvre et de temps est le processus technique de planification et d'évaluation des achats. En fait, la présente étude a permis de déterminer que la Division des achats ne participe qu'à trois des 14 domaines d'activité associés à l'ensemble du processus (voir annexe K). Toutefois, pour ce qui est du processus d'achat, défini à l'échelle de l'Organisation, les consultants se sont aperçus qu'un processus d'achat centralisé au Siège pouvait produire des synergies, et en outre que la Division des achats au Département de la gestion avait considérablement amélioré ses systèmes et procédures, comme l'ont reconnu les États Membres. De ce fait, les consultants n'ont pas recommandé, pour le moment, de transférer au Département des opérations de maintien de la paix les pouvoirs en ce qui concerne les achats attribués au Département de la gestion. Je partage leur avis.

206. Il demeure toutefois nécessaire de renforcer les activités de planification des achats. Lorsqu'on demande la fourniture de biens et services, il importe particulièrement de bien préciser le type de matériel voulu, sans quoi la procédure d'achat prendra beaucoup plus de temps. Je propose donc de créer une Section de la gestion des marchés au sein de la Division du sou-

tien logistique (proposée) pour renforcer ces capacités. Cette section travaillerait en liaison avec l'ensemble du Bureau de l'appui aux missions pour faciliter le bon déroulement des activités liées aux achats, grâce à un processus de planification et de demande de fournitures préalables, d'appel d'offres et d'adjudication, y compris l'évaluation technique et la gestion des marchés, et l'évaluation de la qualité des services des fournisseurs.

207. Les deux départements doivent travailler en coopération plus étroite qu'ils ne l'ont fait dans le passé pour veiller à ce que les stricts délais de déploiement soient respectés. Ils devraient envisager, par exemple, de détacher des fonctionnaires chargés des achats de la Division des achats au Bureau de l'appui aux missions. Ces fonctionnaires devraient aussi participer aux réunions de coordination tenues au Département des opérations de maintien de la paix et aux visites aux missions sur le terrain. Les fonctionnaires de la Division des achats devraient consulter plus fréquemment leurs homologues du Département des opérations de maintien de la paix lorsqu'ils élaborent des politiques et procédures applicables à l'ensemble du système, pour veiller à ce que ces dernières soient suffisamment souples pour être adaptées aux aspects très particuliers des achats destinés au maintien de la paix. Enfin, les deux départements devraient considérer le renforcement de la capacité des missions d'assumer des pouvoirs plus importants pour ce qui est des achats effectués sur place comme une responsabilité et une priorité communes.

3. La budgétisation des opérations de maintien de la paix

208. Le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies a aussi recommandé au Secrétaire général adjoint à la gestion de déléguer au Secrétaire général adjoint au maintien de la paix, pour une période d'essai de deux ans, la responsabilité de la budgétisation et des achats pour les opérations de maintien de la paix [voir A/55/305-S/2000/809, par. 233 d)]. Je n'ai pas donné immédiatement suite à cette recommandation, pour les mêmes raisons que celles énoncées dans le cas des achats relatifs au maintien de la paix.

209. Les consultants ont recommandé que la responsabilité de la budgétisation du maintien de la paix, de même que les ressources correspondantes, soient transférées de la Division du financement des opérations de maintien de la paix (Département de la gestion) au Département des opérations de maintien de la paix. Ils

fondaient cette recommandation sur l'hypothèse selon laquelle la budgétisation devait être considérée comme une tâche de base du maintien de la paix, et la conviction qu'il serait possible de résoudre le problème du chevauchement des efforts en regroupant les compétences en matière budgétaire qui existent actuellement dans les deux départements.

210. Que la budgétisation soit ou non une tâche de base du maintien de la paix relève du débat plus large sur la question de savoir s'il convient de décentraliser entièrement la fonction de budgétisation en général en la confiant aux directeurs de programme dans l'ensemble du système. Cette question semble revêtir une plus grande importance en ce qui concerne le maintien de la paix du fait des montants en jeu, par comparaison avec d'autres programmes exécutés par le Secrétariat.

211. On n'a pas décentralisé l'ensemble des pouvoirs en matière de budgétisation à cause de la nécessité de maintenir en place un solide système d'équilibre des pouvoirs et de contrôle financier. Dans le cas du maintien de la paix, je suis convaincu que le volume et la complexité mêmes des budgets de ces opérations justifient que l'on donne au Département des opérations de maintien de la paix la capacité d'établir les budgets des nouvelles missions, et d'aider les missions sur le terrain, une fois en place, à établir les leurs.

212. J'estime toutefois que le Département de la gestion devrait garder le pouvoir (et la capacité) d'examiner ces budgets avant qu'ils ne soient présentés à l'Assemblée générale, de façon à garder un système d'équilibre des pouvoirs. Je ne pense donc pas qu'il faille transférer tous les pouvoirs de budgétisation du maintien de la paix du Secrétaire général adjoint à la gestion au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix. Je ne pense pas non plus qu'il faille pour le moment fusionner la Division du financement des opérations de maintien de la paix du Département de la gestion avec le Service de gestion financière et d'appui du Département des opérations de maintien de la paix.

213. Comme dans le cas de la passation des marchés relatifs au maintien de la paix, je pense qu'il convient de renforcer les mécanismes de coordination entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de la gestion et son Bureau de la planification, des programmes et de la comptabilité. Par exemple, des fonctionnaires de la Division du finance-

ment des opérations de maintien de la paix ont récemment accompagné des fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix lors d'une longue mission d'évaluation auprès de la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC), et ont aussi commencé à assister à des réunions de coordination internes au sein du Département des opérations de maintien de la paix. Ce sont là d'excellentes initiatives visant à renforcer la coordination, qui devraient devenir la norme plutôt que l'exception.

214. J'ai demandé aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à la gestion de déterminer s'il serait justifié et faisable d'installer le personnel de la Division du financement des opérations de maintien de la paix et celui du Service de gestion financière et d'appui dans les mêmes locaux, afin de faciliter encore la coopération.

215. Je partage l'avis exprimé dans le rapport du Groupe, selon lequel il conviendrait de déléguer autant de pouvoirs que possible aux missions sur le terrain, et il faudrait que toutes les parties intéressées au Siège considèrent le perfectionnement du personnel chargé d'assumer ces pouvoirs sur le terrain, tout en assurant la régularité comptable et la transparence, comme une responsabilité et une priorité communes. Je ne doute pas que les Départements des opérations de maintien de la paix et de la gestion oeuvreront de concert à cette fin.

4. L'impact général de l'intensification des activités de maintien de la paix sur le Département de la gestion

216. L'appui général qu'apporte le Département de la gestion, tant au Siège que sur le terrain, aux opérations de maintien de la paix, ne se limite pas à la budgétisation et aux achats. Il couvre aussi une vaste gamme d'autres fonctions moins visibles.

217. Dans le domaine des finances et de la comptabilité, cet appui comprend notamment le maintien de rapports financiers directs avec les opérations de maintien de la paix. Le Département de la gestion examine et établit les bordereaux pour toutes les demandes d'envoi de fonds et les relevés des comptes d'avances temporaires; traite un grand nombre de bordereaux interservices; approuve les engagements de dépenses au Siège pour inscription sur les comptes, et s'occupe de tous les remboursements versés aux États Membres

au titre des dépenses afférentes au personnel militaire et au matériel appartenant aux contingents. Il examine les comptes de chaque mission, établit les états financiers pour chaque exercice et effectue les rapprochements bancaires concernant plusieurs comptes différents, ainsi que d'autres transactions devant passer par le système de comptabilisation. Il s'occupe d'un grand volume de décaissements aux fournisseurs et assure le service des états de paie du personnel de maintien de la paix au Siège et du personnel international recruté pour des missions de maintien de la paix (versement des traitements, indemnités pour frais d'études, remboursement des impôts, primes de risque, règlement des frais de voyage, etc.).

218. En outre, le Département organise les mouvements de fonds relatifs aux livraisons de fonds aux missions de maintien de la paix, et supervise le niveau de financement de ces missions. En ce qui concerne les contributions pour chaque cycle de financement, y compris les révisions des niveaux de financement approuvés des missions en transition, le Département s'occupe notamment d'envoyer les lettres de mise en recouvrement, d'enregistrer les annonces de contributions et les reçus de contributions volontaires, et de rendre compte aux États Membres des contributions recouvrées et des sommes portées à leur crédit.

219. En ce qui concerne les ressources humaines, le Département de la gestion appuie les opérations de maintien de la paix en établissant les conditions de service du personnel civil affecté aux missions de paix; en menant des enquêtes sur les salaires du personnel recruté sur le plan local et en se rendant dans la zone de la mission pour établir le barème initial des traitements et prestations du personnel au début d'une nouvelle mission; conseille le Département des opérations de maintien de la paix quant à l'interprétation des politiques et des règlements relatifs aux ressources humaines; et, en collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix, coordonne les activités de formation.

220. Le Département de la gestion assure aussi un service de télécommunications 24 heures sur 24 entre le Siège de l'ONU et les missions de maintien de la paix, des services cryptographiques aux missions, ainsi que des services de téléphone, de télécopie et de réseau informatique local au Département des opérations de maintien de la paix. En outre, il assure les services de courrier et de plantons audit département. Quant à la sécurité, la formation des agents de sécurité affectés

aux missions de maintien de la paix est assurée par le Département de la gestion.

221. Pour lui permettre d'apporter l'appui nécessaire au Département des opérations de maintien de la paix et aux missions de paix, il faudrait renforcer la capacité du Département de la gestion.

5. Remboursements au titre du matériel appartenant aux contingents

222. La méthode actuellement utilisée pour rembourser aux gouvernements qui fournissent des contingents les dépenses consenties pour fournir du matériel et des services aux opérations de maintien de la paix s'est considérablement améliorée. Les groupes de travail de la phase IV, de la phase V et faisant suite à la phase V chargés d'étudier les questions de remboursement au titre du matériel appartenant aux contingents ont encore amélioré les procédures et délimité les responsabilités respectives de l'ONU et des pays qui fournissent des contingents, en particulier dans les domaines des services médicaux fournis aux unités des contingents et de la mise en peinture du matériel.

223. La réception et le traitement des rapports de vérification mensuels ont été rationalisés. Pour accélérer encore le processus de vérification, les consultants ont fait observer que l'envoi électronique de ces rapports accroîtrait l'efficacité et la rapidité du traitement des opérations relatives au matériel appartenant aux contingents. Il faudrait peut-être pour cela une stratégie informatique portant sur tous les aspects du traitement de ces opérations. Il faudra aussi des ressources additionnelles en personnel spécialement affecté aux dites opérations. Je souhaite toutefois souligner qu'il n'est possible de verser promptement les remboursements au titre du matériel appartenant aux contingents que si les contributions mises en recouvrement auprès des États Membres sont reçues en temps utile.

B. Bureau des services de contrôle interne

224. Les opérations de maintien de la paix doivent faire l'objet d'un contrôle interne adéquat. Pour le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), elles constituent un domaine prioritaire. Les services de vérification interne sont assurés au niveau des missions par le biais de ses vérificateurs des comptes résidents (voir A/55/735). Lors de deux missions, le BSCI avait

également des enquêteurs résidents. Il aura toutefois besoin de ressources supplémentaires pour fournir des services de contrôle interne adéquats aux missions sur le terrain qui n'ont pas de vérificateurs des comptes ou d'enquêteurs résidents ainsi que pour couvrir les activités du Département des opérations de maintien de la paix au Siège, compte tenu notamment des changements proposés dans le présent rapport.

225. La Division de l'audit et des conseils de gestion, la Division du contrôle, de l'évaluation et du conseil de gestion et la Section des investigations sont les unités administratives du BSCI qui fournissent des services de contrôle interne au Département des opérations de maintien de la paix. Les ressources dont dispose actuellement le BSCI sont insuffisantes pour fournir des services de contrôle interne de haut niveau aux opérations de maintien de la paix au Siège et sur le terrain. Pour adopter une démarche plus proactive en matière de contrôle interne des opérations de maintien de la paix, le BSCI devra procéder à des évaluations des risques et à des autoévaluations des contrôles avec la participation des responsables à différents niveaux, au Siège et sur le terrain. La tâche consistant à diriger et guider efficacement les vérificateurs de comptes résidents en poste sur le terrain est devenue beaucoup plus complexe et difficile à assurer. Pour analyser de façon plus approfondie les systèmes de contrôle de la gestion et les procédures administratives mises en place par le Département des opérations de maintien de la paix, le BSCI devra procéder à des audits horizontaux, évaluer les critères et indicateurs de résultats utilisés et identifier les pratiques optimales les plus intéressantes pour les opérations de maintien de la paix. En outre, le BSCI n'a pas pu répondre aux demandes de services consultatifs en matière de gestion que lui a adressées le Département des opérations de maintien de la paix pour étudier les structures en place, rationaliser les processus et augmenter la productivité. Les services d'enquête sont eux aussi fournis sur une base limitée. Pour améliorer la qualité et l'adéquation des services de contrôle interne des opérations de maintien de la paix, les ressources dont dispose le BSCI au Siège doivent être augmentées en conséquence.

C. Département des affaires politiques

226. J'ai déjà donné une description détaillée de la répartition des tâches entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des af-

aires politiques dans mon rapport du 4 mars 1999 sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (voir A/53/854/Add.1 et Add.1/Corr.1). Le tableau illustrant cette répartition est reproduit à l'annexe L.

227. J'ai prié les secrétaires généraux adjoints des opérations de maintien de la paix et des affaires politiques de revoir la répartition actuelle des tâches entre leurs deux départements dans le contexte de la présente étude d'ensemble pour envisager les changements qui pourraient être apportés afin d'améliorer la direction politique générale et l'appui fourni aux opérations de maintien de la paix. Ils m'ont tous deux fait savoir que la répartition des tâches existante demeurerait valable compte tenu des principes directeurs énoncés au début de la présente section (voir plus haut par. 189 à 192). Je suis d'accord avec leur analyse et pense comme eux qu'il est possible d'améliorer les relations de travail au quotidien entre les deux départements.

228. En ce qui concerne la répartition des tâches, les fonctions remplies par les deux départements sont très différentes même si les deux départements emploient des spécialistes des affaires politiques et ont des divisions régionales.

229. Au sein du système des Nations Unies, les fonctions qui incombent au Secrétaire général dans le domaine politique sont assurées avec l'aide du Département des affaires politiques, qui travaille en étroite collaboration avec les autres départements, bureaux, institutions, fonds et programmes. En outre, de façon plus générale, le Département des affaires politiques contribue à la prévention, à la maîtrise et au règlement des conflits et notamment à la consolidation de la paix. Le Département fournit également une assistance en vue des élections aux États Membres qui le lui demandent conformément aux décisions pertinentes de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité. Par ailleurs, le Département fournit des services de secrétariat et un soutien technique à l'Assemblée générale pour appuyer les travaux du Comité spécial chargé d'étudier la situation en ce qui concerne l'application de la Déclaration sur l'octroi de l'indépendance aux pays et aux peuples coloniaux et au Comité pour l'exercice des droits inaliénables du peuple palestinien, au Conseil de sécurité et aux autres organes intergouvernementaux. Le Département des affaires politiques est le département auquel revient principalement la tâche de m'aider à m'acquitter de mes obligations en matière de présentation de rapports aux organes délibérants pour tout ce qui a trait aux responsabilités sus-

mentionnées et le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques préside le Comité exécutif sur la paix et la sécurité.

230. L'une des principales responsabilités du Département des affaires politiques est de suivre l'évolution de la situation politique dans le monde et de recenser les conflits ouverts ou larvés dans lesquels les Nations Unies pourraient jouer un rôle préventif ou être d'une aide quelconque. Le Département des affaires politiques est également l'interlocuteur du système des Nations Unies pour la prévention des conflits et la consolidation de la paix. Les quatre divisions géographiques du Département sont chacune chargées d'identifier les zones de crises potentielles et d'avertir au plus vite le Secrétaire général des faits nouveaux et des situations qui menacent la paix et la sécurité. Pour ce faire, les administrateurs des quatre divisions géographiques du Département préparent des profils portant sur les pays dont ils sont chargés puis suivent l'évolution de la situation dans le temps. Ce faisant, ils sont bien placés pour détecter les changements susceptibles de provoquer une crise. Le Département fournit aussi au jour le jour des supports d'information détaillés sur toutes sortes de sujets et coordonne notamment les contributions de tous les organismes du système des Nations Unies en vue de ses rencontres avec les représentants des États Membres, que ce soit à New York ou lors de ses déplacements à l'étranger. Ses administrateurs de secteur géographique sont souvent appelés à produire des supports d'information en quelques heures et je juge leur apport indispensable.

231. Contrairement au Département des affaires politiques qui exerce une surveillance à l'échelle mondiale, le Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix, qui est chargé de tous les aspects de ces opérations, et notamment ses administrateurs de secteur géographique, ne sont responsables que d'une quinzaine d'opérations de maintien de la paix en cours ou de la conception de nouvelles opérations de maintien de la paix conformément aux directives du Conseil de sécurité. Ils sont appelés à fournir un appui de toutes sortes à ces opérations et la présentation d'analyses politiques sur la situation sur le terrain ne représente qu'une toute petite partie du travail qu'ils accomplissent dans le domaine politique. Ainsi, ils mettent au point les grandes lignes d'action des différentes opérations de maintien de la paix en fonction des directives du Conseil de sécurité. Ils restent en contact avec les parties au conflit et les États Membres afin

d'assurer l'application de ces directives. Ils fournissent des conseils pratiques en vue des opérations de maintien de la paix en s'inspirant des décisions passées du Conseil de sécurité et préparent les supports d'information et les rapports dont j'ai besoin pour m'acquitter de mes obligations en matière de présentation de rapports. Ils sont en liaison permanente avec les représentants des pays fournissant des contingents/forces de police pour ce qui a trait à tous les aspects des opérations (mais pas toujours aussi rapidement et fréquemment qu'ils le souhaiteraient faute de personnel comme on l'a vu plus haut). Les administrateurs de secteur géographique jouent aussi un rôle consultatif en ce qui concerne les conséquences politiques de différentes méthodes de soutien militaire ou logistique car le lieu dont relève une mission, que ce soit le Siège ou un bureau régional, a toujours des implications politiques.

232. Pratiquement tous les aspects du maintien de la paix ont une dimension politique. En fait, l'analyse figurant à la section III montre que le Bureau des opérations devrait renforcer son rôle d'intégration et de coordination pour que les opérations de maintien de la paix ne reçoivent pas de conseils contradictoires.

233. Le fait qu'il puisse y avoir des chevauchements inhérents mais aussi mineurs entre certains aspects de l'activité des divisions régionales des deux départements dans les pays où sont déployées des opérations de maintien de la paix n'est pas forcément problématique. Pour que le Département des affaires politiques puisse évaluer correctement les dimensions politiques, régionales des conflits en Afrique occidentale ou dans la région des Grands Lacs, par exemple, il faut bien que ses spécialistes suivent l'évolution de la situation en Sierra Leone et en République démocratique du Congo respectivement. C'est la raison pour laquelle le Département des affaires politiques reçoit automatiquement un exemplaire de tous les rapports de situation et de tous les télégrammes codés envoyés par les chefs des opérations de maintien de la paix. De même, les administrateurs de secteur géographique du Département des opérations de maintien de la paix doivent être au courant des faits nouveaux régionaux pour pouvoir fournir des conseils judicieux en vue des opérations de maintien de la paix en Sierra Leone (MONUSIL) et en République démocratique du Congo (MONUC). C'est pourquoi ils reçoivent un exemplaire de toute correspondance émanant des envoyés spéciaux et des représentants chargés d'autres opérations de maintien de la

paix (comme les missions politiques spéciales, les bureaux de soutien à la consolidation de la paix et les initiatives de rétablissement de la paix).

234. Il est essentiel que les spécialistes des questions politiques des deux départements échangent régulièrement des informations, des vues et des perspectives. Ils ont été encouragés à ce faire par les deux départements au sein desquels un nouvel esprit de coopération est évident. Ainsi, par exemple, le Département des affaires politiques a récemment créé un groupe de travail interdépartements sur les Balkans qui se réunit à intervalles réguliers. Les spécialistes des questions politiques des deux départements déclarent que cette initiative a contribué à accroître les échanges d'informations, notamment sur les répercussions que peuvent avoir les événements survenus récemment en ex-République yougoslave de Macédoine sur les activités de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo. Les administrateurs de secteur géographique du Département des affaires politiques et du Département des opérations de maintien de la paix ont aussi l'occasion de procéder à des échanges lorsqu'ils participent à d'autres mécanismes de coordination ou soutiennent les interactions interdépartementales de haut niveau notamment par l'intermédiaire du Comité exécutif pour la paix et la sécurité.

235. Il est important de développer ce type de mécanisme de coordination officielle (et notamment mais pas seulement la création d'équipes spéciales intégrées de mission) car, en l'absence de cadre institutionnalisé, l'échange régulier d'idées et de données en est réduit à dépendre des relations interpersonnelles et du respect mutuel qu'ont les administrateurs concernés. Ces relations et ce respect mutuel sont souvent présents mais il arrive, d'après ce qu'ont entendu dire les consultants, qu'ils ne le soient pas.

236. Le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix ont confirmé les dires des consultants concernant l'existence de certaines frustrations. Ils ont par conséquent recommandé d'un commun accord que la coopération au jour le jour entre les spécialistes des questions politiques de leurs départements soit renforcée et, pour ce faire, que leurs divisions régionales respectives occupent des locaux voisins. Je suis d'accord avec cette recommandation et j'ai demandé que des mesures soient prises dès que possible pour procéder aux arrangements nécessaires dans le

contexte de la réévaluation d'ensemble des affectations de locaux à usage de bureau au sein du Secrétariat.

237. Les deux départements doivent aussi revoir la façon dont leurs spécialistes des questions politiques acquièrent des connaissances. Actuellement, les deux départements ont tendance à dépendre du savoir institutionnel d'un seul individu concernant un pays ou un conflit donné. Ce savoir risque d'être perdu lorsque cet individu est remplacé par un collègue ou une personne de l'extérieur. L'affectation de fonctionnaires supplémentaires et la mise en place de systèmes d'information modernes contribueraient à rendre l'acquisition du savoir plus uniforme et plus structurée. Le savoir institutionnel devrait être facilement accessible à tous ceux qui en ont besoin pour planifier ou soutenir une opération et il ne devrait pas être perdu lorsque son dépositaire change de département.

238. Cette nouvelle conception de l'acquisition du savoir est essentielle pour permettre au personnel de changer plus souvent d'affectation ou plus facilement de poste entre les départements. La mobilité en général est un élément clef des réformes de la gestion des ressources humaines que j'ai proposées. J'attends du Département des affaires politiques et du Département des opérations de maintien de la paix qu'ils la favorisent.

D. Département de l'information

239. Le Département de l'information est responsable du programme d'information et de communication à l'échelle de l'Organisation. C'est donc à lui que le Département des opérations de maintien de la paix fait appel pour élaborer ses stratégies et ses politiques et pour mettre en place les capacités requises afin de préparer, déployer et soutenir efficacement les composantes information des opérations de maintien de la paix. La Section de la paix et de la sécurité remplit cette fonction au sein du Département de l'information alors qu'elle ne reçoit aucune ressource du compte d'appui. C'est donc avec les ressources existantes (quatre postes d'administrateur et trois postes d'agent des services généraux) qui doivent aussi répondre aux besoins de l'Organisation en matière d'information et de promotion des activités en faveur de la paix et de la sécurité en général, qu'elle s'acquitte des tâches suivantes :

a) Participation aux missions de reconnaissance et de planification en vue du déploiement de nouvelles opérations de maintien de la paix;

b) Préparation des propositions relatives à la stratégie en matière d'information et à la structure des composantes information sur le terrain;

c) Conseils pour répondre aux besoins en matière d'information dans le cadre des accords sur le statut de la mission/des forces;

d) Élaboration des grands principes régissant la programmation au cours des phases de pré et de postdéploiement des missions de paix grâce aux relations du Département avec ses partenaires de télé et radiodiffusion régionale;

e) Établissement des calendriers de déploiement et des listes de matériel nécessaire aux composantes information sur le terrain et établissement des budgets y afférents;

f) Gestion du fichier de candidats affectés aux bureaux d'information sur le terrain et sélection et désignation des candidats aux postes de spécialistes de l'information sur le terrain;

g) Contrôle des activités d'information sur le terrain et conseils en vue des volets d'information;

h) Organisation de réunions d'information au Siège à l'intention des hauts fonctionnaires chargés de l'information sur le terrain dans le cadre de missions.

240. Le temps que le personnel de la Section de la paix et de la sécurité peut consacrer exclusivement à ces activités est limité en raison des autres responsabilités officielles qui lui incombent, parmi lesquelles on peut citer :

a) La préparation, la production et la diffusion des supports de promotion en vue des opérations de paix et de désarmement, y compris les ouvrages, les pochettes d'information, les panneaux muraux sur le déroulement des missions, l'*Année en revue*, les notes mensuelles d'information, les bulletins d'information, les affiches, les communiqués de presse et les magazines;

b) La création et la gestion des pages du site Web de l'ONU concernant les opérations de maintien de la paix ainsi que les autres opérations de paix (rétablissement et consolidation de la paix);

c) L'organisation de manifestations de promotion, d'événements médiatiques, de réunions d'information à l'intention des ONG et de conférences de presse en étroite collaboration avec le Bureau du

porte-parole du Secrétaire général et les services concernés;

d) La réalisation des panneaux de commémoration à la mémoire des soldats de la paix et des fonctionnaires des Nations Unies ayant perdu la vie au service de la paix.

241. De toute évidence, toutes ces tâches sont importantes et aident l'Organisation à diffuser des informations sur ses activités de maintien de la paix et de promotion de la paix et de la sécurité et elles doivent continuer d'être assurées par le Département de l'information. Je ne souhaite donc pas que l'on prélève des ressources du Département de l'information pour les affecter au Département des opérations de maintien de la paix afin de créer au sein de ce dernier département un nouveau service qui serait chargé de fournir un appui opérationnel dans le domaine de l'information, comme je l'avais envisagé initialement (voir A/55/502, par. 133 à 139).

242. Je demeure toutefois convaincu que le Secrétariat doit accorder une plus grande attention au renforcement des capacités futures (et présentes) des opérations de maintien de la paix afin de satisfaire les besoins des populations locales en matière d'information. Comme le Comité spécial sur les opérations de maintien de la paix l'a reconnu à maintes reprises, notamment dans son dernier rapport, l'information, assurée au niveau local, lorsqu'elle est complète, objective, indépendante, exacte et impartiale, peut apporter une contribution importante à la réalisation des objectifs des missions et dans l'amélioration de la sécurité du personnel des opérations de maintien de la paix (voir A/C.4/55/6, par. 46 et 47).

243. Le seul fonctionnaire d'information que possède le Département des opérations de maintien de la paix est essentiellement chargé d'assurer les relations au jour le jour avec les médias pour le Département et au nom du Secrétaire général. Il ne dispose pas de suffisamment de temps pour veiller à la prise en compte des besoins en matière d'information dans les plans stratégiques des opérations à venir ou pour apporter des solutions aux problèmes qui se posent aux composantes information dans les opérations existantes.

244. Je pense donc que plusieurs spécialistes de l'information devraient être affectés au Groupe de la planification stratégique et que, pour ce faire, il faut prévoir des ressources additionnelles.

245. Je prends note de l'appui sans réserve exprimé par le Comité spécial au renforcement de la coopération entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'information (voir A/C.4/55/6, par. 47) et de la recommandation récente du Comité de l'information (voir A/AC.198/2001/L.3) tendant à ce que le Département de l'information continue d'être associé aux futures opérations dès la phase de planification grâce à des consultations et à des activités de coordination avec les autres départements du Secrétariat, et en particulier avec le Département des opérations de maintien de la paix. Les deux départements devraient donc collaborer étroitement pour apporter un appui aux opérations de maintien de la paix dans le domaine de l'information. Des ressources supplémentaires devraient être affectées au Groupe de la planification stratégique à cette fin (voir annexe M).

E. Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

246. Le Département des opérations de maintien de la paix ne dispose pas de ressources allouées au titre des droits de l'homme; il est donc entièrement tributaire du Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme pour tout appui dans ce domaine. Le Haut Commissariat ne reçoit pas actuellement de ressources du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et a donc recours aux ressources du budget ordinaire et aux contributions volontaires.

247. En ce qui concerne la réalisation d'activités relatives aux droits de l'homme dans le cadre des opérations de maintien de la paix, des mécanismes de coopération ont été établis entre le Département et le Haut Commissariat en vue de renforcer l'orientation donnée aux opérations de maintien de la paix en matière de droits de l'homme et de respect du droit. Ces mécanismes figurent dans le mémorandum d'accord conclu en 1999 par les deux entités, au titre duquel le Haut Commissariat doit assurer un appui fonctionnel à la composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix de l'ONU ainsi qu'une formation, le but étant de rendre cohérentes et efficaces les activités des Nations Unies en matière de droits de l'homme sur le terrain. Le mémorandum reste en vigueur et précise la division du travail entre les deux entités.

248. En collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix, le Haut Commissariat

exécute actuellement un programme de formation d'une durée de trois semaines chaque année à l'intention de formateurs nationaux du personnel militaire et des membres de la police civile qui doivent être affectés à des opérations de maintien de la paix. Le Haut Commissariat est chargé de la conception et de la réalisation du volet droits de l'homme du programme. Ses fonctionnaires participent également au programme de formation annuel organisé par le Gouvernement suisse à l'intention de spécialistes des droits de l'homme appelés à faire partie des forces et moyens en attente, en appui aux opérations de paix. En outre, selon la capacité du Haut Commissariat, les fonctionnaires participent aux programmes de formation organisés par les instituts nationaux à l'intention du personnel appelé à participer à des opérations de maintien de la paix, en dispensant des cours sur les droits de l'homme (en moyenne trois fois par an). Le Haut Commissariat collabore également avec le Département en ce qui concerne la formation préalable au déploiement de formateurs du personnel militaire et de membres de la police civile et organise des séances d'information à Genève à l'intention du personnel nouvellement recruté pour la composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix.

249. L'appui apporté actuellement à la composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix et à la formation du personnel de ces opérations en matière de droits de l'homme est insuffisant. La raison en est essentiellement que le Haut Commissariat ne dispose pas d'effectifs suffisants pour entreprendre toutes les activités nécessaires pour appuyer les opérations de maintien de la paix.

250. C'est par l'intermédiaire de son équipe chargée des secteurs géographiques et de la méthodologie que le Haut Commissariat fournit un appui fonctionnel à la composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix. Il s'agit notamment d'apporter une assistance pour la sélection des candidats aux postes de spécialiste des droits de l'homme des opérations de maintien de la paix, de contribuer à l'élaboration de rapports du Secrétaire général au Conseil de sécurité ainsi qu'aux séances d'information du Conseil, d'appuyer les activités de coopération technique, d'assurer la coordination avec les mécanismes de la Commission des droits de l'homme, de veiller à la circulation de l'information entre les mécanismes des droits de l'homme de l'ONU et la composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix et de

fournir tout autre appui nécessaire. En outre, des activités comme la formation de membres de la police civile et de spécialistes des droits de l'homme des opérations de maintien de la paix ont été entreprises dans un certain nombre de missions (MINUBH, ATNUSO, ATNUTO, MINUK, etc.); il en est de même de l'élaboration et de l'exécution de projets de coopération technique dans le cadre de missions telles que la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG), l'Administration transitoire des Nations Unies au Timor oriental (ATNUTO) et la Mission d'observation des Nations Unies en Sierra Leone (MONUSIL). Ces activités ont été financées directement par le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Or, celui-ci ne peut fournir cet appui que dans les limites de ses ressources, qui sont insuffisantes. Pour permettre au Haut Commissariat de fournir un appui adéquat et systématique dans les meilleurs délais et favoriser l'établissement de liens avec le programme élargi des Nations Unies en matière de droits de l'homme, il convient de renforcer sa capacité de fournir quotidiennement des conseils et un appui au nombre croissant d'opérations de maintien de la paix dotées d'un volet droits de l'homme.

251. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme doit être plus étroitement associé à la planification des opérations de maintien de la paix qui touchent les droits de l'homme. Il ne dispose pas actuellement de ressources suffisantes pour s'acquitter de ses responsabilités. Pour que la composante droits de l'homme de ces opérations soit efficace, le Haut Commissariat devrait être en mesure de coordonner les activités en matière de droits de l'homme sur le terrain, de détacher du personnel pour constituer les équipes spéciales intégrées de mission à New York, de recruter du personnel chargé des droits de l'homme sur le terrain, d'organiser la formation en matière de droits de l'homme de tout le personnel des opérations de maintien de la paix, y compris pour le volet ordre public, et de créer des bases de données types pour les activités relatives aux droits de l'homme sur le terrain, en y intégrant une démarche soucieuse d'équité entre les sexes.

252. Le Haut Commissariat devrait également mettre au point un système normalisé de gestion de l'information qui serait systématiquement appliqué dans toutes les opérations de maintien de la paix. Les travaux dans ce domaine seraient fondés sur l'expérience acquise par le Haut Commissariat en Yougoslavie/Kosovo et ailleurs. Le système devra tenir

compte de la nécessité d'assurer la confidentialité en matière de collecte et de gestion des informations relatives aux droits de l'homme et être conçu de sorte que les informations recueillies puissent être introduites dans les bases de données existantes du Haut Commissariat et d'autres mécanismes des droits de l'homme des Nations Unies.

253. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme a été chargé d'élaborer une stratégie intégrée de mission pour les droits de l'homme qui englobe les concepts d'opération, des structures de recrutement, les ressources nécessaires et d'autres éléments indispensables pour concevoir une composante droits de l'homme des opérations de maintien de la paix. L'accent doit être mis en particulier sur l'interaction entre la composante droits de l'homme et les autres composantes des missions, en particulier la police civile.

254. Il faut par conséquent renforcer la capacité du Haut Commissariat d'analyser les données d'expérience des opérations de maintien de la paix passées et d'en tirer des enseignements pour la planification future (à la fois directement et en établissant un lien entre les spécialistes compétents des institutions de recherche et de la société civile); d'exploiter les enseignements tirés en mettant au point des méthodes souples de fonctionnement pouvant être adaptées aux besoins particuliers de chaque mission; d'user des meilleures pratiques dans la conception de la composante droits de l'homme des opérations de paix, la formulation des mandats, la définition de stratégies efficaces en matière des droits de l'homme et l'intégration des droits de l'homme dans les activités d'autres composantes; de déployer rapidement du personnel en vue de recueillir des informations et d'évaluer les besoins en appui à la planification de la composante droits de l'homme. Il en résulterait une méthode de travail moins dictée par les circonstances et plus permanente en matière de droits de l'homme dans le contexte des opérations de maintien de la paix.

255. Dans son rapport, le Groupe d'étude sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies a recommandé l'élaboration d'un code pénal destiné à être utilisé de façon temporaire dans le cadre d'une administration transitoire des Nations Unies en attendant le rétablissement de l'état de droit et des capacités locales en matière de police. Le Groupe d'étude a recommandé que le Secrétaire général invite un groupe de juristes internationaux à déterminer dans quelle mesure il serait possible et utile d'élaborer un code pénal. Le groupe de

travail mis en place à cette fin a estimé que la poursuite de l'élaboration des aspects pratiques du code pénal serait d'une grande utilité. Ces règles devraient tenir pleinement compte des normes internationales en matière de droits de l'homme. Le Secrétaire général a demandé aux bureaux compétents de procéder à une évaluation des besoins en ce qui concerne les règles intérimaires de droit pénal et de procédure pénale. Une fois cette évaluation achevée, le premier projet de règles intérimaires pourrait être établi. Il ressort des consultations avec la MINUK et l'ATNUTO qu'il existe des besoins urgents à cet égard. Le Haut Commissariat aux droits de l'homme a été chargé d'entreprendre cette tâche mais n'a bénéficié d'aucune allocation de ressources pour s'acquitter de cette nouvelle responsabilité. Ces ressources sont indispensables pour mener à bien cette activité.

256. L'examen d'ensemble actuel a non seulement réaffirmé les conclusions précédentes quant au renforcement nécessaire de la capacité du Haut Commissariat aux droits de l'homme en appui aux opérations de maintien de la paix (voir A/55/502, par. 144) mais a aussi montré que l'ampleur du travail à accomplir par le Haut Commissariat est plus grande qu'on ne l'avait pensé.

F. Bureau des affaires juridiques

257. Le Département des opérations de maintien de la paix ne dispose pas de moyens pour régler les différends juridiques qui peuvent naître dans le cadre des opérations de maintien de la paix et à cet égard il repose entièrement sur le Bureau des affaires juridiques. C'est pourquoi cinq postes ont été créés au Bureau des affaires juridiques au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

258. L'appui fourni au Département des opérations de maintien de la paix par le Bureau des affaires juridiques consiste notamment à rédiger des avis et des études juridiques et à donner des conseils sur l'interprétation des dispositions pertinentes de la Charte des Nations Unies sur la paix et la sécurité, des résolutions et des règlements de l'ONU ainsi que sur des instruments internationaux tels que la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies, les quatre Conventions de Genève de 1949 et leurs protocoles additionnels; à préparer les négociations sur toutes les dispositions juridiques nécessaires, y compris les accords sur le statut des forces, les accords sur le

statut des missions et les accords avec les États fournisseurs de contingents et à y participer; à fournir des avis juridiques sur le recours à la force et à examiner les règles d'engagement établies pour chaque opération; à donner des conseils sur les questions de gouvernance découlant des mandats de la MINUK et de l'ATNUTO; et à conseiller sur les mécanismes opérationnels régissant le soutien aux opérations de maintien de la paix et leur dotation en effectifs, ainsi que sur les litiges qui en découlent. En outre, le Bureau traite d'un certain nombre de problèmes juridiques ponctuels concernant les opérations de maintien de la paix et suit attentivement toutes les affaires portées devant les tribunaux pénaux internationaux dans la mesure où elles concernent les opérations de maintien de la paix.

259. Les responsabilités du Bureau des affaires juridiques et du Département des opérations de maintien de la paix à cet égard sont différentes et clairement définies. L'un et l'autre maintiennent des liens de coopération étroits. Les activités de soutien du Bureau, importantes et exigeant souvent une analyse détaillée de questions juridiques complexes, doivent être exécutées rapidement compte tenu de leur caractère d'urgence.

260. La progression considérable et la complexité croissante des opérations de maintien de la paix a entraîné une augmentation de la charge de travail du Bureau. Cette situation a été aggravée par les problèmes nouveaux qu'ont soulevés ces opérations.

261. Il ne fait pas de doute que le déploiement rapide et efficace de personnel de maintien de la paix sur le terrain, tel qu'envisagé dans le présent rapport, augmentera le nombre et la diversité des dispositions juridiques à prendre entre les États Membres et les entreprises commerciales.

262. Même si la section du droit pénal, recommandée dans le présent rapport (voir section III.K ci-dessus), fera partie intégrante du Département des opérations de maintien de la paix, les tâches qui lui seront confiées devront être soutenues par le Bureau des affaires juridiques. En outre, tout examen et planification stratégique des politiques et pratiques en matière de maintien de la paix, comme recommandé dans le présent rapport, exigeront également l'appui du Bureau.

263. Les activités supplémentaires susmentionnées auront des incidences financières sur le budget du Bureau des affaires juridiques.

264. Du point de vue de la gestion, la coordination entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau des affaires juridiques pourrait être améliorée en intégrant des juristes au dispositif de déploiement rapide recommandé dans le présent rapport et en instaurant une collaboration étroite entre les juristes sur le terrain et ceux au Siège. En ce qui concerne le premier aspect, étant donné que le déploiement de la première composante d'une opération de maintien de la paix soulève des questions d'ordre juridique, les dispositifs de déploiement rapide recommandés dans le présent rapport devraient également comprendre des juristes. Il faudrait prévoir en outre un nombre suffisant de postes de juristes dans le budget d'une opération de maintien de la paix. Pour ce qui est du deuxième aspect, les conseils fournis par le Bureau des affaires juridiques pourraient être affinés grâce à une meilleure connaissance de la situation sur le terrain. À cet effet, alors que les représentants spéciaux doivent rendre compte au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, les juristes sur le terrain devraient être encouragés à maintenir des communications informelles avec leurs homologues du Bureau des affaires juridiques. Ils devraient être tenus pleinement informés de toute communication informelle avec le Siège et ils devraient transmettre officiellement au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix toute décision prise dans ce cadre. Il est également recommandé aux juristes du Bureau des affaires juridiques chargés des opérations de maintien de la paix de se rendre régulièrement sur le terrain afin de mieux comprendre les aspects des opérations de maintien de la paix qui les concernent.

G. Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme

265. La Division de la promotion de la femme, sous la supervision de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme, a pour tâche de fournir un appui fonctionnel et technique au Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. Conformément à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et à son protocole facultatif, le Comité est chargé de suivre l'application de la Convention en examinant les rapports soumis par les États parties ainsi que les communications et les re-

quêtes émanant de particuliers. La Division fournit des services consultatifs aux organes intergouvernementaux, y compris à l'Assemblée générale et à la Commission de la condition de la femme pour ce qui est de la violence à l'égard des femmes, notamment le trafic de femmes et de filles. Elle est également chargée de suivre les progrès accomplis dans les domaines critiques définis dans le Programme d'action de Beijing en ce qui concerne les droits fondamentaux des femmes, les femmes et les conflits armés et la violence à l'égard des femmes. La Division bénéficie d'une expérience considérable pour ce qui est des questions relatives aux droits fondamentaux des femmes dans tous les domaines, y compris les conflits armés et les situations d'après conflit. Elle soutient également le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes dans son rôle de suivi de l'évolution de la situation dans les États parties touchés par un conflit.

266. La Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes préside l'Équipe spéciale interorganisations sur les femmes, la paix et la sécurité de la Réunion interorganisations sur les femmes et l'égalité entre les sexes du Comité du programme et de la coordination, créée en octobre 2000 pour garantir la collaboration et la coordination dans tout le système des Nations Unies aux fins de l'application de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité. J'ai prié ma Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme de coordonner l'établissement du rapport sur l'incidence des conflits armés sur les femmes et les filles, le rôle des femmes dans la consolidation de la paix et les aspects sexospécifiques des processus de paix et de règlement des conflits, comme demandé dans la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité, en étroite collaboration avec toutes les autres parties concernées du système des Nations Unies, notamment les Départements des opérations de maintien de la paix, des affaires politiques et des affaires de désarmement et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

267. Le Département des opérations de maintien de la paix n'est pour l'instant doté d'aucun fonds spécifique pour répondre aux questions de parité entre les sexes dans les opérations de maintien de la paix. Le Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité entre les sexes et la promotion de la femme fournit effectivement des directives et un appui à l'élaboration de politiques générales, comme indiqué plus haut, mais n'a pas de rôle opérationnel et aucun fonds n'est prévu à cet effet pour

le Bureau dans le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

268. Il ressort du présent examen d'ensemble qu'il reste encore beaucoup à faire en ce qui concerne l'intégration d'une perspective sexospécifique dans les opérations de paix, compte tenu non seulement de la Déclaration de Windhoek et du Plan d'action de Namibie sur l'intégration d'une démarche soucieuse d'équité entre les sexes dans les opérations multidimensionnelles de paix (mai 2000), mais également de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et du rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (voir A/C.4/55/6, par. 41). C'est pour cette raison que j'avais déjà proposé la création d'un Groupe de la parité entre les sexes au Bureau du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix (voir A/55/502, par. 142).

269. Je reste persuadé qu'il est nécessaire d'accorder une place importante aux questions de parité homme-femme dans le Département des opérations de maintien de la paix. Toutefois, au lieu de créer un groupe séparé, je recommanderais plutôt d'inclure quelques spécialistes des questions de parité entre les sexes au groupe de la planification stratégique des opérations de maintien de la paix afin qu'une démarche sexospécifique soit intégrée à tous les aspects de ses activités. La nouvelle section qu'il est proposé de créer au Service de la gestion du personnel devrait comprendre un spécialiste des questions de parité entre les sexes afin d'accroître les différentes sources de personnel à partir desquelles des candidates femmes possédant les qualifications requises pourraient être recrutées.

H. Bureau de la coordination des affaires humanitaires

270. Le lien entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires est essentiel et doit être resserré afin de rationaliser et de renforcer l'engagement de l'Organisation des Nations Unies dans les pays en crise. Dans la presque totalité des situations de conflit armé, notamment dans les conflits internes, l'Organisation des Nations Unies sera amenée à participer tant à la consolidation de la paix et de la sécurité qu'à la fourniture d'une assistance humanitaire d'urgence. Ces principaux objectifs globaux ne sont pas toujours complémentaires et toute opération de maintien de la paix devrait être décidée, conçue et fi-

nancée pour soutenir et tout du moins pas pour entraver l'action humanitaire. La manière de procéder variera en fonction des cas; il n'existe pas de modèle unique et il est donc nécessaire d'instaurer une coopération étroite entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires à toutes les étapes de l'élaboration et de la planification d'une mission, notamment sur des questions aussi importantes que celles concernant la protection des civiles et l'appui aux activités d'assistance humanitaire.

271. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Département des opérations de maintien de la paix se renforcent mutuellement en ce qui concerne la gestion quotidienne, au niveau du Siège, des pays en crise où une opération de maintien de la paix est déployée. L'échange d'informations entre les deux départements est capital, surtout lors de la création de nouvelles missions de maintien de la paix car les organismes humanitaires sont souvent bien implantés sur le terrain et peuvent constituer une source d'informations et d'appui.

272. La nature et l'étendue de la coopération, de la coordination et de l'intégration entre les organismes des Nations Unies chargés des affaires humanitaires, de la paix et de la sécurité sur le terrain doit être décidée en fonction du contexte local. Dans certains endroits, la composante humanitaire peut être intégrée à la mission de maintien de la paix et dans d'autres une séparation nette entre la mission de maintien de la paix et les organismes des Nations Unies chargés de l'aide humanitaire peut être primordiale pour assurer et préserver l'accès des populations dans le besoin à ce type d'aide. Une mission de maintien de la paix peut être conçue au départ pour appuyer un processus de paix, auquel cas elle doit également veiller à ce que son déploiement et son fonctionnement ne rendent pas, par mégarde, plus difficile la fourniture de l'aide humanitaire d'urgence. Dans d'autres situations, la mission de maintien de la paix peut elle-même être prescrite pour épauler l'action humanitaire et un lien bien plus étroit entre les composantes militaires, politiques et humanitaires sera alors essentiel. Dans chaque situation, une coopération systématique entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau des affaires humanitaires en matière de planification stratégique et opérationnelle est essentielle et doit être systématisée.

273. Au niveau de la planification stratégique, cela signifie qu'il devrait exister un lien solide entre le dis-

positif de planification stratégique du Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau des affaires humanitaires. On ne peut formuler une stratégie dans ce domaine sans comprendre parfaitement les objectifs, les préoccupations et les stratégies spécifiques de la communauté humanitaire. Le rôle du Bureau est de faire office de trait d'union entre les organismes humanitaires opérationnels et les opérations de maintien de la paix. En ce qui concerne la planification opérationnelle, cela se traduit par la participation systématique du Bureau aux équipes spéciales intégrées et aux groupes de travail mixtes, notamment dans les missions d'évaluation conjointes. En outre, la coopération devrait être renforcée entre le dispositif d'élaboration des politiques et de planification stratégique du Département des opérations de maintien de la paix et le service chargé de l'élaboration des politiques du Bureau des affaires humanitaires sur des questions aussi interdisciplinaires que la séparation des éléments civils et armés ou le recours à des escortes armées. Finalement, dans les domaines de la gestion des connaissances, le Bureau, en tant que membre du Comité exécutif pour la paix et la sécurité, doit non seulement jouer un rôle actif dans l'établissement et le fonctionnement de mécanismes visant à renforcer ses capacités de prise de décisions et d'analyse mais aussi resserrer ses liens avec les mécanismes de gestion des connaissances dans le domaine des affaires humanitaires, de la paix et de la sécurité.

I. Département des affaires du désarmement

274. Le désarmement, la démobilisation et la réinsertion des combattants est souvent un élément central des traités de paix et, partant, des opérations de maintien de la paix. Le processus exige à la fois une vraie volonté politique de la part des factions belligérantes et la mobilisation de moyens financiers suffisants pour qu'il puisse être lancé et poursuivi. Il nécessite en outre une planification détaillée et intégrée conduite en association avec un certain nombre d'interlocuteurs, dont les forces de maintien de la paix, les organisations humanitaires et les pays donateurs.

275. Actuellement, le Département des affaires du désarmement (DAD) ne participe pas à la planification et à l'exécution des programmes de désarmement, de démobilisation et de réinsertion dans le cadre des opérations de maintien de la paix, pour la simple raison qu'il

a surtout pour mission de proposer ses services consultatifs en matière de désarmement multilatéral et régional. Dans le cadre de l'accomplissement de son mandat, qui consiste essentiellement à fournir des compétences spécialisées pour appuyer les mesures de désarmement et de confiance mises en oeuvre dans le système des Nations Unies afin de prévenir les conflits, de rétablir la paix et notamment de désarmer les belligérants, il a acquis une bonne connaissance des programmes de désarmement dans les États Membres et peut faire profiter le Département des opérations de maintien de la paix de son expérience et de son savoir-faire en la matière, notamment lors de la phase préparatoire.

276. Les centres régionaux pour la paix et le désarmement (Afrique, Asie, Amérique latine et Caraïbes), qui font partie du Département des opérations de maintien de la paix, peuvent aider les équipes spéciales intégrées à réunir, analyser et évaluer les renseignements recueillis sur place et qui seraient susceptibles de faciliter la planification et le déploiement des opérations de paix. Ces informations peuvent également être communiquées à d'autres institutions par le relais du Siège.

277. Il est donc souhaitable que des liens plus étroits s'établissent avec le DAD, en particulier lors de la planification des opérations de maintien de la paix. Le DAD pourrait par exemple fournir des informations et des compétences spécialisées au Département des opérations de maintien de la paix et participer utilement à la recherche de spécialistes qui pourront faciliter la mise en place sur le terrain.

278. L'unité de planification stratégique des opérations de maintien de la paix serait l'interlocuteur idéal du DAD et du reste du système des Nations Unies en ce sens qu'elle accroît la capacité à acquérir les meilleures pratiques en matière d'exécution des programmes de désarmement-démobilisation-réinsertion dans le cadre du maintien de la paix. Elle serait également bien placée pour veiller à ce que les enseignements tirés de l'expérience soient pris en compte lors de la planification de ces programmes lors des futures opérations. Je crois qu'il conviendrait de mettre à sa disposition les ressources supplémentaires dont elle a besoin pour recruter un spécialiste de terrain chevronné qui lui permettrait de travailler en coordination plus étroite avec les autres entités du système des Nations Unies.

V. Le système de gestion de la sécurité : Département des opérations de maintien de la paix et Bureau du Coordonnateur des mesures de sécurité

A. Généralités

279. En réponse à une demande du Comité spécial (voir A/54/839, par. 116), le Département des opérations de maintien de la paix a procédé à un vaste examen des besoins des opérations de maintien de la paix en matière de sécurité, qui s'est achevé au début de mai 2001. Il s'inscrivait dans le sillage d'un exercice du même genre qui avait eu lieu en 2000 vers le milieu de l'année, et qui portait cette fois sur la sécurité au Siège de l'Organisation et aux sièges des institutions, programmes et fonds des Nations Unies. Les conclusions de cette première étude avaient été présentées dans mon rapport à l'Assemblée générale du 18 octobre 2000 (A/55/494), où j'avais fait plusieurs recommandations visant à renforcer le Bureau du coordonnateur pour les questions de sécurité.

B. Objet de l'examen

280. L'examen avait pour objet d'évaluer la gestion de la sécurité dans le cadre des opérations de maintien de la paix, d'en détecter les failles éventuelles et de proposer des mesures correctives concrètes. Il devait également porter sur les structures et procédures opérationnelles, les processus de décision, les délégations de pouvoir, les besoins en matière d'information, les mécanismes de contrôle des obligations liées aux responsabilités, la gestion des crises, les mesures prises pour préparer les chefs de mission et leur personnel à exécuter leur mandat sur le terrain. Il a tenu compte des conclusions du Séminaire international sur la sécurité des soldats de la paix et des personnels participant aux opérations qui s'est tenu en mars 2001 à Tokyo sous les auspices du Gouvernement japonais et en coopération avec le Collège national suédois de la défense.

C. Résumé des conclusions de l'examen

281. Alors que le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité est chargé de

la sécurité du personnel des institutions, fonds et programmes des Nations Unies, la sécurité des militaires, des forces de police civile et du personnel civil des opérations de maintien de la paix relève du chef de la mission, qui rend compte au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix. Le Département des opérations de maintien de la paix appuie l'action déployée sur le terrain à cette fin en faisant appel aux compétences techniques du Bureau du Coordonnateur dans des domaines tels que le recrutement des personnels de sécurité dépêchés sur le théâtre des opérations, les services-conseils concernant les dispositifs de sécurité et les procédures à mettre en place, le contrôle régulier de la gestion de la sécurité. Trois postes financés sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ont été créés dans ce but au sein du Bureau du Coordonnateur. Les États Membres ont par ailleurs répondu favorablement aux demandes de financement visant à assurer la sécurité du personnel engagé dans les opérations.

282. L'examen fait toutefois apparaître la nécessité de préciser les dispositions en vigueur concernant la gestion de la sécurité. On peut noter en particulier que les mesures, procédures et normes de sécurité appliquées dans le cadre du maintien de la paix doivent être définies avec la plus grande précision, tout comme les chaînes de commandement et les responsabilités, notamment au regard de celles qui ont été énoncées pour les institutions, programmes et fonds des Nations Unies, et qui figurent dans le document intitulé *La sécurité hors Siège : guide à l'usage des fonctionnaires des Nations Unies*.

283. Comme l'avait fait apparaître l'examen de la gestion du Département des opérations de maintien de la paix, l'examen des questions de sécurité confirme que la planification des missions n'est pas suffisamment intégrée. Certes, le Bureau du Coordonnateur dépêche souvent un spécialiste sur place avant le déploiement des missions, mais il n'a pas assez de personnel pour suivre de bout en bout le processus de planification de chaque opération et prendre l'ensemble des mesures qui s'imposent pour assurer la sécurité du personnel. Conséquence : les évaluations initiales de la menace/du risque ont tendance à privilégier les facteurs politiques et militaires, au détriment des considérations de gestion de sécurité.

284. Il ressort également de l'examen que tout déploiement d'un dispositif de sécurité nécessite au préalable la mobilisation des moyens matériels corres-

pondants. Or, aucun modèle ou directive ne définit actuellement les normes minimales de matériel et d'équipement requis pour assurer la sécurité des effectifs engagés. Le personnel affecté aux missions est souvent déployé avant même d'avoir tout le matériel nécessaire – équipements de communication, véhicules, tenues de protection et appareils d'évacuation sanitaire. Il est signalé à ce propos que, en déployant du personnel insuffisamment protégé, l'Organisation manque gravement à son devoir de diligence.

285. Dans la phase opérationnelle, la gestion de la sécurité incombe presque entièrement au personnel d'encadrement, en particulier au chef de la mission. Mais compte tenu de l'extrême instabilité qui règne sur le terrain, cette délégation des responsabilités au niveau du théâtre des opérations est la seule solution sensée, est-il précisé. Encore faut-il connaître les multiples dimensions de cette gestion et disposer de mécanismes d'appui suffisants pour pouvoir exercer les responsabilités correspondantes. Ainsi, le Siège n'a pas les capacités suffisantes pour instruire le personnel sur les questions de sécurité avant le déploiement des missions et diffuser les procédures normalisées de fonctionnement et autres manuels. Qui plus est, les administrateurs déployés sur le terrain dans le cadre des missions devraient pouvoir compter sur les conseils de bons spécialistes des questions de sécurité.

286. Le rapport d'examen exhorte les fonctionnaires chargés de la sécurité du personnel à faire inscrire clairement ces responsabilités dans leurs attributions et recommande que tous les membres du personnel reçoivent une formation sur la sécurité correspondant à leur rôle et à leurs tâches. Tout relâchement ou non application des règles de sécurité enseignées devrait ensuite faire l'objet d'une enquête et engager la responsabilité des auteurs.

287. Il conviendrait également de s'occuper davantage des bureaux locaux et des sièges régionaux, où se produisent la majorité des incidents. Les moyens matériels et humains tendent à être regroupés au quartier général de la mission, où se trouvent les postes de commandement. Mais pour mieux protéger les effectifs déployés dans les zones les plus exposées, les missions doivent impérativement leur donner des équipements à la hauteur du danger, intégrer pleinement les sites régionaux dans leur plan de sécurité, améliorer la circulation des informations dans l'ensemble des sites et des composantes. Il faudrait par ailleurs s'abstenir de déployer du

personnel dans des zones difficiles à évacuer rapidement en cas d'urgence.

288. Comme avant lui le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix, le rapport d'examen sur la sécurité souligne que la collecte, l'analyse et la diffusion des informations doivent être améliorées, au Siège et hors Siège, et qu'il importe d'élaborer des stratégies intégrées tenant compte de la menace/du risque pour guider l'exécution des mandats. Les centres d'opérations civilo-militaires regroupant militaires, policiers et personnel civil sont au coeur du dispositif des missions de paix. À propos des besoins en matière de collecte et de diffusion de l'information, le rapport recommande le renforcement du Centre de situation du Siège, déjà prévu dans le cadre de la réforme de la gestion du Département des opérations de maintien de la paix.

289. L'amélioration des processus de supervision des dispositifs de sécurité au Siège figure également parmi les recommandations. Il est indiqué à ce propos que les relations entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau du Coordonnateur pour les questions de sécurité devraient être mieux définies, par un mémorandum d'accord par exemple. D'autres recommandations portent sur les effectifs supplémentaires qui devraient être affectés au Siège pour que la sécurité des opérations de maintien de la paix soit mieux assurée. Le Département des opérations de maintien de la paix étudie cette recommandation, ainsi que toutes les conclusions et recommandations du rapport, en concertation avec le Bureau du Coordonnateur pour les questions de sécurité.

VI. Capacités d'information, d'analyse et de prise de décisions à l'échelle du système

A. Généralités

290. Dans mon rapport du 20 octobre 2000 à l'Assemblée générale sur la mise en oeuvre des recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix, j'ai proposé la création d'un Secrétariat à l'information et à l'analyse stratégique (SIAS) attaché au Comité exécutif pour la paix et la sécurité (CEPS) à compter de janvier 2001 (voir A/55/502, par. 42 à 48). Je rappelle que le Groupe d'étude sur les opérations de paix avait déjà fait la même proposition (voir A/55/305

-S/2000/809, par. 75), qui lui semblait de nature à combler les lacunes du système des Nations Unies en matière de collecte et d'analyse des informations essentielles pour son action au service de la paix et de la sécurité et à renforcer le rôle décisionnel du Comité exécutif pour la paix et la sécurité. J'ai donné une indication de la structure et des besoins du SIAS en termes de moyens humains et financiers dans mon rapport sur les ressources nécessaires à la mise en oeuvre des recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix (voir A/55/501/Add.1 sect. 3.A).

291. En résumé, il était proposé pour le SIAS un effectif total de 53 personnes (35 administrateurs et 18 agents des services généraux), pris sur les ressources humaines existantes hormis pour neuf nouveaux postes d'administrateur et sept nouveaux postes dans la catégorie des services généraux. Le SIAS devait se composer d'une direction générale qui aurait chapeauté trois modules distincts : le Service de planification et d'analyse stratégiques, le Service de gestion de l'information, et l'Unité de renforcement de la paix.

292. Au vu des besoins avérés de l'Organisation en matière d'information et d'analyse, surtout en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a estimé dans son rapport du 4 décembre 2000 qu'il devait continuer, en coopération avec les autres organes compétents, d'évaluer ces besoins et de réfléchir aux moyens susceptibles d'utiliser au mieux les ressources existantes (voir A/C.4/55/6, par. 13). Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a décidé de suspendre sa décision sur le SIAS en attendant les conclusions du présent rapport (voir A/55/576, par. 21).

B. Conclusions de l'examen général

293. Compte tenu de la décision du Comité spécial concernant le SIAS et des préoccupations exprimées par les États Membres lors du débat général du Comité, j'ai demandé au Secrétariat de travailler en étroite concertation avec les institutions, fonds et programmes concernés pour reformuler cette proposition de création d'un SIAS à la lumière du présent examen. Les conclusions de l'examen interne, ainsi que les observations des consultants et du Conseil d'examen extérieur, confirment l'existence d'un certain nombre de lacunes, que j'expose ci-après.

1. Gestion des connaissances

294. Au moment de la planification et de l'exécution des opérations de paix prescrites par les organes délibérants, les négociateurs de l'ONU, les organisateurs et le personnel d'encadrement des missions ne connaissent pas toujours parfaitement les tenants et aboutissants des conflits, que ce soit au niveau politique, socioéconomique et humanitaire ou en termes de développement et de droits de l'homme. Outre qu'elle les discrédite aux yeux des belligérants, cette méconnaissance risque de compromettre la capacité de l'Organisation à s'acquitter efficacement de ses missions. Certains membres du Conseil d'examen extérieur ont indiqué qu'ils n'avaient disposé d'aucune information ou document analytique avant d'être affectés sur le terrain à des postes de responsabilité. Ils estiment que le Secrétariat doit absolument communiquer ces renseignements au personnel d'encadrement des missions.

295. Le plus souvent, ces renseignements existent déjà dans le système des Nations Unies et figurent dans divers documents à distribution générale. Mais il n'existe pas dans le système d'unité organisationnelle chargée de regrouper ces informations éparpillées et de les organiser en ensembles cohérents. Aucune entité n'est non plus chargée de chercher les informations manquantes et de synthétiser les informations de fond dans des textes clairs et lisibles que pourraient utilement consulter les décideurs et les experts du système des Nations Unies (y compris les membres des équipes spéciales intégrées et autres organes de coordination), les responsables des opérations, les membres du Conseil de sécurité et les pays qui fournissent des contingents ou des forces de police.

296. Contrairement aux apparences, les chefs de division du Département des affaires politiques n'assument pas actuellement cette tâche de gestion des connaissances dans une optique pluridisciplinaire : ils ne sont pas assez nombreux (un seul responsable par zone géographique couvrant plusieurs pays), n'ont pas le temps (ils sont très accaparés par des demandes d'information et d'analyse immédiates émanant de la haute direction, des organes délibérants et/ou des opérations hors Siège gérées par le Département des affaires politiques), et leurs compétences concernent essentiellement les analyses politiques.

297. L'utilisation des systèmes informatiques modernes ferait économiser beaucoup de temps et de travail, aussi bien en ce qui concerne l'enregistrement des

nouvelles informations que l'accès aux informations disponibles à l'intérieur du système. Les organisations humanitaires ont considérablement enrichi leurs connaissances et amélioré la diffusion de leurs messages grâce à l'Internet. Mais ni le Département des affaires politiques ni celui des opérations de maintien de la paix, pas plus du reste la plupart des autres entités du CEPS, ne disposent d'un administrateur principal chargé de l'information et/ou de capacités et d'infrastructures informatiques suffisamment modernes et développées. Le personnel des secteurs opérationnels ne semble pas avoir de notion précise sur la manière dont les moyens technologiques et informatiques peuvent simplifier le travail et le rendre plus efficace. Résultat : les techniciens de la Division de l'informatique/Département de la gestion, du Département de l'information et de la Division de l'administration et de la logistique des missions du Département des opérations de maintien de la paix n'ont aucune directive qui leur permettrait de mettre au point de nouveaux systèmes informatiques correspondant aux besoins des usagers.

2. Prise de décisions et analyse des politiques aux échelons supérieurs

298. Le Comité exécutif pour la paix et la sécurité n'exploite pas tout son potentiel. Comme je l'ai indiqué dans mon rapport intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes », la création des quatre comités exécutifs avait pour but d'affiner la contribution que chaque entité apporte pour atteindre les objectifs généraux de l'Organisation, et ce faisant d'éviter les doubles emplois et de faciliter une plus grande complémentarité et cohérence. J'ai précisé que les comités exécutifs avaient été pensés pour être des instruments d'élaboration des politiques, de prise de décisions et de gestion, et que les responsables des entités des Nations Unies devaient se consulter au sujet des programmes de travail ainsi que sur d'autres questions de fond et de questions administratives d'intérêt commun, afin d'identifier et d'exploiter les moyens de mettre en commun ressources et services de façon à maximiser l'impact des programmes, réduire le plus possible les frais administratifs et, plus généralement, faciliter les démarches communes de planification stratégique et de prise de décisions. Or, le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix souligne à juste titre que le CEPS ne fonctionne pas toujours de cette manière, et qu'il sert plutôt d'organe de partage de l'information.

299. Le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques, à qui incombe la tâche de convoquer le Comité, ne dispose pas d'assez de temps et de ressources pour s'assurer que les ordres du jour ont vraiment été pensés dans une optique interdépartements et interinstitutions. C'est une fonctionnaire de classe P-3 du Bureau du Secrétaire général adjoint qui assure actuellement le secrétariat du CEPS, en plus de ses nombreuses autres tâches quotidiennes.

300. Les membres du CEPS se réunissent sans avoir eu au préalable la documentation et les directives nécessaires. On ne peut évidemment pas espérer qu'un organe de direction va prendre des décisions si le travail de préparation nécessaire a fait défaut. De plus, les communications présentées au CEPS traduisent en général le point de vue de l'entité – département, organisme, fonds ou programme – qui les a rédigées et sont donc très unilatérales. Ce n'est pas grave si les questions à l'ordre du jour portent sur une opération particulière et de toute manière limitée dans le temps, et dans ce cas, le Département chef de file est le mieux placé pour présenter la question après concertation avec le plus haut représentant hors Siège. Ce l'est davantage si les décisions et les stratégies débattues engagent un avenir plus lointain et concernent plusieurs opérations et activités prescrites, car dans ce cas il faut une démarche véritablement pluridisciplinaire et cohérente à l'échelle du système.

C. Proposition différente du SIAS

301. Je suis convaincu que le SIAS, selon la formule proposée initialement, permettrait dans une large mesure de combler les lacunes susmentionnées, tout en respectant strictement les mandats attribués par les organes délibérants. Toutefois, en ayant à l'esprit la recommandation et les préoccupations exprimées par le Comité spécial au sujet de la proposition initiale, je propose de créer un service plus modeste pour les politiques et l'analyse à l'échelle du système. Ce groupe conserverait certains des objectifs qui avaient été définis pour le SIAS (voir A/55/502, par. 42 à 58), mais il serait différent pour les aspects suivants : a) sa taille serait réduite à moins de la moitié de la taille du SIAS; b) il n'absorberait pas les capacités en matière de techniques de l'information, de cartographie et de surveillance des médias du Département de l'information; et c) le Groupe de la consolidation de la paix ne serait plus intégré à ce groupe.

1. Mandat

302. Le mandat du groupe serait le suivant :

a) Fournir des services de secrétariat au Comité exécutif pour la paix et la sécurité (CEPS), proposer son ordre du jour, établir les comptes rendus de ses réunions, et contrôler le suivi des décisions prises;

b) Effectuer, à la demande de mon Cabinet, des membres du CEPS, des équipes spéciales intégrées et d'autres groupes de travail interdépartements ou interinstitutions, des analyses à moyen et à long terme de certaines questions intersectorielles qui sont fondamentales pour la bonne planification et le soutien des opérations de maintien de la paix, des bureaux d'appui à la consolidation de la paix, des missions politiques spéciales et des activités d'instauration de la paix ou diplomatiques;

c) Dans ce contexte, élaborer des propositions concernant des stratégies globales à moyen ou à long terme, sur la base des informations déjà disponibles au sein du système des Nations Unies ou dans le domaine public.

2. Composition

303. Le groupe devrait être dirigé par un directeur et comprendre au maximum 12 administrateurs, ainsi qu'un nombre limité d'agents des services généraux pour l'appui administratif. Les membres du groupe devraient avoir des compétences analytiques dans des domaines tels que : la géographie; les questions politico-militaires; le développement; les questions socioéconomiques; les droits de l'homme; les questions humanitaires; le désarmement; la parité entre les sexes; et la gestion de l'information (afin de servir d'interface entre le groupe et les fonctionnaires du reste du système qui ont des connaissances techniques pertinentes et qui pourraient contribuer à la mise au point de systèmes qui amélioreraient l'efficacité des travaux du groupe).

3. Localisation

304. Il y a essentiellement cinq possibilités pour la localisation administrative et budgétaire du groupe. Premièrement, l'intégrer au Département des affaires politiques, comme cela avait été proposé pour le SIAS, étant donné que le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques est le Président du CEPS. Deuxièmement, l'intégrer au Département des opérations de

maintien de la paix parce qu'un grand nombre des questions qu'il devra examiner concernent des problèmes qui affectent les opérations de maintien de la paix. Troisièmement, l'intégrer à mon Cabinet, en tant que groupe autonome, étant donné que sa nature pluridisciplinaire ne se prête pas nécessairement à une localisation au sein d'un département, organisme, fonds ou programme particulier. Quatrièmement, le fusionner avec le Groupe de la planification stratégique de mon Cabinet, dont l'objectif principal est actuellement d'identifier les nouvelles questions et tendances au niveau mondial, d'analyser leurs incidences sur le rôle et les méthodes de travail de l'Organisation des Nations Unies et d'élaborer des recommandations de politique générale à l'intention du Groupe exécutif de la gestion (voir A/51/950). Ou cinquièmement, suivre une approche novatrice selon laquelle il ne serait pas localisé au sein d'un département particulier ou de mon Cabinet, mais serait mis en place en tant que nouveau groupe autonome.

305. Je ne suis pas enclin à intégrer le groupe au Département des affaires politiques ou au Département des opérations de maintien de la paix parce qu'il est essentiel qu'il soit considéré et utilisé comme un service commun du CEPS. De même, je ne suis pas enclin à intégrer le groupe dans mon Cabinet, soit en tant que groupe autonome, soit dans le cadre du Groupe de la planification stratégique, et cela pour trois raisons. Premièrement, il est essentiel que ce groupe de définition des politiques et d'analyse réponde aux besoins du CEPS. Son intégration dans mon Cabinet pourrait donner l'impression du contraire. Deuxièmement, je ne souhaite pas élargir davantage mon Cabinet dans une telle mesure. Troisièmement, le Groupe de la planification stratégique ne traite pas de questions relatives à des conflits spécifiques et, en outre, ses activités sont centrées sur des questions socioéconomiques et liées au développement, notamment le suivi de la Déclaration du Millénaire. L'intégration de ce groupe de définition des politiques et d'analyse détournerait le Groupe de la planification stratégique de son objectif principal.

306. Je propose donc d'appliquer la cinquième option ou option novatrice, qui consiste à créer un nouveau groupe autonome qui n'appartient à aucun département en particulier, mais qui reçoit ses orientations du CEPS. Les membres du CEPS seraient invités à approuver le programme de travail du groupe de manière à fixer un ordre de priorité pour son volume de travail, à éviter les doubles emplois avec ce qui est fait dans

d'autres parties du système et de faire en sorte que le groupe utilise et complète les connaissances techniques existantes.

307. En fait, il existe déjà un précédent similaire pour ce type d'arrangement. Le Bureau du Groupe des Nations Unies pour le développement sert de secrétariat et de ressource commune pour l'ensemble du Groupe.

Notes

- ¹ Le CEPS est présidé par le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et comprend les membres suivants : les Départements des opérations de maintien de la paix et des affaires de désarmement; le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour les enfants et les conflits armés et le Bureau des affaires juridiques; le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; le Programme des Nations Unies pour le développement; et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance. Le Programme alimentaire mondial envisage également de devenir membre du CEPS.

VII. Conclusions

308. La présente étude d'ensemble a constitué le premier examen approfondi et complet, du point de vue de la gestion, de la manière dont l'Organisation met en oeuvre l'un des aspects les plus importants de son mandat. La plupart des conclusions ne sont pas surprenantes. Elles confirment ce qui, selon les craintes de beaucoup d'entre nous, seraient les conséquences de s'efforcer de faire quelque chose avec trop peu de ressources pendant trop longtemps. Les capacités générales de maintien de la paix du Secrétariat n'ont pas augmenté au rythme escompté parce que suffisamment de temps, d'énergie et de ressources n'ont pas été consacrés à la planification pour l'avenir. En outre, si nous continuons à définir les capacités nécessaires sur la base du strict minimum de ce qui est nécessaire aujourd'hui, et uniquement aujourd'hui, nous ne serons pas dans une meilleure situation d'ici deux ou trois ans. Après plus de 50 ans d'activités de maintien de la paix des Nations Unies, le moment est venu où nous devons reconnaître que cet instrument n'est pas une aberration temporaire. Par conséquent, nous ne devrions pas perdre cette occasion d'inverser la tendance et d'investir dans l'avenir.

309. Il est certain que l'Organisation des Nations Unies a eu de nombreux succès en matière de maintien

de la paix et que le dur travail et le dévouement du personnel du Secrétariat, des organismes, des fonds et des programmes ne sont pas mis en doute. Toutefois, les résultats peuvent être nettement améliorés si certains changements sont apportés aux structures, systèmes et procédures, et si des ressources supplémentaires sont fournies. Nous ne pouvons plus nous contenter d'utiliser « l'amateurisme éclairé » qui a caractérisé l'approche de l'Organisation envers le maintien de la paix jusqu'à présent. Il faut des normes professionnelles d'un niveau plus élevé ainsi que des mécanismes renforcés pour évaluer les résultats et les progrès d'une manière plus efficace.

310. Le renforcement des capacités d'analyse est essentiel afin d'assurer que les opérations prescrites par les organes délibérants sont bien conçues, dans le cadre de stratégies globales cohérentes pour les activités des Nations Unies relatives à la paix et à la sécurité dans un pays ou une région en conflit. Cela permettra à l'Organisation d'utiliser la totalité de ses ressources de la manière la plus efficace possible.

311. Le renforcement des capacités de planification est essentiel pour que le Secrétariat puisse mettre au point la manière la plus effective et la plus efficace d'atteindre les objectifs opérationnels.

312. Le renforcement des capacités de déploiement rapide est essentiel pour assurer que les opérations de maintien de la paix sont présentes sur le terrain et capables d'exécuter leur mandat avant que l'engagement des parties envers un processus de paix ne s'affaiblisse, de manière à ne pas perdre des occasions dès le début.

313. L'amélioration des capacités en vue d'établir des directives générales, des orientations et des programmes de formation est essentielle pour assurer que le Secrétariat et le personnel sur le terrain puissent fournir un meilleur appui au personnel militaire et de police civile des États Membres.

314. Pour toutes les améliorations proposées, il faut renforcer le Département des opérations de maintien de la paix et d'autres parties du Secrétariat. Grâce à ce personnel supplémentaire, le Secrétariat devrait avoir plus de temps et de flexibilité pour communiquer avec les États Membres, déterminer leurs préoccupations et y répondre, et leur fournir des informations de meilleure qualité et plus actualisées.

315. L'objectif des réformes proposées devrait être d'accroître les chances de succès des opérations de

maintien de la paix. Toutefois, le renforcement du Département des opérations de maintien de la paix et d'autres parties du Secrétariat n'est pas la seule manière de relever le défi. Les décisions prises par le Conseil de sécurité et sa volonté de faire tout ce qu'il faut pour assurer le succès des opérations sont des facteurs déterminants. C'est également le cas de la volonté politique dont font preuve les États Membres pour appuyer l'exécution des mandats grâce aux ressources humaines, matérielles, financières et politiques nécessaires pour permettre leur pleine application. Le partenariat entre le Conseil de sécurité, les pays fournisseurs de contingents et le Secrétariat doit donc être renforcé. C'est ce que le Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies a suggéré et ce que les États Membres ont fortement appuyé, comme le montrent les débats continus sur le rapport du Groupe d'étude. Bien que cette question dépasse la compétence du Secrétariat et ne fasse donc pas partie des domaines examinés dans le présent rapport, l'importance que les États Membres lui accordent est évidente. Le Secrétariat reste prêt à jouer son rôle.

316. Bien entendu, le succès ou l'échec du maintien de la paix dépend des parties au conflit elles-mêmes. La communauté internationale leur donne l'occasion de choisir la paix plutôt que la guerre lorsqu'elle déploie ses hommes et ses femmes pour les aider à appliquer un accord. La volonté des parties de saisir l'occasion qui leur est offerte ne peut pas être remplacée par un meilleur système logistique, un Département des opérations de maintien de la paix plus efficace ou même une meilleure équipe dirigeante de la mission. Mais lorsque la volonté de faire la paix existe, nous devrions être capables de réagir rapidement, professionnellement et efficacement. Les propositions figurant dans le présent rapport ont été formulées dans cet esprit.

Annexe A

**État de l'application : recommandations du Comité spécial des opérations
de maintien de la paix figurant dans son rapport du 4 décembre 2000
(A/C.4/55/6)**

*Recommandations du Comité spécial**Observations/mises à jour*

Le Comité spécial prend note de l'intention du Secrétaire général de présenter à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité un rapport sur la prévention des conflits et est d'avis que le rapport devrait être examiné par l'Assemblée (par. 5).

L'élaboration du rapport est dans la phase finale et il devrait être soumis en juin 2001 à l'Assemblée générale et au Conseil de sécurité.

Le Comité spécial appuie l'idée de mettre à la disposition du chef de la mission une somme représentant un faible pourcentage du budget prévu pour la première année pour financer des projets à impact rapide visant à renforcer l'efficacité de la mission dans l'accomplissement de son mandat dans sa zone d'opérations (par. 6).

Sous réserve de l'approbation des organes délibérants, le Secrétariat continuera à prévoir des dispositions budgétaires pour des projets à impact rapide (comme dans le cas de la MINUEE) lorsque l'environnement opérationnel est favorable à de telles activités.

Le Comité spécial recommande que, lorsqu'ils ont été demandés par le Conseil de sécurité dans le cadre d'une opération de maintien de la paix, les programmes de désarmement, de démobilisation et de réinsertion disposent de ressources adéquates versées en temps voulu et demande instamment que les programmes de désarmement, de démobilisation et de réinsertion soient inscrits au budget statuaire des opérations de maintien de la paix dès la première phase d'une opération (par. 7).

L'occasion ne s'est pas encore présentée pour appliquer cette recommandation, étant donné qu'aucune nouvelle opération n'a été lancée depuis décembre 2000.

Le Secrétariat devrait donner périodiquement aux pays qui ont fourni du personnel à une opération des informations détaillées sur les questions relatives à sa sécurité. Le Comité spécial souligne que des réunions d'information devraient être organisées en temps voulu, de façon professionnelle, être très complètes et, en règle générale, être assorties d'exposés écrits (par. 12).

Le Secrétariat attache la plus haute importance à l'organisation fréquente et en temps voulu de réunions d'information pour les pays fournisseurs de contingents, surtout lorsqu'il existe une crise ou d'autres événements qui affectent la sécurité du personnel. Sur la base de l'examen global des questions de sécurité (décrit dans le chapitre V), on prévoit de nouvelles améliorations du flux général d'informations sur ces questions. Le Secrétariat a également l'intention d'améliorer la qualité des réunions d'information organisées pour les pays fournisseurs de contingents. Comme il est indiqué dans le chapitre III du présent rapport, l'amélioration de la qualité des exposés et le caractère actualisé des informations pour les pays qui fournissent des contingents seraient obtenus grâce à un rôle élargi du Centre de situation, qui assumerait la fonction centrale de

Tout en reconnaissant que les administrations civiles transitoires n'ont été mises en place qu'à titre exceptionnel dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, le Comité spécial prend note de la création d'un groupe de travail chargé d'évaluer les besoins, comme indiqué dans les paragraphes pertinents du rapport du Secrétaire général sur la mise en oeuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/502), et demande que le groupe de travail consulte en temps voulu les États Membres avant d'arrêter définitivement son rapport (par. 14).

Le Comité spécial demande instamment au Secrétariat de s'efforcer d'être en mesure de déployer les opérations de maintien de la paix dans les 30 premiers jours suivant l'adoption du mandat par l'Organisation des Nations Unies et de déployer des opérations de maintien de la paix complexes dans les 90 jours suivant l'adoption du mandat par l'Organisation (par. 15).

Le Comité spécial se félicite des mesures prises par le Secrétaire général en vue d'améliorer la sélection des dirigeants des missions et souligne qu'avant d'être sélectionnés, les dirigeants des missions devraient, d'une manière générale, être interviewés par la haute direction au Siège de l'Organisation (par. 17).

Le Comité spécial demande instamment qu'une équipe d'évaluation du Secrétariat soit systématiquement dépêchée pour déterminer l'état de préparation de chacun des fournisseurs de contingents potentiels et souligne que ces évaluations doivent être effectuées de façon impartiale, sans préjugé d'ordre géographique (par. 21).

gestion des connaissances au sein du Département des opérations de maintien de la paix en ce qui concerne les informations concrètes sur les missions de maintien de la paix et fourniraient des informations actualisées à la minute sur toutes les missions. Le Centre de situation serait également responsable de l'établissement de fiches d'information détaillées à l'appui des réunions d'information et des rapports, et assurerait la liaison avec le responsable de l'information du Département des opérations de maintien de la paix afin de mettre au point des exposés avec moyens visuels.

Le Secrétariat réitère qu'il s'engage à consulter les États Membres avant que le projet de règles intérimaires de droit pénal et de procédure pénale soit mis au point sous sa forme finale et distribué. Les progrès sur cette question ont été entravés par le fait que les ressources supplémentaires qui avaient été demandées pour le Haut Commissariat aux droits de l'homme n'ont pas pu être obtenues en temps voulu.

Les travaux entrepris par le Secrétariat pour étudier les implications des délais de déploiement de 30 et 90 jours sont décrits en détail dans le chapitre III du présent rapport, de même que les différentes options permettant de répondre aux besoins en matériel et en personnel.

Comme il est indiqué au chapitre III du présent rapport, plusieurs concepts visant à améliorer la sélection des dirigeants des missions ont été examinés. La Vice-Secrétaire générale a envoyé des lettres aux États Membres le 3 mai 2001 pour leur demander de présenter des candidatures à ces postes, qui seront examinées par le groupe des nominations aux postes de rang supérieur.

Le Département des opérations de maintien de la paix effectue actuellement d'une manière régulière des visites de prédéploiement dans les pays qui fournissent des contingents, et les équipes comprennent des officiers spécialistes de la planification et de la logistique.

Le Comité spécial prend acte de l'intention du Secrétaire général de communiquer aux États Membres d'ici à février 2001 la liste des compétences requises pour les officiers sous astreinte après avoir pleinement consulté tous les États Membres sur le meilleur moyen d'élaborer un système efficace. Le Comité spécial attend avec intérêt l'examen de cette question lors de sa prochaine session ordinaire (par. 22).

Le Comité spécial prend note de l'intention du Secrétaire général de faire connaître aux États Membres d'ici à février 2001 quels sont les éléments nécessaires à l'établissement d'une liste d'agents de police sous astreinte après les avoir consultés sur les moyens de mettre au point un système pratique à cet effet. Le Comité s'attend à examiner à nouveau cette question lors de sa prochaine session ordinaire (par. 27).

Le Comité spécial prendra connaissance avec intérêt de l'examen effectué par le Secrétaire général de l'efficacité de la délégation aux missions de pouvoirs de recrutement et notamment des directives nécessaires pour assurer une répartition géographique et une répartition entre les sexes qui soient équitables (par. 29).

Le Comité spécial encourage la réforme de la catégorie du Service mobile ainsi qu'un examen des conditions d'emploi du personnel civil recruté à l'extérieur, approuve la recommandation faite au Département des opérations de maintien de la paix de formuler pour les opérations de paix une stratégie complète de recrutement et, dans cette optique, souligne qu'il faut dans tous les cas veiller à une répartition géographique et une répartition entre les sexes équitables. Le Comité espère que de nouvelles consultations auront lieu entre le Secrétariat et tous les membres du Comité spécial sur ces questions (par. 30).

Les efforts déployés par le Secrétariat pour établir des listes d'officiers militaires et de police sous astreinte sont décrits au chapitre III du présent rapport. Des consultations se poursuivent avec tous les États Membres sur les moyens de renforcer le Système de forces et moyens en attente des Nations Unies.

Sur la base de l'examen de la délégation de pouvoirs de recrutement à la MINUK et à l'ATNUTO, un élargissement de la délégation de pouvoirs de recrutement aux missions devrait être accompagné par l'élaboration de procédures et de politiques de recrutement, le déploiement dans les missions de spécialistes qualifiés en matière de recrutement et la mise en place de mécanismes de contrôle au Siège (voir chap. III).

Une équipe de cadres supérieurs a mis au point les principaux éléments d'une stratégie de recrutement au niveau mondial, qui comprend des mesures visant à améliorer la planification avancée, à simplifier le recrutement, à élargir les sources de recrutement, à faciliter le déploiement rapide, et à améliorer les conditions d'emploi et les perspectives de carrière (voir chap. III). Dans ce contexte, les travaux sur la réforme de la catégorie du Service mobile se poursuivent.

*Recommandations du Comité spécial**Observations/mises à jour*

Le Comité demande instamment que toute délégation de pouvoirs à une mission en matière d'achats comporte des dispositions propres à en assurer la régularité comptable et la transparence et que des ressources appropriées soient mises à la disposition des responsables de la mission à cette fin (par. 33).

Le Comité spécial recommande à nouveau que les officiers d'active et les officiers de police civile soient adéquatement représentés dans toutes les futures opérations de recrutement menées par le Département des opérations de maintien de la paix afin de tenir compte des importantes contributions que ces officiers peuvent, au Siège, apporter aux opérations de paix (par. 36).

Le Comité spécial souligne que l'augmentation des effectifs du Département des opérations de maintien de la paix, une fois qu'elle sera approuvée par les organes compétents de l'Assemblée générale, devrait être menée de façon ouverte et transparente. À ce sujet, il prie le Secrétaire général de soumettre un rapport qui sera examiné par les organes compétents de l'Assemblée (par. 37).

Le Comité spécial reconnaît l'importance de disposer de mécanismes de coordination pour relever les défis complexes lancés contre la paix et la sécurité, et il souscrit à la proposition de créer des équipes spéciales intégrées lorsqu'il y a lieu. Les départements et organismes participant à ces équipes devraient continuer de se guider sur leurs mandats respectifs et de rendre compte à leurs organes délibérants, et leur participation ne devrait pas se faire au détriment de leurs fonctions principales (par. 39).

Le Comité spécial prie le Secrétariat de lui apporter des éclaircissements, à sa prochaine session ordinaire, sur l'intention qu'il a d'élaborer une « doctrine militaire », car les multiples interprétations qu'on peut donner à cette expression ne laissent pas de le préoccuper (par. 45).

Le Comité spécial insiste beaucoup sur la nécessité d'étudier les possibilités d'améliorer la sécurité du personnel des Nations Unies et du personnel associé affectés aux opérations de paix des Nations Unies (par. 51).

Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de la gestion collaborent étroitement afin d'assurer que toute délégation de pouvoirs s'effectue en respectant pleinement les règles et la réglementation existantes et en tenant dûment compte de la transparence et de la régularité comptable.

Sur les 93 postes supplémentaires créés au Département des opérations de maintien de la paix grâce à l'augmentation d'urgence du compte d'appui, 19 postes sont réservés pour des officiers d'active et cinq postes pour des officiers de police civile.

Des informations actualisées sur le processus de recrutement pour tous les postes financés grâce à l'augmentation d'urgence du compte d'appui sont fournies à l'annexe I.

Un rapport intérimaire sur la mise en oeuvre du mécanisme d'équipes spéciales intégrées figure au chapitre III du présent rapport.

Le terme « doctrine » se réfère à des principes, directives et procédures communs visant à aider les États Membres à se préparer en vue des tâches de maintien de la paix des Nations Unies et d'aider les missions à mener des opérations de maintien de la paix. Ils ont pour objet d'améliorer la compréhension et viennent compléter les publications nationales.

Comme suite à la demande du Comité spécial, le Secrétariat a effectué une étude détaillée de la gestion de la sécurité dans les opérations de maintien de la paix. On trouvera au chapitre V du présent rapport un résumé des constatations et conclusions de l'étude.

Annexe B

**État d'avancement de l'application des recommandations formulées
par le Comité spécial des opérations de maintien de la paix dans son rapport
du 20 mars 2000 (A/54/839)**

Recommandations du Comité spécial

Le Comité spécial recommande vivement que les États Membres concernés soient pleinement consultés et qu'il leur soit fourni en temps voulu copie de tous les rapports d'enquête ou d'investigation interne des Nations Unies, y compris de leurs conclusions, sur des incidents au cours desquels des personnels ressortissants de ces États Membres auraient trouvé la mort ou subi des lésions corporelles ou des biens appartenant à ces États Membres auraient été perdus ou volés (par. 64).

Le Comité prie le Secrétariat d'élaborer, en consultation avec les États Membres, un ensemble de directives indiquant les mesures à prendre en de telles circonstances et prie le Secrétaire général de l'informer dans son prochain rapport de la suite donnée à cette demande (par. 65).

Observations/mises à jour

On rappellera que le chef de mission a la responsabilité d'assurer la discipline, de mener des enquêtes et de constituer des commissions d'enquête dans la zone de la mission. Les rapports d'enquête et informations connexes sur les incidents dans lesquels sont impliqués des militaires et du personnel de police sont transmis aux gouvernements concernés par l'entremise de leur Mission permanente. En ce qui concerne les membres du personnel civil international, leur statut de fonctionnaires internationaux exige que les enquêtes menées par l'ONU soient conformes aux politiques et procédures établies et que les documents y relatifs soient traités comme des documents internes. L'Organisation s'est dotée depuis longtemps de directives d'enquête sur les incidents faisant des morts ou des blessés parmi les membres du personnel des missions, directives qui s'appliquent à toutes les catégories de personnel et exigent l'intervention d'une commission d'enquête. Celle-ci fait connaître ses conclusions dans la mesure du possible lorsqu'elle enquête sur des incidents impliquant des militaires ou du personnel de police. Il convient de souligner que le traitement confidentiel des rapports d'enquête a pour but de protéger les témoins et autres personnes appelées à témoigner au cours d'une enquête.

La procédure disciplinaire applicable aux militaires et aux membres de la police civile dans la zone des missions a été transmise aux Missions permanentes de tous les États Membres le 19 septembre 2000 (MPS/651). Cette procédure indique que lorsque l'on a des raisons de penser qu'une faute personnelle grave a été commise, une enquête initiale d'établissement des faits peut être ouverte par le commandant du contingent national (pour les unités constituées) ou par un haut responsable du quartier général de la mission. Bien que la responsabilité générale des enquêtes ultérieures, y compris celles menées par les commissions d'enquête, incombe au chef de la mission, les contingents nationaux sont normalement consultés tout au long du processus d'enquête. La décision de rapatrier le coupable

Le Comité spécial recommande qu'en cas de faute grave, les États Membres concernés soient invités à prendre part à l'enquête dans toute la mesure possible, par le biais de leur représentation dans l'unité de police militaire internationale de la force, par exemple, en gardant à l'esprit qu'il faut maintenir la discipline dans le territoire de la mission et qu'il est souhaitable que justice soit faite dans tous les cas de ce genre (par. 66).

Le Comité demande à nouveau au Secrétariat de mettre en place un tel mécanisme de consultation et au Secrétaire général de faire le point sur cette question dans son prochain rapport (par. 80).

Le Comité spécial demande au Secrétariat de consulter tous les pays susceptibles de fournir des contingents en ce qui concerne l'élaboration de règles d'engagement destinées aux nouvelles missions, afin d'assurer leur application uniforme (par. 81).

Le Comité spécial demande au Secrétaire général de tenir des consultations au sujet de la circulaire ST/SGB/1999/13 avec le Comité spécial (par. 82).

incombe au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, les mesures disciplinaires à prendre ultérieurement à son encontre relevant en revanche de l'État Membre.

Lorsque la conduite d'un membre d'une opération de maintien de la paix donne lieu à une enquête, celle-ci est menée par d'autres membres de l'opération, qui sont ou non des compatriotes de l'intéressé. Pour des raisons que les États Membres apprécieront, seul le chef de la mission peut décider de la composition de l'équipe chargée de l'enquête.

Les règles d'engagement types ont été distribuées en février 2000 aux États Membres, qui avaient jusqu'au mois d'avril pour donner leur avis. Un délai supplémentaire ayant cependant été accordé à plusieurs d'entre eux, le Secrétariat continue de recevoir des réponses, dont il sera tenu compte, ainsi que des informations fournies par les missions sur le terrain, lorsqu'il sera mis la dernière main aux règles d'engagement types.

Le Secrétariat élabore des règles d'engagement adaptées aux missions afin que celles-ci puissent s'acquitter de leur mandat le mieux possible et dans des conditions de sécurité optimales, compte tenu de la situation dans leur zone d'opération. Il examine systématiquement la nature des nouvelles opérations avec les États Membres qui envisagent de fournir du personnel et, même aux premiers stades des opérations, se renseigne souvent auprès d'eux au sujet des règles d'engagement pour savoir si elles sont appliquées uniformément une fois adoptées. Les modifications apportées à ces règles dans une opération de maintien de la paix en cours résultent normalement de l'évolution de la situation sur le terrain. Le Secrétariat consulte les États Membres qui fournissent des contingents lors de la formulation et de la révision des concepts d'opération et en période de crise.

La circulaire du Secrétaire général sur le respect du droit international humanitaire est en vigueur depuis sa parution. Au cas où les États Membres souhaiteraient élaborer de nouvelles directives pour la remplacer, ces directives ne pourraient être appliquées qu'à la condition d'avoir été approuvées par les organes délibérants

Le Comité spécial prie le Secrétariat de fournir un rapport de situation sur les préparatifs des remises de médailles Dag Hammarskjöld (par. 84).

Le Comité spécial prie le Secrétaire général de lui adresser un rapport détaillé sur la passation des marchés relatifs aux activités de maintien de la paix dans le prochain rapport qu'il lui présentera (par. 96).

Le Comité spécial prie le Secrétariat de mettre à jour le Manuel sur les politiques et procédures régissant le remboursement et le contrôle du matériel appartenant aux contingents fournis par les États aux missions de maintien de la paix, une fois qu'en aura été établie la version révisée établie par le Groupe de travail de la phase V, et de le publier dans les meilleurs délais dans toutes les langues officielles de l'ONU (par. 100).

Conscient de l'éventail d'activités actuellement entreprises ou envisagées de l'être par le Groupe des enseignements tirés des missions, le Comité spécial recommande que le Groupe organise une réunion des États Membres intéressés en vue de mettre au point des mécanismes de validation des enseignements tirés sur le terrain et que le Secrétaire général fasse le point sur cette question dans son prochain rapport (par. 101).

Le Comité spécial réaffirme que le Secrétaire général doit répondre à la demande que lui a faite le CCQAB dans son rapport A/51/491 (par. 11) d'établir le recueil des cas dans lesquels l'Organisation peut faire valoir des droits à restitution pour non-respect des accords sur le statut des forces ou autres instruments et de suspendre le règlement des demandes d'indemnisation présentées par les États Membres concernés en attendant que la question des dépenses soit réglée (par. 110).

appropriés.

Le Secrétariat s'emploie, en étroite collaboration avec les États Membres, à vérifier les états de service des personnes susceptibles de recevoir la médaille, conformément à la circulaire ST/SGB/2000/15, publiée le 1er décembre 2000. Il devrait être en mesure de commencer à décerner des médailles en août, date à laquelle le premier lot mensuel de médailles doit arriver.

Ainsi qu'il est indiqué au chapitre IV du présent rapport, les modalités de passation des marchés relatifs aux activités de maintien de la paix sont actuellement examinées par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de la gestion, qui recensent conjointement les domaines dans lesquels elles demandent à être rationalisées.

Le Secrétariat tient à confirmer que le manuel révisé sera mis à jour une fois que l'Assemblée générale aura donné son accord. Il sera établi dès que possible dans toutes les langues officielles de l'Organisation.

Compte tenu des modifications apportées au Groupe des enseignements tirés des missions et des changements qui en résultent concernant ses fonctions, les consultations sur certains projets reprendront lorsqu'il disposera de tous ses effectifs et sera pleinement opérationnel.

Comme suite aux observations reçues après qu'il eut été distribué, le projet de recueil est actuellement révisé et sera présenté à l'Assemblée générale à sa cinquante-sixième session.

Le Comité spécial attache la même importance aux accords sur le statut des missions qu'aux accords sur le statut des forces et prie le Secrétariat de lui faire rapport de la possibilité de mettre au point, en consultation avec les États Membres, un modèle d'accord sur le statut des missions (par. 112).

Le Comité spécial note le rôle crucial joué par le Groupe de la sécurité aérienne au sein du Département des opérations de maintien de la paix pour garantir la protection et la sécurité du personnel de maintien de la paix des Nations Unies et demande que l'examen d'ensemble prévu par le Secrétaire général soit étendu à ce groupe (par. 117).

Le Comité spécial note les observations du Secrétaire général relatives aux efforts déployés par le Secrétariat pour fournir du matériel didactique dans toutes les langues officielles de l'ONU. Il souhaite cependant que le prochain rapport du Secrétaire général fasse le point sur la question et, notamment, sur les mesures qui auront été adoptées pour trouver les financements nécessaires (par. 123).

Le Comité spécial encourage à nouveau le Secrétariat à continuer de fournir une assistance pour la conduite d'activités de formation régionales, soit en y participant directement, soit par tous autres moyens possibles (par. 125).

Il convient de noter que les accords sur le statut des missions (qui sont conclus dans le cadre d'échanges de lettres) sont inspirés des dispositions pertinentes de l'Accord type sur le statut des forces (A/54/594), tel qu'il existe sous sa forme actuelle. Comme les accords sur le statut des forces, ils permettent d'appliquer la Convention sur les privilèges et immunités de l'Organisation des Nations Unies, les principes habituels des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et diverses dispositions résultant de l'évolution de la pratique du maintien de la paix. L'Accord type sur le statut des forces continuant de servir de cadre de base aux accords sur le statut des missions et des forces, qui sont ajustés en cas de besoin avec l'accord des États hôtes, un accord type sur le statut des missions ne semble pas nécessaire.

Dans la mesure où l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a procédé l'an dernier, sous l'autorité de la Vice-Secrétaire générale, à un examen approfondi des opérations aériennes de maintien de la paix des Nations Unies, en particulier de tout ce qui touche à la sécurité aérienne, la question n'a pas été abordée dans l'étude sur la gestion de la sécurité dans les missions de maintien de la paix réalisée récemment (voir présent rapport). Le Département continue à s'employer à appliquer les recommandations de l'OACI mais la mise en oeuvre de certaines mesures destinées à renforcer les opérations aériennes est subordonnée à l'approbation de ressources supplémentaires, comme l'explique le Secrétaire général dans son rapport A/55/507/Add.1.

Dans le rapport le plus récent sur le compte d'appui, il est indiqué que l'on cherche des fonds pour établir le matériel en question dans toutes les langues officielles de l'ONU. Des fonds supplémentaires seront demandés au cours du deuxième semestre de l'année en vue d'accroître le nombre des publications traduites.

En 2000, le Service de la formation et de l'évaluation a organisé les cours des équipes des Nations Unies pour l'aide à la formation au maintien de la paix, des séminaires sur la condition des femmes et le désarmement, la démobilisation et la réinsertion, des séminaires

Le Comité spécial se félicite de l'attention qui continue d'être portée à la sensibilisation des personnels de maintien de la paix à la condition des femmes, tant au Siège que sur le terrain (par. 126).

En ce qui concerne l'initiative de formation d'instructeurs sur le théâtre, le Comité spécial estime que la cohésion d'une unité de maintien de la paix, une fois que celle-ci a été déployée, devrait être maintenue sans interruption. Il serait donc préférable que les formations de ce type puissent être dispensées préalablement au déploiement sur le théâtre d'opération (par. 127).

Le Comité spécial réaffirme que le Secrétariat devrait élaborer des directives sur le rôle de la police civile de l'ONU (par. 134).

Le Comité spécial invite le Secrétariat à continuer d'accélérer le traitement de toutes les demandes de remboursement (par. 148).

d'orientation et des cours de formation préalable au déploiement dans de nombreux pays. Il en organisera davantage au cours de la prochaine période budgétaire.

Le Service de formation et d'évaluation achève actuellement, à l'intention du personnel militaire, un nouvel ensemble de cours de sensibilisation à la question.

L'instruction et l'entraînement sur le théâtre sont destinés à compléter l'instruction et l'entraînement préalables au déploiement. Le programme de base et les programmes détaillés d'instruction et d'entraînement préalables au déploiement et d'information sur le théâtre qui sont proposés à des fins de normalisation et d'évaluation ont été élaborés et distribués aux États Membres, en prévision de consultations ultérieures avec ceux d'entre eux qui fournissent des contingents. Parallèlement, des cellules de formation ont été mises en place dans quatre missions : l'ATNUTO, la MINUSIL, la MONUC et la MINUEE.

Les principes et directives applicables aux opérations de la police civile de l'ONU, qui définissent les tâches et responsabilités des membres de la police civile dans les opérations de maintien de la paix, ont été mis au point et seront publiés sous peu. De plus, la version révisée de la politique d'aide à la sélection du personnel de police civile sera arrêtée définitivement d'ici à juin 2001. Le Secrétariat a multiplié les contacts avec les États Membres lorsqu'il a établi ces textes, notamment à l'occasion de séminaires accueillis par la Suède et l'Espagne et d'un atelier accueilli par le Département des opérations de maintien de la paix.

Le traitement des demandes de remboursement présentées par les États Membres qui fournissent du personnel et du matériel a pu être sensiblement accéléré grâce aux nouvelles procédures, devenues opérationnelles en 1996, mais il est subordonné au versement, par les États Membres, de leur quote-part au budget de l'Organisation. Tous les départements concernés par la question savent l'importance qu'elle revêt pour les pays qui fournissent des contingents et du matériel. En fonction de la disponibilité des fonds, le Secrétariat rembourse ces pays en suivant l'ordre de priorité suivant : demandes

Le Comité note que le Groupe de travail de la phase V sur le remboursement au titre du matériel appartenant aux contingents a abordé la question des frais de vaccination avant déploiement et de traitement médical après rapatriement de personnels de maintien de la paix et il encourage l'examen de cette question par les organes appropriés de l'Assemblée générale, dans la perspective du renforcement de la capacité des États Membres de participer aux opérations de maintien de la paix (par. 151).

Afin d'améliorer la situation des personnels de maintien de la paix frappés d'invalidité alors qu'ils sont au service de l'ONU ainsi que des familles des personnels décédés en cours de service, le Comité spécial presse le Secrétariat d'accélérer le processus de vérification et de règlement des demandes d'indemnisation. Le Comité prie le Secrétaire général de lui fournir des informations actualisées sur la question dans son prochain rapport (par. 154).

Le Comité spécial déplore vivement que le Secrétariat n'ait pas pris les mesures nécessaires pour verser les indemnités en cas de décès aux familles des personnes qui ont trouvé la mort lors de l'écrasement des vols 806 et 806A de l'ONU en décembre 1998 et janvier 1999 (par. 155).

d'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité, remboursements au titre des contingents, remboursements au titre du matériel appartenant aux contingents et du soutien autonome et remboursement des montants dus en vertu de lettres d'attribution.

Le Groupe de travail chargé du suivi de la phase V et, à ce titre, de la réforme des procédures de calcul des montants à rembourser aux États Membres au titre du matériel appartenant à leurs contingents a examiné la politique relative au remboursement des frais de vaccination avant déploiement et de traitement médical après rapatriement. Dans les recommandations figurant dans son rapport A/C.5/55/39, il indique qu'il a estimé ces frais sur la base des données fournies par les États Membres. Certains États Membres se sont dits d'accord avec les nouveaux taux de remboursement mais d'autres ont formulé des réserves. La nécessité de rembourser les frais susmentionnés a été mise en question. Le Secrétariat estime que leur remboursement aura une incidence financière importante sur le budget des opérations de maintien de la paix.

Le Secrétariat sait qu'il importe de verser rapidement aux membres des contingents participant aux opérations de maintien de la paix les indemnités qui leur sont dues lorsqu'ils sont frappés d'invalidité dans l'exercice de leurs fonctions et celles qui sont dues à leur famille lorsqu'ils viennent à décéder. Le traitement et le règlement des demandes d'indemnité de ce type ont été sensiblement accélérés au cours de l'année écoulée. En janvier 2001, il y avait 90 demandes d'indemnité en cas de décès ou d'invalidité en suspens, auxquelles 37 autres se sont ajoutées au cours de la période qui s'est écoulée de janvier à avril 2001. Sur ces 127 demandes, 39 ont été traitées. Le Secrétariat continue en outre à fournir des directives aux États Membres pour les aider à remplir les demandes d'indemnité en cas de décès ou d'invalidité de manière qu'elles puissent être présentées dans les meilleurs délais.

Toutes les indemnités en cas de décès dues à ces familles leur ont été versées.

Recommandations du Comité spécial

Observations/mises à jour

Le Comité spécial attend avec intérêt la création d'un groupe sur le renforcement de la capacité des pays africains de participer au maintien de la paix, proposée par le Secrétariat en août 1998. Il prie instamment le Secrétariat de continuer à consulter les États Membres intéressés au sujet du mandat du groupe afin que celui-ci puisse être constitué dans les meilleurs délais (par. 164).

Le Secrétariat a entamé des consultations en vue de la création de ce groupe de travail, qui est subordonnée à l'accord entre les pays donateurs et les pays bénéficiaires.

Annexe C

État d'avancement de l'application des principales recommandations formulées par le Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'ONU dans son rapport du 20 octobre 2000 (A/55/502)

<i>Mesures prévues</i>	<i>Observations/mises à jour</i>
Présentation d'un rapport sur la prévention des conflits en mai 2001 (par. 16)	Le rapport, qui est en cours d'achèvement, devrait être prêt en juin 2001.
Établissement, par le Comité exécutif pour la paix et la sécurité, d'un plan destiné à renforcer la capacité permanente de l'ONU d'élaborer des stratégies de consolidation de la paix (par. 23).	Le Secrétariat poursuit l'établissement d'un plan de consolidation de la paix à l'échelle du système et compte soumettre un document de fond aux États Membres d'ici à la fin de 2001.
Établissement, avant la fin juillet 2001, d'un ensemble commun de règles intérimaires de droit pénal et de procédure pénale pour les administrations transitoires (par. 34).	L'établissement de ces règles intérimaires commencera lorsque l'évaluation initiale des besoins dans les zones concernées aura été menée à bien et que les ressources dont le Haut Commissariat aux droits de l'homme a besoin en tant qu'organisme chef de file auront été mises à sa disposition.
Création du Comité exécutif pour la paix et la sécurité et Secrétariat à l'information et à l'analyse stratégique (par. 42 à 48).	Comme on peut le voir au chapitre VI du présent rapport, il est proposé de substituer au SIAS une petite unité d'élaboration et d'analyse des politiques à l'échelle du système dont les tâches seraient les suivantes : i) assurer le secrétariat du Comité exécutif pour la paix et la sécurité; ii) entreprendre des analyses à moyen et à long terme de questions intersectorielles fondamentales pour les opérations de paix et les bureaux/missions politiques; et iii) proposer des stratégies à moyen et à long terme pour la conduite des opérations et des activités des membres du Comité exécutif. Cette unité, qui aurait à sa tête un directeur et serait composée de 12 administrateurs au maximum, serait autonome et rendrait compte directement au Comité exécutif.
Création d'équipes spéciales intégrées dont les membres seraient détachés de tous les organismes des Nations Unies lorsqu'on aurait besoin d'eux pour mettre en oeuvre les phases de planification et de déploiement initial de toutes les nouvelles opérations multidisciplinaires (par. 57).	Comme il est indiqué au chapitre III du présent rapport, une première équipe spéciale intégrée de taille réduite chargée de planifier la présence de l'ONU au Timor oriental, une fois qu'il aura accédé à l'indépendance, a été mise en place. De plus, les membres permanents d'un groupe de travail mixte à l'échelle du système chargé de suivre l'évolution de la situation au Burundi ont déjà été choisis pour constituer le noyau d'une autre équipe spéciale intégrée qui sera constituée lorsqu'une nouvelle opération de paix commencera à être planifiée.

Constitution d'un groupe des nominations hiérarchiques chargé de superviser les améliorations apportées au processus de sélection des dirigeants des missions et d'établir les procédures de formation et d'information connexes (par. 70 à 73).

Sélection et rassemblement au Siège de l'ensemble des dirigeants des missions avant le déploiement de l'équipe de démarrage afin qu'ils puissent participer à la planification de la mission (par. 65).

Déploiement des opérations traditionnelles de maintien de la paix dans les 30 jours qui suivent l'adoption d'une résolution du Conseil de sécurité ou dans les 90 jours dans le cas d'une opération complexe (par. 68).

Amélioration du système de forces et moyens en attente des Nations Unies, notamment au moyen de l'établissement d'une liste régulièrement actualisée de personnel sous astreinte comportant les noms d'une centaine d'officiers ainsi que de l'envoi sur le terrain d'équipes du Département des opérations de maintien de la paix chargées d'évaluer l'état de préparation de chaque fournisseur de contingents potentiel (par. 77 à 94).

Mise en oeuvre, avant la mi-2002, d'une série de projets destinés à renforcer l'appui à la police civile sur le terrain et établissement d'une liste régulièrement actualisée de personnel sous astreinte comportant les noms d'une centaine de policiers et d'experts susceptibles de participer au système de forces et moyens en attente des Nations Unies (par. 93 et 94).

Comme on peut le voir au chapitre III du présent rapport, le Secrétariat a étudié plusieurs modalités de sélection et de rassemblement des dirigeants des missions. Le Groupe des nominations hiérarchiques s'occupera de la question lorsqu'il examinera les candidatures aux postes concernés, qui seront présentées par les États Membres en réponse à la demande de candidatures que la Vice-Secrétaire générale leur a adressée dans sa lettre du 3 mai 2001.

D'importants travaux sont en cours pour étudier les incidences de l'application de ces deux calendriers de déploiement, procéder à l'examen de procédures, concevoir des stratégies générales en matière de logistique, de financement et de recrutement, et renforcer le système de forces et moyens en attente des Nations Unies. Les besoins en matière d'appui sont exposés au chapitre III du présent rapport, ainsi que les différentes possibilités de répondre aux besoins de matériel et de personnel des missions traditionnelles et des missions complexes. Lorsque les deux calendriers de déploiement auront été confirmés par l'Assemblée générale, une proposition de budget sera présentée.

Le profil souhaité des officiers en question a été communiqué aux États Membres par le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix le 19 mars 2001 et le conseiller militaire poursuit ses consultations avec eux à ce sujet (voir chap. III du présent rapport). Par ailleurs, le Département des opérations de maintien de la paix commence actuellement à organiser, dans les pays fournisseurs de contingents, des missions régulières d'évaluation avant déploiement qui seront effectuées par des équipes comprenant des spécialistes militaires de la planification et de la logistique.

La Division de la police civile a établi à titre préliminaire les profils souhaités des membres du personnel de police civile considéré ainsi qu'un système de déploiement par étape de ces derniers (voir chap. III). En ce qui concerne les projets destinés à renforcer l'appui à la police civile, elle a déjà fait mettre en service, dans certaines missions, un système informatisé de gestion et de planification des équipes d'aide à la sélection du personnel de police civile, un système automatisé de gestion des unités de police spéciale et des systèmes automatisés de gestion du personnel de police civile. La

Mesures prévues

Formulation d'une stratégie globale de recrutement du personnel des opérations de paix, réforme de la catégorie du Service mobile et établissement, sur l'Internet et l'Intranet, d'une liste centrale de candidats civils présélectionnés pouvant être déployés à bref préavis, assortis de propositions de mise en oeuvre de ces mesures à soumettre à l'Assemblée générale au début de 2002 (par. 104 à 107).

Présentation d'un plan de décentralisation du recrutement pour d'autres missions et bureaux extérieurs (par. 108).

Établissement d'une stratégie globale d'appui logistique devant permettre un déploiement rapide et efficace des missions et traiter d'un certain nombre de questions interdépendantes, notamment la reconstitution des cinq lots d'équipement de départ, le financement préliminaire, les politiques et procédures de passation des marchés, la délégation de pouvoir accru en la matière et la gestion financière des missions (par. 113).

Observations/mises à jour

révision des politiques d'aide à la sélection du personnel de police civile sera achevée d'ici à juin 2001 et les Principes et directives applicables aux activités de la police civile de l'ONU seront publiés sous peu.

Ainsi qu'il est indiqué au chapitre III du présent rapport, une équipe de hauts responsables a établi les grandes lignes d'une stratégie globale de recrutement prévoyant des mesures pour améliorer la planification préalable. Rationaliser le recrutement, accroître le nombre des sources de recrutement, faciliter le déploiement rapide et améliorer les conditions de service et le déroulement des carrières. L'établissement, par le Département de la gestion et le Département des opérations de maintien de la paix, d'une liste électronique devant permettre d'automatiser les procédures de recrutement et de sélection du personnel (projet Galaxie) a également progressé. La liste devrait être opérationnelle d'ici à janvier 2001. Vu les conclusions auxquelles a abouti l'examen de la délégation de pouvoir à la MINUK et à l'ATNUTO en matière de recrutement, la délégation de pouvoir aux missions sur le terrain devrait entraîner l'établissement de procédures et politiques de recrutement, le déploiement de spécialistes qualifiés du recrutement dans les missions et la mise en place de mécanismes de suivi au Siège.

D'importants progrès ont été réalisés dans la formulation d'une stratégie globale d'appui logistique et diverses possibilités d'étoffer les réserves de matériel ont été mises au point. C'est dans ce contexte que les questions de financement ont été abordées (voir chap. III). Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de la gestion ont examiné les procédures de passation des marchés des opérations de maintien de la paix sous plusieurs aspects en vue de les rationaliser à l'aide d'une plus large délégation de pouvoir, de procédures accélérées de passation des marchés et d'autres mécanismes (voir chap. IV). Les travaux concernant les politiques et procédures de gestion financière des opérations de paix sur le terrain ont également progressé, notamment la révision du Manuel financier du Siège et des procédures de liquidation et la délégation de nouveaux pouvoirs en ce qui concerne les comptes d'avance temporaire.

Transfert temporaire, au Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, de fonctions d'appui à de petites missions non militaires (par. 118).

Le Département des affaires politiques, le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets continuent d'étudier de nouveaux moyens d'appliquer cette recommandation sans désorganiser l'appui opérationnel.

Restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, notamment création d'un troisième poste de sous-secrétaire général, renforcement des fonctions de la police militaire et de la police civile, accroissement de l'appui aux activités d'information liées au maintien de la paix, renforcement du Groupe des enseignements tirés des missions et création d'un groupe de la parité entre les sexes (par. 123 à 142).

Comme suite à un examen plus poussé de la question, le Secrétaire général propose plusieurs modifications structurelles du Département des opérations de maintien de la paix dans le présent rapport, notamment la création d'un Bureau des affaires militaires, de la police civile et de l'action antimines qui serait dirigé par le troisième Sous-Secrétaire général; la scission de la Division de l'administration et de la logistique des missions en deux divisions distinctes, placées directement sous l'autorité du Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions; la création d'un poste de Directeur de la planification stratégique et de la gestion au Bureau du Secrétaire général adjoint; et la création d'un Groupe de la planification administrative et de la gestion de la formation au Bureau de l'appui aux missions. Le Secrétaire général propose des changements moins importants dans les divisions, notamment la création de deux nouveaux groupes chargés respectivement de la planification du personnel civil et de la gestion des contrats.

Annexe D

Membres du Comité d'examen extérieur

Général de division Hasan Abaza (Jordanie)

Ancien observateur militaire en chef de la Mission d'observation des Nations Unies au Tadjikistan (MONUT)

Nabil A. Elaraby (Égypte)

Ancien Représentant permanent de la République arabe d'Égypte auprès de l'Organisation des Nations Unies

Général Cheick Oumar Diarra (Mali)

Ancien chef de la police de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine (MINURCA)

Général de division Tariq Ghazi (Pakistan)

Ancien observateur militaire en chef de la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG)

Général de corps d'armée (à la retraite) Satish Nambiar (Inde)

Ancien commandant de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU)

Général de division Seth Obeng (Ghana)

Ancien commandant de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL)

Karl Paschke (Allemagne)

Ancien Secrétaire général adjoint aux Services de contrôle interne de l'ONU

Elisabeth Rehn (Finlande)

Ancienne Représentante spéciale du Secrétaire général en Bosnie-Herzégovine (MINUBH)

Général de division Cameron Ross (Canada)

Ancien commandant de la Force des Nations Unies chargée d'observer le dégagement (FNUOD)

Behrooz Sadry (République islamique d'Iran)

Représentant spécial adjoint du Secrétaire général en Sierra Leone (MINUSIL)

Heidi Tagliavini (Suisse)

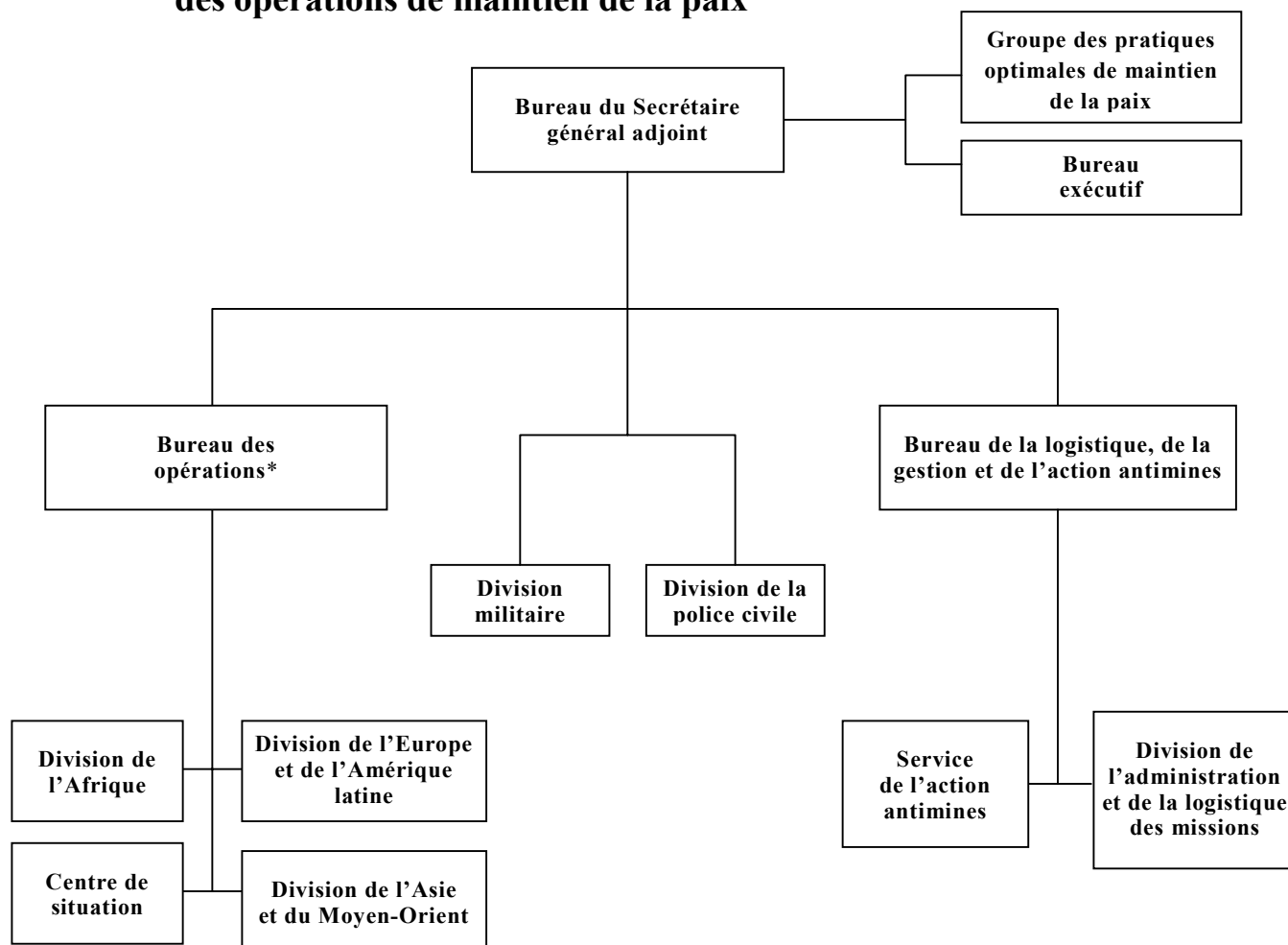
Ancienne chef adjointe de la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG)

Général de division Evergisto de Vergara (Argentine)

Ancien commandant de la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP)

Annexe E

Structure actuelle du Département des opérations de maintien de la paix



* L'appui aux opérations sur le terrain est intégré et coordonné par le Sous-Secrétaire général aux opérations, qui est le Sous-Secrétaire général principal.

Annexe F

Liste provisoire des activités liées aux politiques et au renforcement des capacités pour lesquelles des ressources supplémentaires sont nécessaires

Division militaire

Bureau du conseiller militaire

- Liaison stratégique avec les organisations régionales et sous-régionales, arrangements visant à étoffer les capacités de maintien de la paix de celles-ci et mécanismes de coopération avec l'Organisation des Nations Unies;
- Formulation et publication de directives et de consignes permanentes;
- Activités d'information auprès des États Membres afin d'aider ceux-ci à convaincre l'opinion publique qu'envoyer des contingents peut être utile.

Service de la planification militaire et Service de la constitution des forces et du personnel militaire

- Gestion d'un système des forces et moyens en attente amélioré;
- Multiplication des contacts avec les pays qui pourraient fournir des contingents et visites dans ces pays afin d'évaluer leur capacité à fournir du personnel et/ou du matériel.

Service de la formation et de l'évaluation

- Constitution d'équipes mobiles de formateurs à la demande des pays qui fournissent des contingents;
- Évaluation dans les délais prescrits des capacités des contingents avant le déploiement de ceux-ci;
- Mise en commun de l'information par l'intermédiaire du site Web du Service de la formation et de l'évaluation <www.un.org/depts/dpko/training>, du courrier électronique, de bulletins d'information, d'affiches, de publications et d'échanges avec les partenaires dans le domaine de la formation et les pays qui fournissent des contingents;
- Organisation d'exercices de poste de commandement, d'autres types d'exercices et de cours spécialisés et/ou appui à ces activités;
- Activités à l'appui de celles menées par les États Membres et les centres régionaux de formation au maintien de la paix, le Programme d'instruction par correspondance de l'UNITAR sur les opérations de maintien de la paix et les autres organismes chargés du maintien de la paix;
- Coopération et liaison avec le Groupe de la doctrine de maintien de la paix et des pratiques optimales;
- Activités visant à faciliter la création de cellules de formation supplémentaires; à fournir conseils et assistance aux cellules de formation; à participer à

l'établissement des budgets de formation des missions; à faciliter l'instruction et l'entraînement continus;

- Activités de recherche et de développement en vue d'adapter les supports de formation existants et d'élaborer des supports répondant aux besoins nouvellement identifiés;
- Formulation de principes et de directives en vue d'harmoniser les activités de formation et les critères d'évaluation.

Division de la police civile

- Aide à l'élaboration de plans d'ensemble visant à restructurer ou à établir des services de police dans le cadre de l'exécution des activités prescrites;
- Supervision et coordination de la mise au point des programmes de formation des services de police locaux et des écoles de police, et des activités de formation continue;
- Conseils relatifs au déroulement des carrières dans les services de police locaux et appui à l'établissement de services de police;
- Mise au point des directives et des principes qui aideront les États Membres à établir leurs propres fichiers de forces de police civile pouvant être déployées rapidement, par l'intermédiaire du système des forces et moyens en attente de l'Organisation des Nations Unies;
- Harmonisation des programmes d'incorporation des forces de police civile dans les zones de mission;
- Mise au point, en consultation avec les États Membres, de politiques d'examen et d'évaluation destinées aux responsables des forces de police civile des Nations Unies;
- Mise au point de systèmes et de procédures visant à renforcer les liens entre les forces de l'ordre et l'appareil judiciaire dans les opérations de maintien de la paix;
- Mise au point de systèmes et de procédures concernant le déploiement et l'évaluation des unités de police constituées.

Division de l'administration et de la logistique des missions

Service de la logistique et des communications : Bureau du chef du Service et Section des opérations logistiques

- Mise au point de systèmes de planification intégrant tous les aspects de l'appui aux opérations de maintien de la paix;
- Définition de la notion de services de soutien intégré;
- Adaptation du *Manuel d'appui logistique*;
- Refonte du *Manuel de soutien opérationnel*;
- Élaboration d'un manuel de planification des missions;

- Mise au point de systèmes et de procédures relatifs aux demandes de fourniture de matériel;
- Mise au point de manuels regroupant les consignes permanentes;
- Apport d'améliorations à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi.

Service de la logistique et des communications : Section des communications et des services électroniques

- Suivi et évaluation des nouvelles technologies;
- Formulation d'un plan de formation centralisé en matière de technologies de l'information et des communications;
- Coordination de l'introduction de systèmes de protection de l'information;
- Évaluation des besoins des missions dans le domaine informatique et dans celui de l'intégration des données;
- Mise en place de moyens d'appui nécessaires à l'introduction d'une politique coordonnée dans le Département des opérations de maintien de la paix s'agissant des technologies de l'information et des communications;
- Mise en place d'un système d'aide à la décision en matière de logistique et de communications;
- Mise en place d'un système de gestion des connaissances qui sera utilisé par le Service de la logistique et des communications, et plus largement par la Division de l'administration et de la logistique des missions et le Département des opérations de maintien de la paix;
- Harmonisation des procédures de gestion de l'information concernant la paix et la sécurité en vigueur dans le Département des opérations de maintien de la paix et mise au point d'outils de gestion de l'information;
- Mise en place d'un service d'assistance décentralisée disponible 24 heures sur 24 concernant les systèmes utilisés par les missions;
- Réorganisation des topologies et des configurations de réplication des bases de données;
- Mise au point et gestion des procédures de reprise sur incident et configuration des systèmes pare-feu;
- Coordination de la mise en service de sites Extranet et Intranet consacrés aux opérations de maintien de la paix;
- Coordination de la mise au point de procédures de gestion conjointe du site Web consacré aux opérations de maintien de la paix, avec le Département de l'information et la Division de l'informatique du Département de la gestion;
- Mise en service de moyens de transmission militaire;
- Introduction de mécanismes permettant d'informer promptement le public;
- Amélioration des moyens de déploiement rapide et suivi des besoins dans le cadre d'opérations qui, sans être des opérations de maintien de la paix, reçoivent

vent le soutien du Département des opérations de maintien de la paix, comme celles menées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Département des affaires politiques;

- Mise en place de systèmes permettant de protéger la transmission des données sonores, des données électroniques et des images;
- Mise en place de l'infrastructure à l'intention des entités amenées à intervenir dans des zones reculées.

Service de la logistique et des communications : Section des transports

- Définition de spécifications génériques, identification des meilleures méthodes d'approvisionnement, et établissement et révision des spécifications techniques et contractuelles;
- Activités visant à sensibiliser les responsables de la planification des missions aux questions de sécurité aérienne;
- Établissement et révision des manuels de sécurité aérienne, des normes et des programmes de prévention des accidents;
- Activités visant à sensibiliser les missions et les organismes et les programmes des Nations Unies aux questions de sécurité aérienne;
- Évaluation du respect des consignes de sécurité aérienne par les missions;
- Introduction de programmes en vue d'harmoniser les opérations aériennes;
- Établissement d'un système de contrôle des mouvements dans trois missions (dans des délais allant de 30 à 90 jours);
- Organisation de séances de formation à l'intention des spécialistes chargés du contrôle des mouvements;
- Création de trois bureaux régionaux de la sécurité aérienne;
- Mise à jour du manuel des opérations aériennes des Nations Unies;
- Mise au point de procédures de contrôle des vols dans des régions situées en dehors des zones de mission;
- Organisation de séances de formation à l'intention des responsables des opérations aériennes;
- Examen et évaluation des règlements aériens nationaux;
- Mise en place de mécanismes de suivi des transports aériens dans le cadre de l'établissement de nouvelles missions;
- Réalisation d'études afin de préparer le déploiement du matériel appartenant aux contingents;
- Mise en place de mécanismes de suivi des transports routiers dans le cadre de l'établissement de nouvelles missions;
- Mise au point des conditions régissant les commandes subséquentes (par exemple pour ce qui est des véhicules militaires, des ateliers, etc.);

- Introduction d'un programme de formation du personnel chargé des opérations de transport;
- Mise au point et introduction de programmes de prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail.

Service de la logistique et des communications : Section du génie

- Mise en service de systèmes d'information géographique dans les missions des Nations Unies;
- Installation de systèmes d'épuration de l'eau dans les missions des Nations Unies;
- Mise au point de schémas directeurs, de plans standard et de modules d'aménagement devant faciliter le déploiement des nouvelles missions;
- Élaboration des pages Web consacrées aux opérations d'ingénierie;
- Introduction de programmes de protection de l'environnement dans les missions des Nations Unies.

Service de gestion financière et d'appui

- Mise à jour des manuels afin de tenir compte des enseignements tirés et des nouvelles procédures;
- Révision du manuel consacré aux procédures budgétaires;
- Mise à jour des modules de formation aux opérations financières dans les missions;
- Formulation de consignes permanentes;
- Visites d'évaluation dans les missions portant sur les opérations financières et les technologies de l'information;
- Examen des procédures de coordination existant avec le Département de la gestion;
- Examen des procédures de délégation de pouvoirs;
- Examen des procédures de décentralisation des opérations dans les missions;
- Coordination d'un mécanisme de planification et d'évaluation propre au Département des opérations de maintien de la paix en vue de mobiliser des ressources financières;
- Publication sur l'Intranet des pages Web du Service de gestion financière et d'appui intégrant des données financières fournies par le Siège, en vue de leur utilisation par les missions;
- Création d'une base de données permettant de suivre les opérations relatives aux mémorandums d'accord, au matériel appartenant aux contingents et aux lettres d'attribution;
- Conception d'un système de suivi des demandes d'indemnisation;
- Conception d'un système de gestion des demandes d'indemnisation au titre de la responsabilité civile;

- Établissement d'une passerelle avec la base de données du Comité central de contrôle du matériel;
- Recherche des meilleures techniques informatiques de suivi financier utilisables par les missions;

Service de la gestion du personnel

- *Planification*;
- Mise au point de modules et de grilles d'organisation des missions;
- Mise à jour des profils d'emploi génériques;
- Établissement du système de planification des successions;
- Mise au point et gestion du plan des successions;
- *Rationalisation des procédures de recrutement*;
- Identification des données à saisir dans Galaxy et enregistrement des données;
- Création des listes de candidats principales et des listes secondaires et mise à jour des renseignements qui y sont portés;
- Activités visant à encourager la mobilité et à faciliter les détachements;
- Préparatifs visant à décentraliser les procédures de recrutement;
- *Élargissement des sources de recrutement*;
- Développement du cadre stratégique de la communication;
- Systématisation des accords avec les autres organismes des Nations Unies et les États Membres;
- *Déploiement rapide*;
- Aide à la mise au point d'une politique, de directives et d'une stratégie d'appui;
- Constitution et adaptation des équipes de démarrage des missions et des équipes en attente;
- Préparation des équipes, y compris la mise à jour des listes et les opérations de formation;
- Gestion du déploiement rapide du personnel civil dans les missions.
- *Rétention du personnel et gestion des carrières*;
- Formulation et application d'une politique de gestion des carrières à l'intention du personnel opérationnel, y compris la systématisation des liens entre le déroulement des carrières, l'évaluation du comportement professionnel, le système de promotion et la gestion des transferts et de la mobilité;
- Identification des besoins et adaptation des perspectives de carrière;
- Réorganisation de la catégorie des agents du Service mobile;
- Révision et adaptation des arrangements contractuels concernant le personnel opérationnel;

- Adaptation des conditions de service dans les missions;
- Adaptation des méthodes d'évaluation du comportement professionnel;
- Formulation d'une politique et de procédures de promotion concernant le personnel opérationnel;
- Mise au point d'une politique de formation propre au Département des opérations de maintien de la paix et introduction de programmes annuels;
- Évaluation des activités de formation et du déroulement des carrières.

Service de l'action antimines

- Mise au point de directives et d'instruments, administration des programmes sur le terrain et gestion du fonds de contributions volontaires;
- Missions visant à dresser un bilan de l'action menée, missions d'évaluation et missions d'examen;
- Poursuite des activités d'information menées par le Service de l'action antimines au moyen des outils de gestion de l'information, de sites Web et de bases de données;
- Adoption d'une politique de relations publiques;
- Suivi des normes actuellement mises au point dans le domaine de l'action antimines au niveau international;
- Contrôle de la mise en place de dispositifs d'intervention d'urgence et des capacités de planification des interventions d'urgence;
- Mise au point de mécanismes permettant de mieux rendre compte aux donateurs des questions financières et des questions de fond.

Bureau des opérations

- Mise au point d'une politique d'ensemble relative aux opérations de maintien de la paix, assortie des mécanismes nécessaires à son application, en coordination avec les différents intéressés;
- Appui aux Tribunaux internationaux pour l'ex-Yougoslavie et le Rwanda et aux commissions d'enquête nationales sur des événements qui se sont produits dans des missions terminées, et appui dans le cadre de recherches ou de l'établissement de rapports (tels que les rapports sur la chute de Srebrenica et le génocide rwandais);
- Création, avec le Groupe de la doctrine de maintien de la paix et des pratiques optimales, d'un centre documentaire virtuel sur un site Internet strictement réservé au personnel opérationnel, qui permettra à celui-ci d'obtenir information et conseils sur des questions techniques;
- Mise au point de manuels, de consignes permanentes et d'autres documents directifs afin de faciliter le travail des officiers de secteur (il n'existe à l'heure actuelle aucun document de ce type) et des spécialistes des questions politiques et d'autres questions;

- Formation des spécialistes des questions politiques en poste dans les missions, et formation des autres intervenants du Département aux questions politiques;
- Participation aux séances de formation consacrées aux aspects politiques et aux aspects connexes des opérations de maintien de la paix, ces séances étant organisées par le Service de la formation et de l'évaluation à l'intention des États Membres.

Annexe G

Lettre datée du 19 mars 2001, adressée aux représentants permanents de tous les États Membres par le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, au sujet de l'amélioration du Système de forces et moyens en attente

J'ai l'honneur de me référer aux efforts qui sont faits actuellement pour renforcer les capacités de déploiement rapide de l'Organisation des Nations Unies, en particulier les améliorations proposées pour le Système de forces et moyens en attente des Nations Unies, et de solliciter l'assistance de votre gouvernement à cet égard. Des informations détaillées sur le Système, et en particulier sa composante militaire, figurent dans le *Manuel militaire du Système de forces et moyens en attente des Nations Unies*.

Comme vous le savez, les États Membres ont réaffirmé récemment qu'ils estimaient que le Système pouvait et devrait être sensiblement amélioré. Lors de son examen des recommandations du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (document A/55/305-S/2000/809, en date du 21 août 2000), et du rapport du Secrétaire général sur la mise en oeuvre de ces recommandations (document A/55/502, en date du 20 octobre 2000), le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a demandé instamment au Secrétariat « de s'efforcer d'être en mesure de déployer les opérations de maintien de la paix dans les 30 premiers jours suivant l'adoption du mandat par l'Organisation des Nations Unies et de déployer des opérations de maintien de la paix complexes dans les 90 jours suivant l'adoption du mandat par l'Organisation » (document A/C.4/55/6, en date du 4 décembre 2000, par. 15). Dans son rapport daté du 4 décembre 2000, le Comité spécial a souligné que, pour respecter ces délais, il fallait « une volonté politique et des capacités opérationnelles plus efficaces, notamment un Système de forces et moyens en attente efficace » (document A/C.4/55/6, par. 15).

À cet égard, je voudrais solliciter l'assistance de votre gouvernement pour qu'il appuie le renforcement de trois principaux aspects du Système de forces et moyens en attente : l'établissement de listes de personnel sous astreinte; la mise à jour du personnel et du matériel dont dispose actuellement le Système; et la fourniture d'éléments précurseurs.

Dans son rapport daté du 4 décembre 2000, le Comité spécial a pris acte de l'intention du Secrétaire général de communiquer aux États Membres la liste des compétences requises pour les officiers militaires et le personnel de police civile sous astreinte, après avoir pleinement consulté tous les États Membres sur le meilleur moyen d'élaborer un système efficace. Dans ce contexte, le conseiller militaire du Département des opérations de maintien de la paix, le général de division Tim Ford, a eu une réunion consultative de travail avec les conseillers militaires et d'autres membres des missions permanentes. Il continuera à organiser de telles réunions qui serviront de cadre pour les échanges d'informations et d'idées. Je voudrais inviter les États Membres à faire parvenir leurs nominations initiales à la Division de la planification militaire et civile du Département des opérations de maintien de la paix d'ici au 30 juin 2001. Les conditions générales et spécifiques et la procé-

dure à suivre pour la nomination des officiers sous astreinte figurent dans le *Manuel militaire du Système de forces et moyens en attente*.

En ce qui concerne la mise à jour des informations sur le personnel et le matériel dont dispose le Système, le Secrétaire général a invité les pays qui prennent part au Système à faire savoir au Département des opérations de maintien de la paix, le 1er décembre 2000 au plus tard, s'ils sont effectivement en mesure « de déployer aujourd'hui le personnel et le matériel qu'ils ont inscrits dans le Système » (A/55/502, par. 79). Le Secrétaire général a également invité les pays qui participent au Système à faire connaître systématiquement à la fin de chaque mois « tout changement qui pourrait intervenir dans les forces et moyens qu'ils pourraient, le cas échéant, mettre à la disposition de l'ONU » (A/55/502, par. 80). Jusqu'à présent, nous n'avons reçu qu'un petit nombre de réponses aux invitations susmentionnées, et je souhaiterais recevoir des pays qui prennent part au Système et qui n'ont pas encore répondu les informations demandées. Afin de faciliter ce processus ainsi que les réponses à des demandes futures, je vous transmets également ci-joint, **pour les pays qui participent au système**, le dernier rapport de situation concernant votre contribution. La procédure à suivre pour l'établissement des rapports mensuels est décrite en détail dans le *Manuel militaire du Système de forces et moyens en attente des Nations Unies*.

Comme l'a également demandé le Secrétaire général dans son rapport daté du 20 octobre 2000, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir indiquer si votre gouvernement pourrait mettre à la disposition du Système des « éléments précurseurs » d'une importance critique comme des unités spécialisées dans le contrôle des mouvements, les transmissions et le contrôle de la circulation aérienne des terminaux, et s'il serait en mesure d'assurer des opérations de transfert stratégique à l'intention des pays qui fournissent des contingents (A/55/502, par. 84).

Outre les trois aspects que je viens de mentionner, et comme l'a également demandé le Secrétaire général, je souhaiterais obtenir les vues de votre gouvernement en ce qui concerne la proposition pour la constitution de « forces homogènes de la taille de la brigade », de sorte que je puisse soumettre au Secrétaire général un plan d'action pour faire avancer l'opération, d'une manière qui tienne compte des préoccupations des États Membres (document A/55/502, par. 85 à 90).

Bien que la présente lettre concerne spécifiquement le personnel militaire, j'ai demandé au Bureau de la logistique, de la gestion et des services de l'action antimines d'examiner les aspects des moyens en attente en ce qui concerne le personnel civil, notamment pour l'action antimines. Je vous écrirai à nouveau à ce sujet dans un proche avenir, ainsi que sur les moyens en attente pour la police civile. À cet égard, le Conseiller de police civile met au point actuellement un système de consultations avec les États Membres en vue d'établir des listes d'officiers de police civile sous astreinte, semblables à celles qui sont établies pour les officiers militaires.

Je sais que les questions et les propositions susmentionnées sont actuellement examinées à différents niveaux dans chaque État Membre. Par ailleurs, une grande partie du travail détaillé que le Département des opérations de maintien de la paix devra effectuer afin de parvenir aux objectifs de déploiement rapide fixés par les États Membres dépendra de l'appui diligent et actif de tous les intéressés. Je souhaiterais donc obtenir, dès que possible, une réponse de votre gouvernement à toutes les demandes susmentionnées ainsi que toute observation sur la manière d'améliorer

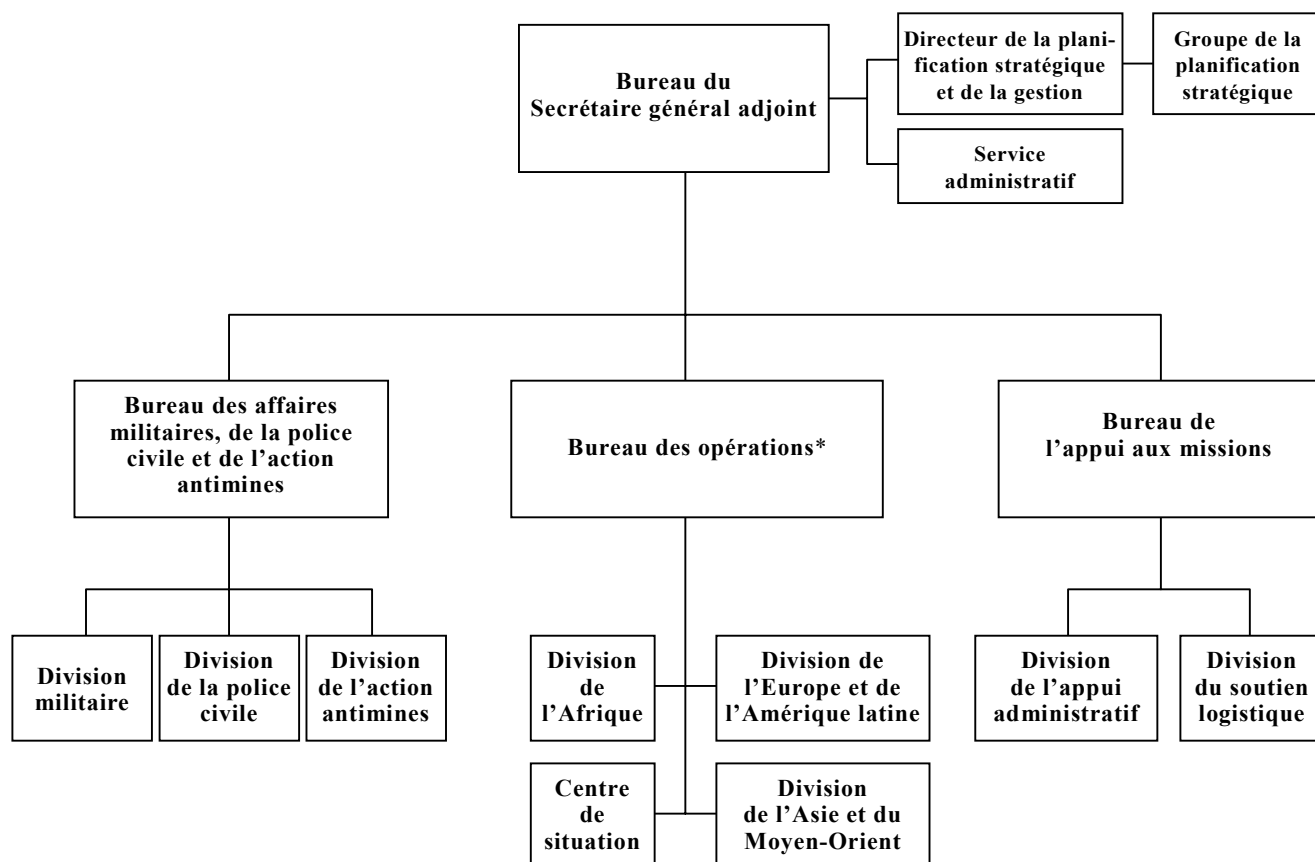
le Système. Les réponses devraient être transmises au Bureau du conseiller militaire (bureau S-3650C).

Je vous remercie à l'avance de votre assistance et coopération continues dans cette activité importante.

Le Secrétaire général adjoint
aux opérations de maintien de la paix
(*Signé*) Jean-Marie **Guéhenno**

Annexe H

Nouvel organigramme proposé pour le Département des opérations de maintien de la paix



* L'appui fourni aux opérations sur le terrain est intégré et coordonné par l'intermédiaire du Sous-Secrétaire général aux opérations, qui est le Sous-Secrétaire général principal.

Annexe I

État d'avancement du processus de recrutement

Par sa résolution 55/238, l'Assemblée générale a approuvé la création de 93 postes supplémentaires pour le Département des opérations de maintien de la paix. Les avis de vacance pour les postes civils ont été publiés entre décembre 2000 et janvier 2001, avec des dates limites allant de février à mars 2001 pour le dépôt des candidatures. Les avis concernant les postes militaires et les postes de la police civile ont été communiqués à tous les États Membres le 15 janvier 2001 avec une date limite fixée au 15 avril 2001. Afin de faciliter la présentation des candidatures, le conseiller militaire a organisé une réunion d'information à l'intention de tous les États Membres le 12 janvier 2001 pour expliquer les procédures de dépôt des candidatures et de sélection.

Le nombre de réponses reçues a été gigantesque. On comptait au total 6 258 candidatures pour les postes annoncés : 4 331 pour les postes civils, 1 031 pour les postes militaires et 896 pour les postes de la police civile.

En raison du caractère urgent des besoins du Département en personnel supplémentaire et du nombre considérable de candidatures reçues, il a fallu entreprendre de mettre au point de nouvelles procédures électroniques pour le traitement de ces dossiers, en étroite collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. Une fois arrêtées, ces procédures devraient pouvoir être utilisées à l'avenir pour le recrutement du personnel des missions de maintien de la paix et de l'Organisation dans son ensemble. En outre, j'ai approuvé un mécanisme suivant lequel les candidats qui ont été jugés admissibles pour les postes annoncés seraient inscrits sur une liste qui resterait valable pendant un an, et sur laquelle ils pourraient être choisis au cas où des postes supplémentaires de caractère analogue deviendraient vacants. Ce mécanisme serait utilisé pour accélérer le recrutement ou les affectations si un candidat sélectionné n'était pas en mesure de prendre ses fonctions pour le poste considéré ou si des postes supplémentaires étaient approuvés ultérieurement pour le Département au cours de l'année 2001. Le grand nombre de candidatures reçues a également donné au Département l'occasion d'identifier des candidats qui possèdent les qualifications voulues pour être éventuellement employés dans les missions de maintien de la paix.

Tout au long de la procédure d'évaluation, le Département était conscient de la nécessité d'améliorer la représentation géographique et la représentation des femmes de façon générale, en particulier pour les pays qui fournissent des contingents, conformément aux recommandations du Comité spécial (voir A/C.4/55/6, par. 36 et 37).

Selon les prévisions actuelles, les offres d'engagement devraient être communiquées d'ici août 2001 pour le personnel civil et d'ici septembre 2001 pour le personnel militaire et la police civile. On continuera de s'efforcer d'accélérer le recrutement dans la mesure du possible.

Dans l'intervalle, bon nombre des postes ont été pourvus à titre temporaire, compte tenu du caractère urgent des besoins auxquels on doit faire face.

Annexe J

**Division du travail entre le Département des opérations
de maintien de la paix et le Département de la gestion
quant à l'appui à fournir aux opérations de maintien
de la paix**

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
I. Gestion des ressources humaines appliquée au personnel des missions			
Dotation en personnel	• Déterminer les besoins en personnel et proposer l’organigramme des opérations de maintien de la paix	FALD/PMSS Missions	
	• Proposer les tableaux d’effectif des missions	FALD/PMSS Missions	
	• Revoir et approuver les tableaux d’effectifs dans le cadre du budget	FALD/FMSS Missions	OPPBA
	• Calculer les coûts en vue de les inclure dans les projets de budget	FALD/PMSS Missions	OPPBA
	• Préparer des définitions d’emploi génériques pour les postes		OHRM
	• Rédiger des définitions d’emploi normalisées	FALD/PMSS	
	• Revoir les définitions d’emploi génériques	FALD/PMSS Missions	OHRM
Recrutement, engagement, affectation du personnel et cessation de service	• Sélection	FALD/PMSS	
	• Recrutement	FALD/PMSS ⁱ	
	• Mise à disposition de personnel d’autres organismes	FALD/PMSS	
	• Détermination de la classe et de l’échelon	FALD/PMSS	
	• Engagement du personnel affecté à une mission	FALD/PMSS	
	• Prolongation des engagements	FALD/PMSS ⁱⁱ	
	• Prolongation des engagements pour plus d’un an au-delà de l’âge de la retraite		OHRM

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Administration du personnel (droits et indemnités)	• Cessation de service		OHRM
	• Administration des droits acquis au titre des missions de tous les membres du personnel des opérations de maintien de la paix pendant la durée de leur affectation à une mission	FALD/PMSS ⁱⁱⁱ	
	• Administration de l'intégralité des droits pour la catégorie du Service mobile	FALD/PMSS	
	• Examen des demandes d'exception au Statut et au Règlement du personnel		OHRM
	• Administration des droits à congé	FALD/PMSS	OHRM
	• Promotion du personnel local des missions établies	FALD/PMSS	
	• Autorité nécessaire pour déterminer, revoir et réviser les émoluments, indemnités et autres droits du personnel; y compris par le biais de missions d'évaluation technique et d'enquêtes sur le terrain en vue d'évaluer les conditions d'emploi		OHRM
	• Indemnité en cas de décès, invalidité ou maladie	Soumission FALD/PMSS Missions	
		Décision	OPPBA/ Contrôleur
		Paie	FALD/PMSS/ PMSS
Gestion des postes et des fonctionnaires et gestion des carrières	• Création de postes	Dans le Système intégré de gestion	OPPBA
		Dans la base de données de maintien de la paix et le FPMS	FALD/PMSS
		Pour le personnel local	Missions
	• Suivi du comportement professionnel	Notation du personnel sur le terrain	FALD/PMSS Missions
		Analyse de la notation du personnel	FALD/PMSS OHRM

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Administration médicale (certificats médicaux, services médicaux, évacuation médicale, accidents et décès et sécurité du personnel sur le terrain)	• Organisation des carrières	Coordination de la formation	FALD/PMSS OHRM
	• Examen médical et certificat médical d'aptitude du personnel affecté à des missions		OHRM
	• Recommandation des vaccins nécessaires pour le personnel affecté hors Siège		OHRM
	• Prestation de services médicaux sur le terrain	Missions	
	• Prise des décisions relatives aux évacuations médicales ou rapatriement pour raison médicale du personnel des missions	Missions ^{iv}	OHRM
	• Invalidité/décès	FALD/PMSS Missions	
	• Mesures de sécurité	Décision	[UNSE COORD]
		Mise en oeuvre	FALD/PMSS Missions
	• Vérifier les frais médicaux dans tous les cas où ils sont à la charge de l'Organisation	Missions	OHRM
	• Recevoir et étudier les demandes		OHRM
Administration de la justice (recours des questions disciplinaires) ^v	Demandes de nouvel examen	• Formuler des observations	FALD/PMSS Missions
		• Offrir recommandations et conseils en vue d'un règlement	FALD/PMSS OHRM
		• Décider des mesures à prendre et les notifier	OHRM
		• Réception des recours	OHRM
	Recours introduits auprès de la Commission paritaire de recours (CPR)	• Formuler des observations	FALD/PMSS
		• Présenter les observations du défendeur à la CPR	OHRM
		• Représentation du défendeur devant la CPR	OHRM

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Recours auprès du Tribunal administratif des Nations Unies	Rendre une décision sur le rapport de la CPR et notifier la décision du SG à l'auteur du recours et à la CPR		DM/OUSG
	Donner suite aux décisions	FALD/PMSS Missions	OPPBA/ Contrôleur
	Réception des recours		[OLA]
	Formulation des observations	FALD/PMSS	OHRM
	Soumission au jugement du Tribunal administratif de la réplique du défendeur		[OLA]
	Représentation du défendeur devant le Tribunal administratif		[OLA]
Comité paritaire de discipline et questions connexes	Notification de la mesure administrative à prendre en application du jugement du Tribunal		DM/OUSG
	Signaler les cas de faute	FALD/PMSS Missions	OHRM
	Faire enquête sur ces cas	Missions	[OIOS]
	Analyser les conclusions des enquêtes	FALD/PMSS	OHRM
	Décider de l'opportunité d'engager une action et de la façon de le faire		OHRM/ DM/OUSG
	Notifier la décision de convoquer un Comité disciplinaire mixte spécial ou le Comité permanent (NY)		OHRM
	Convocation d'un Comité paritaire de discipline spécial	Missions	
	Préparation des documents à soumettre au Comité		OHRM
	Examiner les conclusions du Comité		OHRM
	Rendre la décision et la notifier		DM/OUSG
	Exécuter la décision	FALD/PMSS Missions	OHRM

<i>Fonctions</i>		<i>Tâches</i>	<i>Unité responsable</i>	
			<i>DPKO</i>	<i>DM et [autres]</i>
Contrôle de la délégation de pouvoirs	Exercice des pouvoirs délégués à DPKO	• Veiller au respect du Statut et du Règlement du personnel des Nations Unies et des politiques de gestion des ressources humaines adoptées par délégation		OHRM
		• Vérifier les procédures en place et contrôler la gestion des ressources humaines		OHRM
		• Fournir les documents et archives demandés pour contrôle	FALD/PMSS	
		• Faire en sorte que le dossier officiel du personnel affecté à des missions soit tenu à jour en faisant suivre des copies de toutes les pièces pertinentes au Groupe des dossiers et statistiques concernant le personnel (OHRM)	FALD/PMSS	
	Exercice des pouvoirs délégués aux missions	• Surveiller l'exercice par les missions des pouvoirs qui leur ont été délégués	FALD/PMSS	
		• Fournir les documents et archives nécessaires à cette surveillance	Missions	
		• Représenter le SG/OHRM		OHRM
		• Représenter DPKO/DM	FALD/PMSS	
Consultations entre l'Administration et le personnel	Consultations avec le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel			
	Consultations sur les questions relatives au personnel des missions	• Consultations avec le Syndicat du personnel mobile et le Comité du personnel de New York concernant le personnel local, consultations des missions avec les représentants du personnel local	FALD/PMSS	
		• Consultations avec le personnel au Secrétariat et dans les organismes du système de l'ONU		OHRM
Administration des voyages et des demandes de remboursement de frais de voyage		• Certifier les autorisations de voyage	FALD/PMSS	
		• Déterminer le coût des billets		OCSS/TTS
		• Surclassement		OCSS/TTS

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
	Déterminer l'indemnité journalière de subsistance et répondre aux demandes d'augmentation du volume d'effets personnels admissible		OHRM
	Rembourser les frais de voyage aux gouvernements	FALD/PMSS	
	Délivrer les billets		[Agence de voyage]
	Contrôler la gestion des voyages au sein des missions	FALD/PMSS	
II. Fonctions relatives aux achats			
Planification des achats et traitement des demandes	Plan d'acquisition	FALD/LCS Missions	
	Détermination des besoins	FALD/LCS Missions	
	Établissement des demandes d'achat	FALD/LCS Missions	
	Certification des demandes	FALD/FMSS	
	Établissement des caractéristiques techniques	FALD/LCS Missions	
Appels d'offre et sélection des fournisseurs/entrepreneurs	Avis d'appel d'offres ou demande de proposition	Section des achats (missions)	OCSS/PD ^{vi}
	Ouverture des soumissions	Section des achats (missions)	OCSS/PD ^{vi}
	Évaluation technique des soumissions	FALD/LCS ^{vii} Missions	
	Évaluation commerciale des soumissions	Section des achats (missions)	OCSS/PD ^{vi}
	Présentation au Comité local des marchés	Section des achats (missions)	
	Présentation au Comité du Siège pour les marchés		OCSS/PD ^{vi}

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Gestion des marchés	• Examen et recommandation au Directeur ou au Chef de l'Administration ou au SSG/BSCA	LCC	[HCC]
	• Approbation des soumissions	COA	ASG/OCSS
	• Attribution et passation des marchés	Section des achats (missions)	OCSS/PD ^{viii}
	• Réception et inspection	FALD/LCS Missions	
	• Contrôle des prestations de service	FALD/LCS Missions	
	• Évaluation de l'exécution des contrats par les fournisseurs	FALD/LCS Missions	
	• Ordonnancement des dépenses	FALD/LCS Missions	
	• Traitement des contentieux		OCSS/PD [OLA]
III. Fonctions budgétaires			
Incidences financières à l'intention du Conseil de sécurité	• Établir des principes de dépenses	FALD/FMSS	
	• Examiner le projet de rapport/prévisions de dépenses		OPPBA/PFD
	• Publier les additifs/aspects		OPPBA/PFD
Satisfaction des besoins financiers immédiats	• Préparer les estimations de dépenses	FALD/FMSS	
	• Examiner/réviser les estimations de dépenses		OPPBA/PFD
	• Approbation prévue à l'article 110.6 du Règlement financier		OPPBA/Contrôleur
Dépenses engagées avec l'assentiment du CCQAB (résolution 49/233)	• Établir les prévisions de dépenses	FALD/FMSS	
	• Examiner/réviser les prévisions de coût		OPPBA/PFD
	• Les présenter au CCQAB		OPPBA/PFD

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Préparation du budget	• Formuler les instructions budgétaires		OPPBA/ PFD
	• Actualiser le manuel des coûts standard	FALD/FMSS	
	• Examiner le manuel actualisé		OPPBA/PFD
	• Transmettre le manuel actualisé au CCQAB		OPPBA/PFD
	• Formuler le projet de budget	FALD/FMSS/ Missions	
	• Examiner le projet de budget		OPPBA/PFD
	• Déterminer le montant du budget		OPPBA/PFD
	• Rédiger le rapport du Secrétaire général sur le financement		OPPBA/PFD
	• Préparer le document du CCQAB		OPPBA/PFD
	• Présenter le budget au CCQAB		OPPBA/PFD
	• Défendre le budget devant le CCQAB	FALD/FMSS/ Missions	OPPBA
	• Préparer les compléments d'information	FALD/FMSS/ Missions	OPPBA
	• Soumettre les compléments d'information		OPPBA/PFD
	• Présenter le budget à la Cinquième Commission		OPPBA/PFD
	• Défendre le budget devant la Cinquième Commission	FALD/FMSS	OPPBA
	• Publier l'état récapitulatif du budget		OPPBA/PFD
Organes délibérants/approbation	• Établir l'ordre du jour annoté		OPPBA/PFD
	• Préparer la liste récapitulative des documents		OPPBA/PFD
	• Liaison avec le secrétariat de la Cinquième Commission		OPPBA/PFD
	• Rédiger les éléments de langage pour les séances		OPPBA/PFD

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Exécution du budget	Rédiger le projet de résolution portant financement		OPPBA/PFD
	Informar les coordonnateurs		OPPBA/PFD
	Rédiger le rapport de la Cinquième Commission		OPPBA/PFD
	Autoriser les dépenses et les postes		OPPBA/PFD
	Engager les fonds et supporter les dépenses	FALD/FMSS/ Missions	
	Examiner les dépenses mensuelles	FALD/FMSS/ Missions	OPPBA/PFD
IV. Fonctions de gestion financière			
Administration et contrôle financier	Certification et établissement des états financiers	Désigner les agents certificateurs	FALD/FMSS
		Approuver les agents certificateurs	OPPBA/ Contrôleur
		Certifier les demandes de paiement	FALD/FMSS
		Effectuer les paiements	OPPBA/ Comptabilité
		Tenir la comptabilité	OPPBA/ Comptabilité
		Publier et certifier les états financiers	OPPBA/ Comptabilité
		Répondre aux demandes d'audit	FALD/FMSS
		Règlement des contributions	USG/DM
		Prêts entre missions	OPPBA/PFD
		Prévisions de trésorerie	DM (Trésorerie)
Fonctions connexes		Recours au Fonds de réserve pour le maintien de la paix	OPPBA/PFD
		Demander l'ouverture/la fermeture des comptes bancaires	FALD/FMSS
		Solliciter des délégations de pouvoirs	FALD/FMSS
		Approuver les délégations de pouvoirs	OPPBA/ Contrôleur

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Établissement des rapports d'exécution du budget	Calendrier de remboursement des contingents et du matériel leur appartenant		OPPBA/PFD
	Suivre les sommes à payer du compte fournisseur		OPPBA/PFD
	Acquitter les sommes à payer du compte fournisseur		OPPBA/PFD
	Formuler les instructions		OPPBA/PFD
	Revoir les projets d'états financiers		OPPBA/PFD
	Établir l'annexe et les explications	FALD/FMSS/ Missions	
	Revoir les projets soumis		OPPBA/PFD
	Vérifier par rapport aux états financiers		OPPBA/PFD
	Établir le rapport du Secrétaire général		OPPBA/PFD
	Préparer le document du CCQAB		OPPBA/PFD
	Présenter le rapport au CCQAB		OPPBA/PFD
	Le défendre devant le CCQAB	FALD/FMSS	OPPBA
	Le présenter à la Cinquième Commission		OPPBA
	Le défendre devant la Cinquième Commission	FALD/FMSS	OPPBA
Remboursement des contingents aux gouvernements	Envoyer le questionnaire aux gouvernements		
	Analyser les données communiquées en réponse		OPPBA/PFD
	Rendre compte à l'Assemblée générale des taux de remboursement		OPPBA/PFD
	Calculer le remboursement mensuel des contingents		OPPBA/PFD
	Établir les lettres de remboursement		OPPBA/PFD
	Suivi des paiements et des sommes à payer		OPPBA/PFD

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Remboursement aux gouvernements du matériel appartenant aux contingents (MAC)	• Préparer les séances du groupe de travail sur le MAC	FALD/FMSS	
	• Participer aux séances du groupe de travail sur le MAC	FALD/FMSS	
	• Actualiser le manuel du MAC	FALD/FMSS	
	• Calculer/certifier les remboursements au titre du MAC	FALD/FMSS	
	• Entretenir la base de données consolidées sur les sommes dues au titre du remboursement des contingents et du MAC		OPPBA
	• Examiner les demandes certifiées de remboursement au titre du MAC		OPPBA
Autres demandes de remboursement des gouvernements	• Traiter/certifier les demandes au titre des lettres d'attribution	FALD/FMSS	
	• Examiner les demandes certifiées		OPPBA/PFD
	• Traiter/certifier les demandes d'indemnité en cas d'invalidité ou de décès	FALD/FMSS	
	• Examen des demandes certifiées		OPPBA
Fonds d'affectation spéciale (FAS)/contributions volontaires	• Établir le mandat des FAS	FALD/FMSS	
	• Examiner/réviser ces mandats		OPPBA/PFD
	• Établir le « certificat de naissance » des FAS		OPPBA/PFD
	• Approuver les FAS		OPPBA/ Contrôleur
	• Autoriser les dépenses	FALD/ FMSS	
	• Suivre l'abondement et le solde des FAS		OPPBA/PFD
	• Formuler les instructions budgétaires		OPPBA/PFD
Compte d'appui	• Élaborer le projet de budget		OPPBA/PFD
	• Revoir le projet de budget émanant des départements		OPPBA/PFD

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
	• Déterminer le montant du budget		OPPBA/PFD
	• Rédiger le rapport du Secrétaire général sur le financement		OPPBA/PFD
	• Préparer le document du CCQAB		OPPBA/PFD
	• Présenter le budget au CCQAB		OPPBA/PFD
	• Le défendre devant le CCQAB	Service administratif	OPPBA/PFD
	• L'inclure dans l'état récapitulatif consolidé du budget		OPPBA/PFD
	• Préparer les compléments d'information		OPPBA/PFD
	• Présenter les compléments d'information		OPPBA/PFD
	• Présenter le budget à la Cinquième Commission		OPPBA/PFD
	• Le défendre devant la Cinquième Commission	Service administratif	OPPBA/PFD
	• L'inclure dans l'état récapitulatif consolidé du budget		OPPBA/PFD
Autres fonctions	• Établir les formules types		OPPBA/PFD
	• Établir les formules types pour la correspondance officielle		OPPBA/PFD
	• Alimenter des bases de données sur les remboursements au titre des contingents, les représentants permanents, les autorisations de crédit pour les missions		OPPBA/PFD
	• Tenir l'inventaire du mobilier et de l'équipement (en vue de la liquidation des avoirs)		OPPBA/PFD
	• Former le personnel	FALD/FMSS	OPPBA/PFD
	• Administrer le réseau local (LAN)		OPPBA/PFD

Fonctions	Tâches	Unité responsable	
		DPKO	DM et [autres]
Divers	• Préparer les affaires de responsabilité civile à l'égard des tiers à envoyer au Siège	FALD/FMSS	
	• Certifier les recours de tiers	FALD/FMSS	

ⁱ À titre expérimental, la MINUT et l'ATNUTO ont été autorisées à recruter leur propre personnel par délégation.

ⁱⁱ La compétence de FALD/PMSS est limitée au personnel des missions.

ⁱⁱⁱ À l'exception de l'approbation des indemnités de fonction à la classe D-2, qui relève de l'autorité du Secrétaire général.

^{iv} Dans les cas d'urgence médicale grave.

^v Les rapports du Jury en matière de discrimination et autres plaintes sur les plaintes déposées par des membres du personnel pour traitement discriminatoire sont transmis pour décision au Sous-Secrétaire général en charge du Bureau de la gestion des ressources humaines.

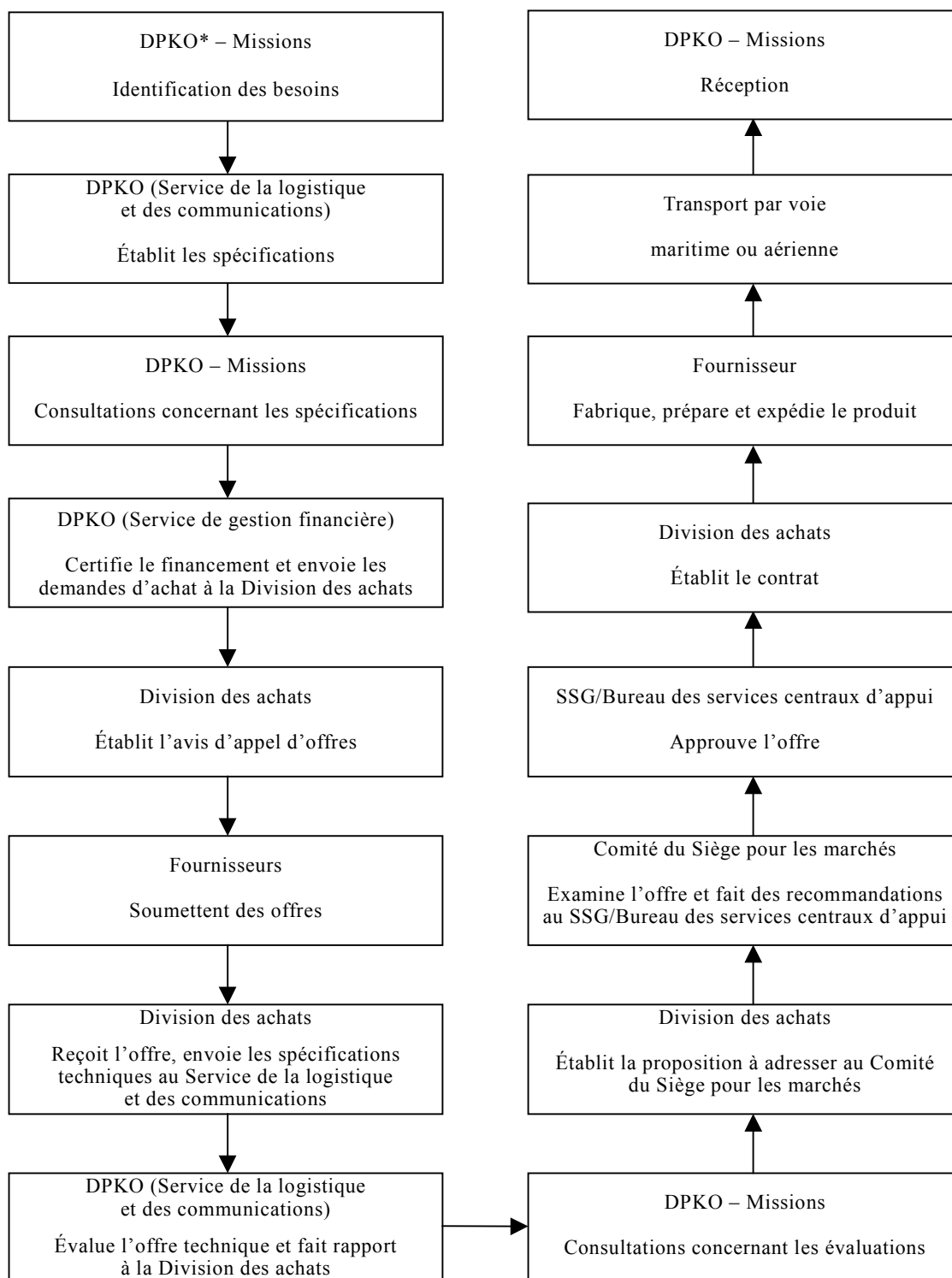
^{vi} Les sections des achats des différentes missions sont responsables de la passation des marchés locaux.

^{vii} Les rapports de réception et d'inspection de marchandises livrées à des transitaires sous contrat avec l'ONU sont effectués par l'Équipe de gestion des transitaires.

^{viii} L'approbation du Bureau des affaires juridiques doit être sollicitée chaque fois que nécessaire.

Annexe K

**Diagramme indiquant les procédures d'acquisition,
de planification et de fourniture du matériel et des services**



Annexe L

Répartition des responsabilités entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques*

<i>Département des affaires politiques</i>	<i>Département des opérations de maintien de la paix</i>	<i>Observations</i>
Aide le Secrétaire général à s'acquitter des responsabilités que lui confie la Charte concernant le maintien et le rétablissement de la paix et de la sécurité, y compris la diplomatie préventive, le rétablissement de la paix et la consolidation de la paix.	Le Département est l'instrument opérationnel du Secrétaire général pour toutes les opérations de l'ONU sur le terrain, en particulier la gestion et la direction des opérations de maintien de la paix.	L'expression « toutes les opérations sur le terrain » est correcte dans la mesure où il s'agit de l'appui administratif et logistique. Pour les questions de fond, la responsabilité du Département des opérations de maintien de la paix se limite aux opérations de maintien de la paix.
Donne des avis et un appui en matière d'assistance électorale et coordonne la suite à donner aux demandes d'assistance des États Membres.		En tant que centre de coordination de l'assistance électorale, le Département des affaires politiques apporte une contribution de fond aux composantes électorales des opérations de maintien de la paix.
Suit, analyse et évalue l'évolution de la situation politique dans le monde, cerne les conflits, réels et potentiels, dans le règlement desquels l'ONU pourrait jouer un rôle utile, appelle l'attention du Secrétaire général et recommande et applique les mesures politiques.	Le Département est responsable, au jour le jour, de la direction exécutive des opérations de maintien de la paix, l'accent étant mis sur les aspects politiques et opérationnels. Il coordonne et intègre les apports d'autres départements, organisations et programmes. (Dans le cas d'une opération de maintien de la paix multidisciplinaire, il préside l'Équipe spéciale qui se compose des entités qui y contribuent.)	Les fonctionnaires du Département des affaires politiques s'occupent de plusieurs pays ou d'une région, compilant des informations à jour et se tenant au courant d'une large gamme de variables politiques, sociales et autres qui influent sur la naissance ou le règlement d'un conflit. Il s'agit là d'une tâche permanente qui est accomplie avant, pendant et après une opération de maintien de la paix. Par contre, les fonctionnaires du Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix jouant le rôle de directeur de projet pour une opération de maintien de la paix, leur tâche prend fin lorsque l'opération s'achève.
Dirige et gère les missions politiques spéciales, y compris celles autorisées par l'Assemblée générale.		
Fournit un appui au Secrétaire général pour ce qui est des aspects politiques et de ses rapports avec les États Membres et les		Il s'agit là d'une vaste tâche qui suppose d'importantes fonctions de coordination. Le Département des opérations de maintien de la paix

<i>Département des affaires politiques</i>	<i>Département des opérations de maintien de la paix</i>	<i>Observations</i>
organisations régionales.		fournit des apports dans les domaines relevant de ses responsabilités, par exemple une opération de maintien de la paix ou les relations avec un pays qui fournit un contingent.
Planifie les missions d'établissement des faits, de rétablissement de la paix et autres lorsqu'un conflit a éclaté ou risque d'éclater et que les efforts préventifs et de rétablissement de la paix du Secrétaire général peuvent être nécessaires ou sont déjà en cours.	Le Département dirige le processus de planification d'une opération de maintien de la paix en élaborant le cadre général, en formulant les différentes possibilités d'action, en organisant des missions de reconnaissance sur le terrain et en coordonnant et intégrant les apports du Département lui-même et d'autres entités en un plan détaillé qui sera soumis à l'approbation du Conseil de sécurité.	
Fournit des orientations politiques et un appui aux représentants spéciaux et autres hauts fonctionnaires nommés par le Secrétaire général pour l'aider dans ses efforts de diplomatie préventive, de rétablissement de la paix et de consolidation de la paix.	Le Département fournit des orientations et un appui aux responsables des opérations de maintien de la paix (Représentant spécial, commandant de la Force ou Chef des observateurs militaires).	
Entretient et développe des relations avec d'autres bureaux et départements de l'ONU, d'autres institutions et experts compétents.	Le Département coordonne et intègre les apports d'autres départements, organisations et programmes qui exécutent des activités dans la zone de la mission d'une opération de maintien de la paix.	Chaque département travaille avec d'autres entités pour s'acquitter de son mandat (voir paragraphe précédent).
Assure la liaison avec les États Membres au Siège et dans leurs capitales, les consulte et négocient avec eux.	Le Département appuie l'opération vis-à-vis des parties au conflit et des autres parties intéressées, des membres du Conseil de sécurité et des pays qui fournissent des contingents.	Chaque département traite avec les États Membres des questions dont il est responsable.
Assure et développe la coopération avec les secrétariats des organisations régionales et accords	Le Département reste en contact avec les organisations régionales pour ce qui est des questions de	

<i>Département des affaires politiques</i>	<i>Département des opérations de maintien de la paix</i>	<i>Observations</i>
régionaux dans le cadre de réunions conjointes et de consultations, en assurant la liaison avec elles et en participant à leurs réunions.	maintien de la paix, en particulier, lorsqu'elles exécutent des activités là où l'ONU dirige une opération de maintien de la paix. Il est responsable des programmes destinés à renforcer la capacité de maintien de la paix des pays africains.	
Reste en contact avec les organisations non gouvernementales et les établissements universitaires du monde entier et participe à des séminaires et réunions universitaires concernant le mandat du Département.	Le Département répond aux demandes d'information concernant le maintien de la paix émanant de ces organisations.	
Établit des rapports concernant la diplomatie préventive, le rétablissement de la paix et la consolidation de la paix à l'intention de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité et apporte une contribution aux rapports sur certaines opérations de maintien de la paix.	Le Département établit des rapports sur les opérations de maintien de la paix à l'intention du Conseil de sécurité.	Chaque département rend compte des questions relevant de son domaine de responsabilité.

* Précédemment publiée dans la section II du document A/53/854/Add.1.

Annexe M

Répartition proposée des responsabilités entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'information

Le Département des opérations de maintien de la paix est responsable de la gestion et du contrôle de tous les aspects des opérations de maintien de la paix, depuis la planification jusqu'à l'exécution, et donc des activités d'information sur le terrain. Il incombe au personnel des missions, affecté et appuyé par le Département, de répondre aux besoins des populations et des médias (tant locaux qu'internationaux, notamment les médias des pays contributeurs) dans les zones des missions. Le Département de l'information est responsable du programme général d'information et de communication de l'Organisation.

Cette complémentarité exige que le Département des opérations de maintien de la paix dispose d'une capacité de planification, de gestion et de contrôle, qu'il puisse compter sur des spécialistes de l'information et de communication du Département de l'information sur place et que les deux départements collaborent étroitement en ce qui concerne la planification et le contenu des activités comme suit :

<i>Activités d'information en appui aux opérations de maintien de la paix</i>	<i>Service responsable</i>	<i>Contribution/conseil</i>
Organiser et superviser les études préalables au déploiement portant sur la situation en matière d'information, de média et de vulgarisation	DPKO/DPI	
Donner des avis sur les éléments relatifs à l'information qui doivent être pris en compte dans l'accord sur le statut de la mission et des forces	DPKO/DPI	
Établir le calendrier de déploiement, le matériel nécessaire, les projets de budget et le tableau d'effectifs	DPKO/DPI	
Identifier et recommander la nomination de spécialistes de l'information qualifiés et expérimentés pour les missions, y compris le porte-parole, et établir un registre de ces spécialistes	DPKO/DPI	
Veiller au déploiement rapide du personnel d'information approprié et du matériel nécessaire, y compris les lots de départ pour un déploiement rapide	DPKO	DPI
Être en contact permanent avec la composante information des missions et fournir une assistance et une orientation pour l'exécution du plan opérationnel	DPKO	DPI
Assurer la liaison avec le Bureau du conseiller militaire et la Division de la police civile en veillant à ce qu'un porte-parole militaire et un porte-parole de la police civile soient nommés pour les missions où ces fonctions sont nécessaires, et qu'ils travaillent en étroite collaboration avec le porte-parole civil	DPKO	

<i>Activités d'information en appui aux opérations de maintien de la paix</i>	<i>Service responsable</i>	<i>Contribution/conseil</i>
Mettre en place des procédures de formation pour le personnel des missions dont une grande partie des activités a trait à l'information, notamment le Représentant spécial du Secrétaire général, le commandant de la Force, le porte-parole militaire et le porte-parole de la police civile	DPKO	
Renforcer les forces et moyens en attente grâce à des accords de coopération avec les États Membres, les organisations non gouvernementales et les Volontaires des Nations Unies	DPKO	DPI
De manière générale, traduire les éléments d'information politique et stratégique de chaque mission en plans d'information opérationnels	DPKO/DPI	
Mettre au point des concepts de programmation avant et après le déploiement des missions de paix en tirant parti des relations entre le Département de l'information et les partenaires régionaux	DPI	DPKO
Faciliter la couverture des opérations de maintien de la paix par les médias	DPKO/DPI	
Élaborer des procédures et directives opérationnelles pour la composante information des missions de paix et familiariser les spécialistes de l'information des missions à ces procédures et directives	DPKO	DPI
Surveiller sur les plans intérieur et extérieur l'efficacité des campagnes d'information des opérations de paix et proposer des solutions appropriées pour remédier aux insuffisances	DPKO/DPI	
Assurer la liaison avec les organismes des Nations Unies pour la stratégie d'information générale et donner des conseils aux services d'information sur le terrain en ce qui concerne la coordination des messages avec les organisations humanitaires	DPKO/DPI	
Collaborer avec les organismes des Nations Unies présents dans la zone de la mission en vue de partager le matériel d'information disponible sur le terrain	DPKO	
Élaborer, produire et diffuser du matériel de promotion sur les opérations de paix et le désarmement, notamment des livres, des troussees d'information, des planches murales, le <i>Year in Review</i> , des notes d'information mensuelles, des bulletins d'information, des affiches, des communiqués de presse et des reportages	DPI	DPKO
Créer et maintenir sur le site Web de l'ONU des pages concernant le maintien de la paix et d'autres opérations de paix (par exemple instauration de la paix, consolidation de la paix, etc.)	DPI	DPKO
Organiser des manifestations promotionnelles, des rencontres avec les médias, des conférences de presse en collaboration étroite avec	DPI	DPKO

<i>Activités d'information en appui aux opérations de maintien de la paix</i>	<i>Service responsable</i>	<i>Contribution/conseil</i>
le Bureau du porte-parole et les services organiques et préparer des réunions de commémoration à la mémoire des soldats de la paix et du personnel des Nations Unies qui ont perdu la vie au service de la paix		
Assurer les relations avec les médias pour le département des opérations de maintien de la paix et travailler en collaboration avec le Bureau du porte-parole du Secrétaire général en ce qui concerne les questions liées au maintien de la paix	DPKO	DPI
Aider les opérations de maintien de la paix à gérer les relations avec les médias pendant les crises	DPKO	DPI