



Assemblée générale

Distr. générale
13 mars 2008
Français
Original : anglais

Soixante-deuxième session

Point 140 de l'ordre du jour

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

Rapport préliminaire sur la suite donnée à la résolution 61/279 de l'Assemblée générale relative au renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir

Rapport du Secrétaire général

Résumé

L'Assemblée générale, dans sa résolution 61/279, relative au renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir, a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport préliminaire sur l'état de l'application de cette résolution.

Le présent rapport expose l'état d'avancement de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de la mise en place du Département de l'appui aux missions, ainsi que les incidences de ces premières mesures. Il met en évidence d'autres faits nouveaux intervenus en matière de maintien de la paix. Enfin, il donne un aperçu des problèmes rencontrés pour mettre sur pied et gérer les opérations y relatives et en assurer la viabilité et il en indique les répercussions sur la restructuration.

Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont exposées au chapitre IX du présent rapport.



I. Introduction

1. Dans sa résolution 61/279, relative au renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir, l'Assemblée générale a réitéré son appui à de nouvelles réformes au sein du Secrétariat en vue de renforcer les capacités de l'Organisation dans les domaines de la préparation, du déploiement et de la gestion des opérations de paix. Au cœur de ces réformes se trouve la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, qui s'accompagne de l'établissement du Département de l'appui aux missions.

2. Au paragraphe 66 de cette résolution, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-deuxième session, un rapport préliminaire sur l'état de l'application de ladite résolution, en ayant à l'esprit les recommandations qui figurent dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne relatives aux structures de gestion du Département des opérations de maintien de la paix (A/61/743).

3. Le présent rapport rend compte, à titre préliminaire, de l'état d'avancement de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de la mise en place du Département de l'appui aux missions. Il donne suite également à d'autres dispositions de la résolution 61/279. Enfin, il expose les faits nouveaux intervenus en matière de maintien de la paix et les problèmes rencontrés pour mettre sur pied et gérer les opérations y relatives et pour en assurer la viabilité, et en indique les répercussions sur la restructuration.

4. Comme l'Assemblée générale l'en avait prié dans cette résolution, le Secrétaire général l'a saisie, pour examen à la présente session, d'un rapport détaillé sur les résultats de l'examen et de l'effort de rationalisation des activités d'investigation et de l'étude d'ensemble de la capacité de la Division des enquêtes du Bureau des services de contrôle interne (A/62/582). On ne traitera donc pas ici des questions abordées dans ce rapport.

5. Comme l'Assemblée l'en avait également prié dans cette même résolution, le Secrétaire général lui présentera, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-troisième session, un rapport détaillé sur la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, dans lequel il indiquera notamment si les précédentes réformes ont permis au Département de mieux aider les missions à s'acquitter du mandat qui leur a été confié et de mieux gérer les opérations de maintien de la paix.

II. Circonstances entourant la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix

6. On assiste, depuis 2003, à une augmentation massive et constante du nombre des opérations de maintien de la paix. Alors que 13 d'entre elles ont été mises sur pied ou fortement étoffées depuis 2003, le Département des opérations de maintien de la paix administre actuellement 20 missions de par le monde, ce qui représente plus de 140 000 militaires, policiers et agents civils. Le Département de l'appui aux missions, pour sa part, apporte un soutien administratif et logistique à 16 autres missions sur le terrain.

7. Les opérations de paix n'ont pas seulement augmenté de manière exponentielle : elles sont aussi devenues plus complexes. La prolifération des mandats a donné lieu à la multiplication spectaculaire de missions multidimensionnelles et intégrées, aux tâches opérationnelles beaucoup plus étendues. Parallèlement, la recherche de moyens d'action collectifs pour faire face aux menaces à la paix et la sécurité internationales ou pour aider à affermir la paix ont donné lieu à une forte augmentation du nombre des partenariats en faveur de la paix, tant avec des forces de maintien de la paix régionales ou multilatérales qu'avec des organismes humanitaires et des agents du développement. Ces partenariats étant très divers, et les partenaires très mobilisés au service des activités liées au maintien de la paix, il a fallu intensifier de manière exceptionnelle la concertation et la collaboration. Il faut ajouter à cela que les missions de paix des Nations Unies se déroulent de plus en plus souvent dans des conditions à hauts risques : les cessez-le-feu sont précaires, les processus de paix instables, et des crises ont tendance à survenir. Il devenait donc impératif d'envisager sous un angle nouveau le maintien de la paix, accentuer la planification, amplifier les moyens disponibles, mieux assurer l'encadrement et intensifier les mesures de contrôle. Du fait des risques courus, il a aussi fallu prendre de nouvelles mesures en matière de sécurité, ce qui a contribué à rendre encore plus complexes les opérations. Enfin, de plus en plus souvent, ces opérations se déroulent dans des pays où les infrastructures sont lacunaires ou détruites, ce qui pose de nouveaux problèmes au niveau de l'appui administratif et du soutien logistique.

8. Au vu de ces faits nouveaux, et après avoir longuement consulté les États Membres, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale une proposition initiale dans laquelle il faisait part de son intention d'aller de l'avant dans le processus de réforme de la structure du Secrétariat afin de renforcer l'aptitude de l'Organisation à gérer ses opérations de maintien de la paix (A/61/749). Dans sa résolution 61/256, relative au renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix, l'Assemblée a approuvé la proposition du Secrétaire général de restructurer le Département des opérations de maintien de la paix, y compris la création d'un Département de l'appui aux opérations hors Siège. Donnant suite aux dispositions de cette résolution, le Secrétaire général lui a présenté un rapport détaillé (A/61/858 et Corr.1 et Add.1 et Add.1/Corr.1 et Add.2) qui faisait fond sur ces propositions et prenait en compte les recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) dans son rapport sur l'audit des structures de gestion du Département des opérations de maintien de la paix (A/61/743).

9. Les propositions associaient une série de mesures, parmi lesquelles la modification des structures afin qu'elles soient plus adaptées à la portée et à l'ampleur des missions sur le terrain, la redistribution des tâches et des ressources entre les départements, compte tenu de la rationalisation proposée des attributions respectives du Département des opérations de maintien de la paix et du nouveau Département de l'appui aux missions, la mise en place de nouveaux moyens pour faire face à la complexité accrue des tâches dont les missions doivent s'acquitter, et le renforcement des capacités au niveau de la direction et des hauts fonctionnaires comme à l'échelle opérationnelle afin de pouvoir répondre à l'augmentation exponentielle du nombre des opérations de maintien de la paix.

III. Délibérations de l'Assemblée générale à sa soixante et unième session sur la proposition de restructuration

10. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a approuvé les principales propositions relatives à la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix en deux départements, par l'établissement du Département de l'appui aux missions, ainsi que la création du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité chargé de s'occuper des questions en rapport avec la police, la justice, les services pénitentiaires, le désarmement, la démobilisation et la réinsertion, la lutte antimines et la réforme du secteur de la sécurité, la réorganisation de la Division Afrique du Bureau des opérations en deux divisions, la mise sur pied, au sein des divisions régionales de ce bureau, d'équipes opérationnelles intégrées se composant de spécialistes des questions politiques, de militaires, de membres de la police et de spécialistes de l'appui et, enfin, la fondation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation.

11. L'Assemblée générale a également approuvé la mise en place de nouvelles unités administratives, dont le Groupe des affaires publiques au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint, le Groupe de la planification intégrée des missions au Bureau des opérations, la Section de la réforme du secteur de la sécurité au Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, ainsi que la Section des partenariats et la Section de l'évaluation au sein de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation.

12. Par ailleurs, l'Assemblée a approuvé la création ou le reclassement de postes de haute responsabilité. C'est ainsi qu'elle a décidé, pour ce qui est du Département des opérations de maintien de la paix, de créer un poste de sous-secrétaire général à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité, de reclasser le poste de conseiller militaire au rang de sous-secrétaire général, le titulaire devant diriger le Bureau des affaires militaires, et de créer un poste de chef de cabinet, un poste de directeur de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et un autre poste de directeur de la Division Afrique II. S'agissant du Département de l'appui aux missions, elle a approuvé la création du poste de secrétaire général adjoint à l'appui aux missions et de deux postes de directeur respectivement pour la Division du personnel et la Division du budget et des finances. Les moyens opérationnels ont également été renforcés dans la plupart des domaines d'activité de ces deux départements.

13. Pour ce qui est de la répartition des attributions entre les deux départements, de nouveaux pouvoirs ont été délégués par le Département de la gestion à la Division du personnel afin qu'elle puisse prendre à sa discrétion des décisions concernant le classement des emplois sur le terrain, jusques et y compris à la classe D-1, l'avancement de fonctionnaires, la gestion du personnel et l'administration des prestations.

14. Certaines propositions clefs n'ont pas été approuvées par l'Assemblée générale. Celle-ci n'a, en effet, pas accepté de créer 17 des 42 postes de spécialiste demandés au titre des équipes opérationnelles intégrées, dont un poste d'administrateur général; elle n'a pas non plus consenti à la création d'une unité administrative chargée de la gestion des risques au sein du Département de l'appui aux missions tant que le Secrétaire général n'aurait pas présenté de propositions sur la gestion des risques au niveau de l'Organisation; elle a rejeté la création d'un

bureau de l'appui administratif qui devait être dirigé par un sous-secrétaire général, le remplacement du Service des communications et des technologies de l'information par une division des technologies de l'information et des communications ayant un directeur à sa tête tant que n'aurait pas été nommé un directeur général de l'informatique, et la mise en place d'un service des achats (missions), avec des pouvoirs étendus, en attendant la présentation et l'examen du rapport du Secrétaire général sur la réforme des achats conformément aux dispositions de la résolution 61/246.

IV. État d'avancement de la réforme

A. Restructuration

15. Depuis l'approbation des propositions de réforme par l'Assemblée générale, en juin 2007, la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et la mise en place du Département de l'appui aux missions sont au cœur des préoccupations de l'Organisation en matière de maintien de la paix. Les problèmes sont particulièrement ardues, dans la mesure où il est impératif de continuer à fournir un appui sans faille aux 20 missions sur le terrain et à planifier de nouvelles opérations. Il a fallu ainsi lancer l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), qui est la plus grande et la plus complexe des opérations de maintien de la paix entreprises à ce jour par l'Organisation, et planifier puis déployer une autre opération des plus compliquées, unique en son genre, la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT) en collaboration avec l'Union européenne. L'expérience ayant montré que les réformes sur le long terme qui visent le développement institutionnel ne peuvent être reportées, faute de quoi l'Organisation ne pourra ni se préparer ni s'adapter à la dynamique des opérations de maintien de la paix, la restructuration doit être menée en même temps que la réforme dans des domaines tels que la doctrine, les questions relatives au personnel, les partenariats, l'organisation et les ressources, comme indiqué dans le programme de réforme à moyen terme des deux départements intitulé « Opérations de paix 2010 ».

16. Le programme de réforme de l'Organisation en matière de maintien de la paix s'articule autour d'un certain nombre d'engagements fondamentaux. Il faut d'urgence porter une plus grande attention aux questions d'ordre stratégique en rapport avec la planification des missions et l'exécution de leur mandat, et mieux coordonner et intégrer des domaines d'activité intersectoriels tels que la planification, le déploiement et la gestion des missions et l'appui à leur apporter, ainsi que les mesures à prendre en cas de crise. Pour que le maintien de la paix soit plus performant, il faut renforcer les moyens dont on dispose dans la phase de démarrage, notamment pour ce qui est du maintien de l'ordre, ou encore intensifier la cohérence d'autres domaines, par exemple l'appui dispensé en matière de sécurité, de primauté du droit et de viabilité des organes de sécurité. Il faut aussi mieux tirer parti des divers moyens qui peuvent être mis au service du maintien de la paix, notamment à l'issue des conflits.

17. En ce qui concerne plus précisément les questions d'appui, les réformes proposées se fondent sur la volonté d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de l'appui aux missions, d'intensifier le contrôle et la gestion des ressources affectées au

maintien de la paix, de mieux gérer les délégations de pouvoir de plus en plus étendues au personnel sur le terrain, et de mieux tirer parti des technologies de l'information et des communications pour répondre aux besoins stratégiques en matière d'information. Ces réformes reposent également sur le souci de trouver et de recruter des personnes qualifiées et d'origines diverses pour diriger les opérations sur le terrain et de veiller à ce que les soldats de la paix aient une conduite irréprochable et disciplinée.

18. Depuis l'approbation par l'Assemblée générale, en juin 2007, des ressources nécessaires à la mise en œuvre des propositions de réforme, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont entrepris de mener la restructuration à son terme dans les 12 mois, et ce en trois étapes (préparation, exécution et consolidation) comme indiqué au tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1
Calendrier de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de la mise en place du Département de l'appui aux missions

	<i>Juillet-décembre 2007</i> <i>Préparation</i>	<i>Janvier-juin 2008</i> <i>Exécution</i>	<i>Après juin 2008</i> <i>Consolidation</i>
Recrutement	X		
Mise en place de nouvelles structures et unités administratives au sein du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions		X	
Mise sur pied des équipes opérationnelles intégrées et d'autres structures nouvelles		X	
Prise en charge des nouveaux pouvoirs délégués par le Département de la gestion	X		
Élaboration de modalités d'exécution et de directives générales harmonisées	X		
Application des modalités d'exécution révisées et mise en œuvre de solutions informatiques pour aider les nouvelles structures et les équipes opérationnelles intégrées à s'acquitter de leurs tâches		X	
Formation	X		
Formation continue et perfectionnement des modalités d'exécution			X
Évaluation de l'exécution des réformes			X
Aménagement des bureaux	X		

19. La mise en route de la restructuration s'articule autour de quatre principes majeurs. En premier lieu, il s'agit de continuer à accorder la priorité aux missions sur le terrain, qui sont la raison d'être des deux départements. Deuxièmement, il faut assurer l'unité de commandement des activités de maintien de la paix, tant sur le terrain qu'au Siège, afin de préserver l'unité d'action au service d'objectifs

communs. Troisièmement, il faut privilégier la simplicité, la priorité étant accordée aux objectifs, aux besoins réels, à la concertation et aux résultats. Enfin, il faut veiller à la transparence et à la participation sans exclusive afin de faciliter la prise de décisions et la responsabilisation, ainsi que la mobilisation de toutes les parties prenantes.

20. Le plan de mise en œuvre de la restructuration est axé sur les priorités suivantes, exposées en détail plus loin : a) recrutement et nomination des hauts responsables; b) mise en place des structures, politiques et modalités intégrées et communes aux deux départements; c) mise en place de systèmes informatisés d'appui; d) présentation et diffusion auprès de toutes les parties prenantes des objectifs, processus et incidences de la restructuration; e) élaboration et organisation de stages de formation à l'intention des équipes opérationnelles intégrées; f) développement et mise en service de dispositifs d'évaluation; et g) aménagement et regroupement des locaux à usage de bureaux.

B. Recrutement et nomination des hauts responsables

21. Les recrutements destinés à pourvoir les 152 postes créés par l'Assemblée générale, au cœur de la restructuration, constituent une priorité. Au sein du Département des opérations de maintien de la paix, ont été pourvus le poste de sous-secrétaire général à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité, et celui de chef de cabinet (D-2). Les opérations de recrutement aux postes de conseiller militaire ayant rang de sous-secrétaire général, de directeur des divisions Afrique I et Afrique II relevant du Bureau des opérations et de directeur de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation sont en cours et devraient être menées à terme d'ici à la fin mars 2008. Au sein du Département de l'appui aux missions, le Secrétaire général adjoint et les Directeurs de la Division du personnel et de la Division du budget et des finances ont été nommés.

22. Ces recrutements se sont faits dans le respect des procédures et des critères établis. Il a fallu notamment procéder au classement des postes et faire approuver tous les avis de vacance de poste par les organes centraux de contrôle avant de les rendre publics. Les avis de vacance de poste d'administrateur (personnel civil) ont été publiés avec un délai de présentation des candidatures de 60 jours, comme requis, et toutes les candidatures déposées pendant cette période ont été prises en compte, ce qui a permis d'élargir les recherches. En ce qui concerne les postes militaires et de la police à pourvoir par détachement, les avis de vacance ont été diffusés auprès des États Membres et le délai était de 90 jours.

23. Comme l'exige le paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies, la considération dominante dans le recrutement du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. A été dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible. Par ailleurs, conformément aux textes adoptés par les organes délibérants, on s'est aussi attaché à assurer une représentation adéquate, au sein du Département des opérations de maintien de la paix comme du Département de l'appui aux missions, des pays fournissant des contingents, à veiller à la parité des sexes et à prendre en compte les qualifications des fonctionnaires en place. À

l'heure actuelle, 96 des 119 pays fournissant des contingents sont représentés dans les deux départements.

24. Si, pour certains postes, la sélection des candidats se poursuit, la majorité des postes nouvellement créés ont été pourvus. À la fin février 2008, 69 postes avaient effectivement été pourvus. Pour 26 autres postes, des recommandations de sélection avaient été présentées aux organes centraux de contrôle ou au Groupe consultatif de haut niveau. Les procédures de recrutement sont en cours pour pourvoir 56 postes. Dans certains cas, des retards ont été enregistrés du fait qu'il fallait d'abord recruter les chefs des unités administratives avant de sélectionner les candidats aux postes clefs. Étant donné le nombre élevé de postes à pourvoir, ces recrutements, qui exigent beaucoup de temps, représentent une lourde charge de travail pour les services concernés, notamment pour le Bureau de la gestion des ressources humaines et les organes centraux de contrôle.

C. Mise en place des structures, politiques et modalités intégrées et communes aux deux départements

25. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ayant des objectifs communs et des mandats interdépendants, il est indispensable qu'ils œuvrent de concert à tous les niveaux d'activité. La mise en place de structures, politiques et modalités intégrées et communes constituent donc un élément fondamental de la restructuration, comme indiqué ci-dessous.

Unité de commandement

26. Le Secrétaire général s'est engagé à garantir l'unité de commandement sur le terrain et au Siège. On s'est donc employé à la consolider et à intensifier l'intégration sur le terrain, au moyen de délégations générales de pouvoir aux représentants spéciaux du Secrétaire général et chefs de mission concernant toutes les composantes des opérations, notamment la composante militaire, la police et l'administration. Les chefs des bureaux d'appui aux missions sur le terrain continuent d'exercer les pouvoirs administratifs que leur a délégués le Département de la gestion pour faciliter l'exécution, sous la supervision du chef de la mission, des activités relatives aux programmes. Les représentants spéciaux du Secrétaire général continueront de rendre compte au Secrétaire général par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix. Au Siège, l'unité de commandement a été obtenue grâce à des dispositions aux termes desquelles le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions rend compte au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et reçoit de lui des instructions concernant toutes les questions en rapport avec le maintien de la paix. Dans les deux cas, l'unité de commandement garantit l'uniformisation des priorités opérationnelles, ainsi que la coordination et l'intégration effectives de l'action menée.

Instances communes aux hauts fonctionnaires pour les questions stratégiques, les questions de fond et les questions opérationnelles

27. Des instances ont été créées, qui regroupent de hauts fonctionnaires, pour aborder les aspects transversaux des questions stratégiques, des questions de fond et des questions opérationnelles, ou encore pour faire face aux crises ou aux situations

d'urgence. Les réunions hebdomadaires de l'équipe dirigeante, du Comité de direction élargi et des directeurs offrent collectivement l'occasion de partager l'information et de prendre des décisions. Les réunions générales hebdomadaires des départements contribuent aussi à la cohésion institutionnelle et à l'unité d'action.

Équipes opérationnelles intégrées

28. Les équipes opérationnelles intégrées constituent le principal dispositif d'intégration entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, puisqu'elles s'occupent des affaires courantes concernant la planification, l'orientation et la gestion des opérations de maintien de la paix ainsi que l'appui à leur apporter. Elles font également office d'interlocuteur principal pour les États Membres, les États fournissant des contingents et des éléments de police ainsi que les partenaires, qu'ils relèvent ou non des organismes des Nations Unies. L'Assemblée générale ayant approuvé 25 des 42 postes de spécialiste demandés au titre de ces équipes et 12 autres postes de spécialiste pour les équipes de la MINUAD, de la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) et de la MINURCAT pour l'exercice 2007/08, il a été possible de mettre sur pied six des sept équipes prévues au sein des divisions régionales du Bureau des opérations. Les équipes se répartissent en deux catégories : elles se composent soit de spécialistes des questions politiques et militaires, de la police et de l'appui (comme cela est le cas pour les deux divisions Afrique et la Division de l'Europe et de l'Amérique latine) soit de deux sous-équipes de spécialistes des questions politiques qui se partagent les services d'experts des questions militaires, de la police et de l'appui (Division de l'Asie et du Moyen-Orient). Cette seconde catégorie est possible en grande partie grâce aux compétences exclusivement militaires que la Cellule militaire stratégique met au service de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL). Dans les deux cas de figure, des experts d'autres domaines (par exemple des questions relatives à la justice, au désarmement, à la démobilisation et à la réintégration, ou encore aux femmes) contribueront ou participeront aux travaux des équipes, selon les besoins.

29. En raison de la portée et de la complexité sans précédent du mandat de la MINUAD, ainsi que des problèmes qu'a posé son lancement, l'équipe opérationnelle intégrée pour le Darfour a été mise sur pied très tôt, en octobre 2007, afin d'assurer l'intégration effective des opérations lors de la phase de déploiement de la mission. Les cinq autres équipes opérationnelles intégrées devraient être mises sur pied d'ici à la fin mai 2008, date à laquelle on compte que l'on aura recruté les spécialistes des questions militaires, de la police et de l'appui. Le mandat des équipes et de leur chef ont été approuvés par les hauts responsables des deux départements; ils précisent leurs attributions et leurs responsabilités à l'égard des domaines d'activité de ces départements. Pour assurer la cohérence et l'unité de commandement, les chefs d'équipe font office de premier notateur et les directeurs des divisions régionales de second notateur pour les spécialistes des questions militaires, de la police et de l'appui. Les personnels d'encadrement de l'unité administrative associée font office de notateurs supplémentaires.

30. Pour faciliter l'intégration des activités et les gains d'efficacité au sein des équipes opérationnelles intégrées, il a fallu prêter des conseils et un appui en matière de formation, de gestion des connaissances et de perfectionnement des procédures internes. L'on a tout d'abord fait une large place à la formation destinée à promouvoir l'esprit d'équipe, l'on a explicité les modalités de l'encadrement

compte tenu de l'intégration des activités, et l'on a précisé la répartition des tâches entre les équipes ainsi qu'entre elles et les services fonctionnels. Une étude en temps réel des enseignements à tirer de l'expérience, menée par la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation lors de la phase de mise sur pied de l'équipe opérationnelle intégrée pour le Darfour, a permis de déterminer les domaines pour lesquels les équipes auront absolument besoin d'être secondées avant d'entamer leurs activités comme au tout début de leurs opérations. On a également, à cette occasion, dégagé des méthodes efficaces et tiré les enseignements de l'expérience, dont il a été tenu compte lors de l'élaboration des matériels de formation et d'orientation. Parmi ceux-ci figurent un manuel et un programme de formation initiale en fonction des compétences particulières requises des équipes, l'objet étant d'inculquer une conception commune des objectifs, responsabilités et méthodes de travail, de perfectionner les compétences de base – notamment pour ce qui est de la communication par écrit, de l'établissement de rapports, de la coordination et du contrôle des activités et de l'analyse – ainsi que de consolider la dynamique de groupe. Les enseignements tirés de la mise sur pied de l'équipe opérationnelle intégrée pour le Darfour sont également prises en compte pour déterminer l'orientation des directives générales se rapportant aux procédures internes de base et à la gestion de l'information. Les travaux de cette équipe ont mis en évidence les avantages potentiels de ce type de structure; des gains d'efficacité ont été enregistrés et l'équipe a fait preuve d'une plus forte réactivité, au niveau de la direction stratégique et l'appui à la gestion de la MINUAD, que les dispositifs antérieurs.

Partage des ressources

31. L'intégration des activités, la cohésion institutionnelle et les gains d'efficacité sont aussi le résultat du partage de diverses ressources. Le Chef de cabinet du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix est responsable des questions en rapport avec la restructuration et l'intégration. La Division des politiques, de l'évaluation et de la formation dirige et coordonne tout ce qui a trait à l'élaboration des politiques, à la doctrine commune aux deux départements, aux pratiques optimales, à l'évaluation, à la formation et à la consolidation de partenariats stratégiques, tant pour les départements que pour les missions sur le terrain. Le Groupe des affaires publiques et le Centre de situation, qui relèvent du Bureau du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix aident les deux départements à assurer des services de communication intégrés et à prendre en commun les mesures voulues pour épauler les missions sur le terrain. Le Centre de situation, qui constitue le pôle d'information pour les opérations de maintien de la paix, permet aux services du Siège de réagir plus rapidement en cas de crise.

32. Le Cabinet du Secrétaire général adjoint prête des services aux deux départements : il facilite l'établissement et la gestion des budgets interdépendants, il administre les structures intégrées, partagées ou interdépendantes, il les aide à exécuter les plans d'action relatifs aux ressources humaines et il s'occupe d'autres questions transversales. La Section des nominations aux postes de haute direction prête elle aussi un appui aux deux départements, tout comme le Service de déontologie et de discipline pour ce qui touche le respect des normes et la suite donnée aux affaires de manquement à la déontologie. Enfin, le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions assure la coordination et le suivi des activités d'audit en rapport avec les deux départements.

Politiques et procédures internes

33. Le bon fonctionnement des structures intégrées de maintien de la paix suppose notamment que l'on mette au point et que l'on diffuse en temps voulu des directives et méthodes de travail destinées à étayer les fonctions intégrées du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. L'élaboration d'une doctrine, de politiques et de procédures internes communes se poursuit. En janvier 2008, après de nombreuses consultations, notamment avec les États Membres, on a mis la dernière main à un document de référence essentiel intitulé « United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines »; ce texte expose dans le détail les concepts fondamentaux et les enseignements sur lesquels reposent actuellement la planification et la conduite des opérations de maintien de la paix. Des avancées ont aussi été obtenues, en collaboration avec les organismes des Nations Unies partenaires, pour ce qui est de la planification intégrée des missions, grâce à l'élaboration, d'ici à mars 2008, de notes d'orientation qui érigent en normes les principes de planification.

34. Des directives sont ou ont été élaborées ou actualisées, qui traitent de questions diverses telles que la mise en place de centres communs d'analyse des missions, la gestion des marchés, l'exécution de projets à effet rapide ou encore le démarrage des missions. Comme le BSCI l'a recommandé dans son rapport (A/61/743, par. 83), la circulaire du Secrétaire général sur les attributions et l'organisation du Département des opérations de maintien de la paix fait l'objet d'une révision et celle sur le Département de l'appui aux missions est en cours d'élaboration; ainsi seront précisées les nouvelles attributions et responsabilités confiées aux deux départements. On met au point une méthode permettant de déterminer, au sein des deux départements, les directives qui doivent être formulées en priorité. De même, on évalue actuellement les besoins en vue de perfectionner les méthodes de travail, et cette opération devrait être menée à son terme en mars 2008. Dans l'intervalle, la priorité sera donnée aux procédures arrêtées qui s'appliquent aux structures intégrées et à celles qui ont une incidence directe sur les missions sur le terrain. Comme le BSCI l'a recommandé dans son rapport (voir A/61/743, par. 85), toute l'attention voulue sera prêtée à la chaîne hiérarchique, aux pouvoirs délégués au sein des départements ainsi qu'au degré d'intégration des services et entités participant aux activités interdépartementales.

D. Gestion de l'information et appui technologique

35. La gestion de l'information et les systèmes informatiques continueront d'être indispensables au regard de la coordination, de la cohérence et de l'efficacité des activités. Lors de la phase préliminaire de la restructuration, on a repensé les principes et les directives générales à suivre en la matière, et l'on a réaménagé les systèmes d'acheminement afin de les adapter à l'établissement du Département de l'appui aux missions, notamment pour ce qui est de la correspondance et de la gestion des dossiers. Le site Web et l'intranet des opérations de paix ont eux aussi été remaniés en fonction de l'établissement du Département de l'appui aux missions et de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix. Des outils destinés à étayer les travaux des équipes opérationnelles intégrées ont été recensés; ils sont exploités par l'équipe opérationnelle intégrée pour le Darfour et seront progressivement mis à la disposition d'autres équipes. Dans le souci de donner aux deux départements ainsi qu'aux missions sur le terrain un même accès à

toutes les informations et à tous les outils de recherche relatifs au maintien de la paix, un ensemble de bases de données en ligne a été mis à leur disposition sur l'intranet des opérations de paix.

E. Communication et diffusion de l'information

36. Soucieux de sensibiliser toutes les parties prenantes aux dernières réformes et de s'assurer de leur participation et de leur soutien effectifs, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont lancé une série d'activités de communication et de diffusion de l'information auprès des intervenants premiers, en particulier les fonctionnaires des deux départements, ainsi qu'auprès des missions sur le terrain et des partenaires internes comme externes. Des réunions-débats se sont tenues avec les fonctionnaires pour discuter de la restructuration, et des réunions d'information ont été organisées à l'intention des chefs de mission en octobre 2007, qui portaient tant sur la réforme que sur la restructuration; ces derniers ont été par la suite informés des nouveaux développements et de leurs incidences sur les missions. Les stages de formation et de préparation des hauts fonctionnaires comportent des exposés sur la réforme. Des informations sont aussi disponibles sur l'intranet et le site Web communs aux deux départements. Des activités d'information ont également été organisées à l'intention de partenaires tels que le Département de la sûreté et de la sécurité, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), afin de leur exposer les objectifs et les incidences de la restructuration ainsi que les attributions des nouveaux services, et de déterminer les domaines qui pourraient faire l'objet d'une coopération nouvelle ou plus étroite.

F. Mise au point et organisation de stages de formation

37. Soucieux de contribuer aux buts et principes de la réforme en cours, le Service de la formation intégrée, qui relève de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, repense ses stratégies. Lors de la phase préliminaire de la restructuration, la priorité a été donnée à la formation des hauts fonctionnaires afin de mieux les préparer à diriger une mission et à exécuter les tâches devant leur être confiées. Pour cela, il a fallu approfondir les matériels pédagogiques standard et dispenser aux intéressés une formation dans le cadre du cours à l'intention des hauts responsables de mission et du programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonction; au cours de l'année écoulée, on a ainsi formé 72 hauts responsables de mission et préparé à leurs fonctions 29 cadres de direction. Par ailleurs, on élabore actuellement un programme en ligne de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources, le stage pilote s'étant déroulé en février 2008. Depuis le début de 2007, les personnels civils nouvellement recrutés suivent obligatoirement un stage de préparation à leur prise de fonctions, dispensé par la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi. Outre qu'il met au point et dispense des cours de formation, le Service de la formation intégrée entreprend une évaluation approfondie des besoins de formation au Siège et sur le terrain, de sorte à définir sa stratégie pour la période 2008-2010.

G. Mise sur pied et exploitation de dispositifs d'évaluation

38. La nouvelle structure d'évaluation n'en est qu'à ses débuts, mais le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions s'emploient déjà à mettre sur pied un dispositif d'évaluation qui s'accompagne d'indicateurs de résultat fondamentaux. Le système informatique correspondant, qui devrait être mis en exploitation en juin 2008, permettra aux services du Siège d'avoir accès en temps réel aux informations et indicateurs relatifs à toute une gamme d'activités opérationnelles. Par ailleurs, trois évaluations devraient être achevées avant le 30 juin 2008. Enfin, un avant-projet de principes devant régir l'évaluation des missions a été élaboré et d'autres documents d'orientation sont en cours de révision.

H. Regroupement des locaux à usage de bureau du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions

39. Dans son rapport sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix (A/61/858 et Corr.1 et Add.1 et Add.1/Corr.1 et Add.2), le Secrétaire général soulignait que, du fait que le Département des opérations de maintien de la paix s'est élargi au cours des 10 dernières années, ses effectifs sont dispersés dans divers bâtiments, ce qui a considérablement compliqué la coordination et l'intégration de leurs activités quotidiennes d'appui aux missions. Pour faciliter l'intégration des activités, des locaux à usage de bureaux ont été réattribués, en interne, au sein du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. Les hauts responsables occupent, depuis 2007, des bureaux rapprochés; la priorité est actuellement donnée au regroupement des équipes opérationnelles intégrées, ce qui devrait être achevé en mars 2008. Toutefois, cela suppose souvent que deux administrateurs doivent partager un même bureau ou un même poste de travail. Enfin, il a fallu louer de nouveaux locaux pour installer les fonctionnaires nouvellement recrutés.

40. Si l'on a pu ainsi faire face aux besoins immédiats, il n'en reste pas moins que les effectifs des deux départements sont plus dispersés que jamais. La situation est d'autant plus grave qu'il a fallu regrouper les équipes chargées de la planification et du démarrage des missions au Darfour ainsi qu'en République centrafricaine et au Tchad décidées par le Conseil de sécurité. Des consultations se tiennent au sein du Secrétariat pour essayer de trouver une solution durable, en tenant compte des exigences du plan-cadre d'équipement. Le Secrétariat pourrait être amené à demander des crédits supplémentaires pour adapter les locaux aux besoins des deux départements.

V. État d'avancement des structures nouvellement créées

41. Il avait été prévu que la phase de mise en œuvre de la restructuration débiterait le 1^{er} janvier 2008; toutefois, dès que la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, l'établissement du Département de l'appui aux missions et la création de nouveaux services ont été approuvés, les deux

départements se sont montrés résolus à accélérer les choses. Ils ont donc réorienté l'action des services en place, temporairement réaffecté des ressources et donné la priorité au recrutement.

A. Bureau du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix

42. Le poste de chef de cabinet, dont le titulaire est essentiellement chargé de superviser et de contrôler la gestion interne du Département au nom du Secrétaire général adjoint, a été pourvu en octobre 2007. Les responsabilités du Chef de cabinet consistent pour une bonne part, à veiller à ce que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions fonctionnent de manière intégrée à tous les niveaux, ainsi qu'à diriger et mettre en œuvre la réforme du Département et les plans de gestion du changement. Le Chef de cabinet dirige la restructuration en collaboration avec le Directeur du Département de l'appui aux missions. Il a accordé la priorité au recrutement de hauts responsables (tous les postes de ce niveau devant être pourvus au premier trimestre 2008), ainsi qu'à la mise en place et au fonctionnement des équipes opérationnelles intégrées et à la révision des politiques, procédures et méthodes de travail.

43. Dans le cadre de ses responsabilités, le Chef de cabinet supervise l'élaboration du plan de gestion des programmes du Département, grâce auquel il sera possible de hiérarchiser les engagements pris et d'en contrôler l'exécution, notamment pour ce qui est des cadres de budgétisation axée sur les résultats. Ce plan, qui tient compte des recommandations que le BSCI a formulées dans son rapport (voir A/61/743, par. 101), relatives à la nécessité de renforcer la fonction de suivi des activités du Département, devrait être prêt en mars 2008. Ayant créé une Cellule de gestion de l'information, opérationnelle au 1^{er} janvier 2008, le Chef de cabinet a pu s'acquitter de ses tâches en ce domaine; il a en particulier reconstitué le Comité de gestion de l'information, dont il a réaménagé la composition en fonction des principaux services des deux départements, et qui a tenu une première réunion en février 2008. Il a de plus formulé un plan d'application de la stratégie de gestion de l'information commune aux deux départements, qui permettra de coordonner effectivement les activités en ce domaine et d'en assurer la cohérence, y compris pour ce qui est de l'établissement et de la hiérarchisation des prévisions de dépenses.

B. Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité

44. Le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a été créé en juillet 2007 et le Sous-Secrétaire général qui le dirige a assumé ses fonctions en septembre 2007. Ce bureau – qui regroupe les unités administratives chargées des questions en rapport avec la police, la justice, les affaires pénitentiaires, la lutte antimines, ainsi que le désarmement, la démobilisation et la réintégration, et qui comporte une section de la réforme du secteur de la sécurité – s'acquitte activement de la tâche qui lui a été confiée, à savoir définir une approche globale et intégrée en vue de la prestation d'une aide, par l'ONU, en matière de sécurité et de primauté du droit. En raison du caractère particulier des fonctions assumées par la police dans le cadre des opérations de maintien de la paix, le Conseiller pour les questions de

police continue de faire partie de l'équipe des hauts responsables et d'avoir des rapports directs avec le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix chaque fois que nécessaire. Bien que le Bureau soit essentiellement chargé de prêter appui aux opérations de maintien de la paix, il assume des responsabilités d'ordre général au sein du système des Nations Unies, notamment pour ce qui est de la police, des affaires pénitentiaires, de la lutte antimines et de la réforme du secteur de la sécurité.

45. S'agissant de l'appui à apporter aux opérations de maintien de la paix, la priorité a été donnée à la fourniture d'avis et d'orientations stratégiques aux équipes opérationnelles intégrées et aux interlocuteurs du Bureau dans les missions. On a, à cet égard, pris des mesures en vue de resserrer les liens de coopération et de rendre la collaboration systématique, notamment pour ce qui est de préparer l'examen des mandats des missions par le Conseil de sécurité et l'établissement des projets de budget et des rapports du Secrétaire général; il s'agit de faire en sorte que les aspects politiques, financiers et matériels des missions soient clairement exposés afin que les États Membres puissent se prononcer à bon escient.

46. La priorité a également été donnée aux tâches ci-après : élaboration d'une stratégie de travail du Bureau, l'objet étant d'intégrer les diverses démarches et activités concernant toutes les questions en rapport avec la justice pénale, et d'établir des synergies entre les diverses composantes que sont le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la réforme du secteur de la sécurité et la lutte antimines; mise au point d'une approche globale et cohérente, au sein du système des Nations Unies, de la réforme du secteur de la sécurité, en collaboration avec les organismes des Nations Unies partenaires, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Assurer la paix et le développement : le rôle des Nations Unies dans l'appui à la réforme du secteur de la sécurité » (A/62/659-S/2008/39); consolidation des relations de travail avec les opérations menées sur le terrain, au moyen de l'établissement de procédures de communication périodique de l'information; compilation, à titre préliminaire, de la liste de tous les projets prévus ou exécutés par l'ONU et ses partenaires en matière de primauté du droit et de sécurité, de sorte à consolider la planification stratégique et à combler les lacunes critiques au regard de la programmation; et, enfin, institution de réunions de planification des missions au sein du Bureau afin de synchroniser les stratégies et les plans. Toutes ces activités ont permis de prêter un appui et des conseils stratégiques intégrés aux missions sur le terrain et d'évaluer conjointement ces dernières.

C. Division des politiques, de l'évaluation et de la formation

47. La Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, créée en juillet 2007, est issue du regroupement de la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix et du Service intégré de formation, qui s'est accompagné de la mise en place de deux sections, l'une consacrée aux partenariats et l'autre à l'évaluation. Elle constitue une capacité intégrée chargée : de formuler et de diffuser la doctrine applicable aux opérations de paix des Nations Unies en se fondant sur la collecte systématique des pratiques optimales et des enseignements tirés de l'expérience, de mettre au point et dispenser une formation basée sur cette doctrine, d'évaluer la performance des missions dans l'exécution de leur mandat et, enfin, de piloter les partenariats stratégiques de maintien de la paix.

48. Outre les activités exposées au paragraphe 37 ci-dessus, la nouvelle Section de l'évaluation est chargée de mettre aux points ou de remanier les politiques, procédures et outils voulus pour réaliser des auto-évaluations, lesquelles doivent permettre de dégager les domaines où des améliorations s'imposent – tels que l'exécution des mandats, les activités opérationnelles, les méthodes de travail, les politiques, la gestion, la formation, l'obtention de résultats et les structures – ainsi que les mesures correctives à prendre de manière générale. La Section entreprendra aussi d'évaluer la performance des missions ainsi que les fonctions communes à toutes les opérations sur le terrain.

D. Partenariats

49. La Section des partenariats a été créée en novembre 2007. Faisant fond, pour examiner les partenariats internes les plus importants au regard du maintien de la paix, sur les travaux de l'équipe spéciale responsable du programme Opérations de paix 2010, elle met actuellement au point un plan stratégique biennal axé sur la conclusion de partenariats en priorité avec les organismes suivants : a) les organisations régionales, et notamment l'Union européenne, l'Union africaine, les organisations sous-régionales africaines et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord; b) les organismes des Nations Unies et d'autres partenaires du développement, en particulier le PNUD, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et la Banque mondiale; c) les partenaires humanitaires et les organes de défense des droits de l'homme, spécialement le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Haut-Commissariat aux droits de l'homme.

50. En ce qui concerne les organisations régionales, on fera fond sur les dispositifs de coopération avec l'Union africaine et l'Union européenne et l'on mettra en place les outils indispensables à l'exécution des engagements pris : dispositions détaillées relatives à la coopération opérationnelle dans des domaines d'activité soit généraux, soit propres à chaque mission, et dispositifs de liaison en vue de la réalisation en commun de bilans, d'activités au titre des programmes et d'évaluations, ainsi que de la mise en place de cadres communs de soutien logistique, voire d'approvisionnement. Pour ce qui est des partenaires humanitaires et des agents de développement, les travaux viseront essentiellement la formulation de cadres stratégiques établissant les modalités de la coopération institutionnelle, notamment pour ce qui est des questions d'intérêt commun, des attributions et responsabilités respectives et des modalités d'une communication systématique; on tirera parti, à cet égard, des procédures de coopération en place et tout particulièrement, de la planification intégrée des missions et des dispositifs de coordination à l'échelle du système, tels que le Comité exécutif pour la paix et la sécurité et le groupe de coordination et de conseil sur l'état de droit. On a avancé dans la négociation d'un accord-cadre stratégique sur la coopération entre l'ONU et la Banque mondiale dans des situations de crise, qui servira de fondement à l'exécution d'initiatives opérationnelles communes d'ordre général, en faisant fond sur les données d'expérience relatives aux activités menées conjointement en République démocratique du Congo, en Haïti et au Libéria.

E. Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions

51. Le Bureau du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions est chargé de la direction, de la gestion et de la coordination stratégiques de tous les types d'appui à apporter aux missions sur le terrain. Le Secrétaire général adjoint et ses proches collaborateurs ont pour responsabilité d'améliorer la concertation et l'interaction avec tous les États Membres, y compris ceux qui fournissent des contingents et des unités de police, afin de les sensibiliser à l'importance de l'appui, indispensable pour mettre une mission sur pied et en assurer la viabilité.

52. Le Chef par intérim du Département informe périodiquement le Secrétaire général et la Vice-Secrétaire générale et prend part aux réunions du Comité de gestion, ce qui a permis de sensibiliser davantage les hauts fonctionnaires aux besoins en matière d'appui aux missions et de faciliter ainsi la prise de décisions. Il entretient aussi des relations de travail étroites avec les responsables du Département de la gestion et avec le Directeur du Cabinet du Secrétaire général, l'objet étant d'assurer la coordination des questions de gestion prioritaires ayant des incidences sur les missions sur le terrain, telles que la gestion des ressources humaines, la réforme des procédures d'achat et l'importance des technologies de l'information et des communications au regard de l'appui aux missions.

53. Comme indiqué dans le rapport du BSCI (voir A/61/743, par. 99), il était impératif de mettre sur pied un dispositif de gestion globale des risques. Cet outil de gestion devait permettre d'atténuer les risques compromettant la réalisation des objectifs du Département, alors que celui-ci doit gérer des missions complexes et intégrées qui se déroulent dans des conditions de plus en plus difficiles. L'Assemblée générale n'a pas jugé bon d'ouvrir les crédits nécessaires à la création d'une unité administrative qui aurait été chargée de gérer les risques; aussi des ressources devant servir à financer d'autres activités ont-elles été réaffectées pour que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions puissent formuler un avant-projet de stratégie de gestion des risques et des principes y relatifs, qui seront en adéquation avec le cadre de gestion globale des risques que le Secrétariat met au point. Dans l'intervalle, une appréciation préliminaire des risques liés à la MINUAD a été réalisée avant la phase de démarrage de cette opération et les résultats ont servi à calibrer les travaux des deux départements en la matière.

54. La Section des nominations aux postes de haute direction, qui relevait précédemment du Service d'appui à la gestion du personnel, a été transférée au Bureau du Secrétaire général adjoint. Ceci lui a donné plus de poids et elle est désormais en mesure de prendre systématiquement en compte les priorités opérationnelles et politiques. Les travaux de cette section, dont la création est relativement récente, ont permis d'améliorer, en interne, la planification, le suivi ainsi que l'appui à apporter aux hauts fonctionnaires. La Section s'emploie à consolider les procédures et procédés de nomination aux postes de haute responsabilité au sein des missions. Elle a en particulier établi un répertoire évolutif de candidats possibles à ces postes et a intensifié son appui aux personnels d'encadrement des missions comme aux divers candidats. L'augmentation du nombre de femmes à des postes clefs dans les missions sur le terrain (de plus de 45 % pour l'année écoulée) témoigne de l'attention qu'elle porte aux objectifs institutionnels tels que l'équilibre des effectifs féminins et masculins.

VI. Attributions du Vice-Secrétaire général

55. Dans sa résolution 61/219, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de définir explicitement le rôle et les devoirs qui incombent au Vice-Secrétaire général dans la réforme, y compris par rapport au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions, au Département des affaires politiques et au Département de la gestion. Aux termes de la résolution 52/12 B, le Vice-Secrétaire général aide le Secrétaire général à gérer les activités du Secrétariat. Il est tout particulièrement chargé de la gestion stratégique et des principes de gestion applicables à l'ensemble des services et il assure la coordination des questions clefs dans ce domaine. Il préside le Comité de gestion, principal dispositif de coordination, d'examen et d'approbation des mesures de réforme du Secrétariat et des questions de gestion communes à tous les services. Les Secréétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires politiques, à l'appui aux missions et à la gestion étant membres de ce comité, le Vice-Secrétaire général met à profit ces réunions pour coordonner les questions relatives à la gestion des opérations de maintien de la paix et prêter conseil à ce sujet.

VII. Mesures connexes de réforme

A. Opérations de paix 2010

56. Les mesures énoncées dans le dernier programme de réforme sont essentielles au regard de la réactivité, l'efficacité et la responsabilité de l'Organisation. Toutefois, elles ne sont qu'un élément de l'action menée en vue de faire face aux problèmes, actuels ou prévisibles, que posent la mise sur pied d'une mission et sa viabilité. Le programme Opérations de paix 2010 formulé par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, qui énonce les réformes à mener sur cinq ans, s'articule autour d'autres domaines d'activité qui exigent une attention prioritaire si l'on veut continuer à tirer les enseignements des opérations de maintien de la paix, s'adapter aux nouveaux enjeux, perfectionner les connaissances spécialisées et définir clairement les buts à atteindre. Les domaines auxquels il faut s'attacher sont, comme indiqué ci-dessus, la doctrine, le personnel, les partenaires, l'organisation et les ressources. L'état d'avancement de l'exécution de ce programme est exposé dans les rapports du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (A/61/668 et Add.1 et Add.1/Corr.1 et A/62/627 et Add.1) ainsi que dans le rapport sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/62/727). L'affectation, pour l'exercice 2007/08, de crédits additionnels résultant de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix a permis d'obtenir de nouvelles avancées, voire d'accélérer l'exécution du programme.

B. Gestion des ressources humaines

57. L'aptitude à recruter et retenir du personnel civil hautement qualifié, appelé à travailler et à vivre dans des conditions difficiles et marquées par l'insécurité, est critique au regard de la réussite des missions sur le terrain, en cours ou à venir. La Division du personnel, à laquelle le Département de la gestion a, dans le cadre de la restructuration, délégué de nouveaux pouvoirs en matière de gestion des ressources

humaines, a rationalisé son organigramme et axé ses activités sur la gestion opérationnelle courante des ressources humaines et sur les politiques générales, les campagnes de recrutement, l'organisation des carrières et l'assurance qualité.

58. Le Service opérationnel du personnel des missions a organisé ses unités administratives en fonction de la structuration du Bureau des opérations en équipes opérationnelles intégrées au niveau régional, l'objet étant de faciliter les couplages. Il est chargé de la dotation en effectifs, des voyages et de l'appui administratif. Le Service du soutien spécialisé au personnel des missions, pour sa part, se charge de l'appui général aux missions et aux équipes opérationnelles intégrées en matière de gestion des ressources humaines. L'appui porte essentiellement sur la planification et la conception de la structure des missions dans le but d'assurer l'exécution optimale des mandats, ainsi que sur l'établissement de fichiers de fonctionnaires hautement qualifiés en tenant compte de la représentation géographique la plus étendue possible. Par ailleurs, on met actuellement au point une stratégie approfondie d'organisation des carrières et de rotation du personnel, afin de veiller à ce que les fonctionnaires soient systématiquement informés des qualifications et de l'expérience professionnelle requises pour répondre à la demande opérationnelle et qu'ils obtiennent la formation voulue. La Section de la gestion de l'information et de l'assurance de la qualité réalise des études assurance qualité des performances en matière de gestion des ressources humaines tant au Siège que sur le terrain; elle est de plus chargée de mettre en place un corps de spécialistes de la gestion de ces ressources, ainsi que de s'occuper des recours déposés par les fonctionnaires et des audits; enfin, elle intègre les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience dans les politiques et procédures relatives à la gestion des ressources humaines applicables aux missions. Elle s'emploie à consolider les contacts avec les organismes des Nations Unies partenaires des opérations de maintien de la paix ainsi qu'avec les États Membres et des agences de recrutement pour abaisser le taux de vacance de postes des missions, assurer l'équilibre entre les fonctionnaires des deux sexes, et obtenir une représentation géographique la plus étendue possible ainsi qu'une représentation adéquate des pays qui fournissent des contingents et des unités de police.

59. La restructuration a déjà permis d'engranger des gains d'efficacité et de productivité, notamment une augmentation de plus de 50 % des effectifs déployés et la réduction globale du taux de vacance de postes des opérations de maintien de la paix. Ce dernier s'établissait au 31 décembre 2007 à 17 %, contre 20 % l'année précédente, et ce, en dépit du fait qu'il fallait pourvoir 3 343 postes de plus. Le recrutement de gestionnaires de groupes professionnels ayant des qualifications et une expérience dans les domaines où des postes sont à pourvoir permettra de mieux cibler les campagnes de recrutement, ainsi que de mieux conseiller les fonctionnaires en poste quant à l'organisation de leur carrière. L'exécution de plans d'action relatifs à la gestion des ressources humaines sur le terrain, dont toutes les missions seront dotées en juillet 2008, consolidera la planification et l'auto-évaluation dans ce domaine, précisera les attributions et les responsabilités en la matière, et permettra de dégager les points qui exigent un plus grand appui des services du Siège. Le cadre général de ces plans cible des aspects stratégiques et rend les représentants spéciaux du Secrétaire général et chefs de mission comptables de la réalisation des objectifs convenus pour chaque domaine. Par ailleurs, la délégation de nouveaux pouvoirs à la Division du personnel permet de rattraper les retards accumulés au niveau de la sélection des fonctionnaires aux fins de

l'avancement. De nouvelles avancées seront obtenues à mesure que les personnes sélectionnées pour occuper les nouveaux postes approuvés dans le cadre de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de l'établissement du Département de l'appui aux missions prendront leurs fonctions.

C. Achats

60. Conscient des conditions complexes et exceptionnelles qui caractérisent les opérations d'achat des missions de maintien de la paix, le Secrétaire général, dans le programme de réforme destiné à renforcer l'aptitude de l'Organisation à gérer ses opérations de maintien de la paix (A/61/749 et A/61/858 et Corr.1 et Add.1 et Add.1/Corr.1 et Add.2), a proposé de transférer la fonction achats du Département de la gestion au Département de l'appui aux missions. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a décidé qu'elle reprendrait l'examen des propositions relatives aux achats après que le Secrétaire général lui aura présenté le rapport qu'elle a demandé dans sa résolution 61/246.

61. Conformément aux dispositions de cette résolution, et sachant que les approvisionnements sont cruciaux pour les opérations de maintien de la paix, en particulier lors de la phase de démarrage, le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion continuent de se concerter pour décider des moyens de prêter opportunément et effectivement appui aux missions sur le terrain; ils envisagent notamment de faire davantage intervenir les fonctionnaires chargés des achats dans la planification et l'exécution des programmes comme dans le contrôle des marchés, et de prendre de nouvelles mesures pour mieux harmoniser les attributions, les responsabilités et les pouvoirs décisionnels. L'Assemblée générale sera saisie, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-deuxième session, d'un rapport du Secrétaire général sur la gouvernance dans le domaine des achats.

D. Technologies de l'information et des communications

62. La Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions contribue de manière décisive à l'unité de commandement et à la gestion des missions ainsi qu'à la sécurité du personnel. C'est elle, en effet, qui assure 24 heures sur 24 et 365 jours par an les communications téléphoniques et la transmission de données de manière fiable et sécurisée, notamment pour les composantes militaires et de la police. Elle a joué un rôle prépondérant, avec le Directeur général de l'informatique et la Division de l'informatique du Département de la gestion, dans le développement et la mise en service de systèmes informatisés de gestion et d'administration dans tous les domaines fondamentaux relevant de sa compétence tels que les questions financières, les ressources humaines et la logistique : progiciel de gestion intégré, progiciel de gestion des contenus, et système d'application des normes comptables internationales du secteur public.

63. Le poste de directeur général de l'informatique ayant rang de sous-secrétaire général a été créé en juillet 2006 dans le but d'optimiser les moyens informatiques et de mieux aider l'Organisation à exploiter les informations stratégiques dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs. Le titulaire est chargé de formuler, pour l'ensemble de l'Organisation, une stratégie globale en matière d'informatique, de

communications numériques et de gestion des connaissances; il doit aussi coordonner les grandes initiatives s'y rapportant et édicter des principes généraux dans ce domaine; il lui appartient également de coordonner, en déléguant des pouvoirs selon qu'il convient, les opérations informatiques et de communication au sein du Secrétariat et de veiller à ce que l'ensemble des services de l'Organisation applique les normes uniformisées retenues. Ces attributions aideront le Département de l'appui aux missions à prêter un appui spécialisé aux opérations sur le terrain, puisqu'elles assureront une meilleure concertation au sein du Secrétariat et l'examen systématique et structuré des mesures générales à prendre en fonction de la situation et des dispositifs d'application.

E. Bureau des affaires militaires

64. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une analyse détaillée du Bureau des affaires militaires du Département des opérations de maintien de la paix, compte tenu du prochain rapport sur la Cellule militaire stratégique et des enseignements tirés de la première période suivant l'expansion du Bureau, afin qu'elle puisse en examiner et renforcer encore les fonctions.

65. Après avoir procédé à une étude approfondie du Bureau, le Secrétaire général présentera à l'Assemblée des propositions en vue de renforcer sensiblement les capacités de la composante militaire, en particulier pour ce qui est de son incidence sur la direction stratégique et le contrôle des opérations de maintien de la paix et de l'assistance spécialisée à leur prêter, l'objet étant d'améliorer l'efficacité des missions sur le terrain et de mieux assurer la protection des personnels. Des propositions concrètes seront formulées, qui s'inscriront dans le cadre de la restructuration, en vue de transférer au Bureau les principales fonctions de la Cellule militaire stratégique, ce dont tireraient profit toutes les opérations de maintien de la paix. Soucieux également d'assurer l'unité d'action et de rationaliser l'emploi des ressources, le Secrétaire général proposera de réduire les effectifs de la Cellule et d'en faire, au sein du Bureau, une cellule de crise distincte mais à part entière, l'objet étant de retenir des compétences fondamentales en attendant qu'elles soient intégrées dans l'organigramme du Bureau. L'étude approfondie du Bureau fera l'objet d'un rapport distinct (A/62/752) accompagné d'une estimation des moyens requis, notamment sur le plan financier dont l'Assemblée sera saisie à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-deuxième session.

VIII. Évolution du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

66. Au paragraphe 32 de sa résolution 61/279, l'Assemblée générale, rappelant le paragraphe 13 de sa résolution 60/268, a demandé de nouveau au Secrétaire général de lui présenter les conclusions d'une étude détaillée de l'évolution du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

67. Donnant suite aux dispositions du paragraphe 13 de la résolution 60/268, le Secrétaire général a fait réaliser, en externe, une étude préliminaire de l'évolution du compte d'appui. Il s'agissait d'examiner les besoins des opérations de maintien de la paix en matière d'appui, compte tenu de l'augmentation du nombre de ces

missions et de leur complexité, de voir si l'on pouvait déterminer des liens évidents entre ces deux facteurs et de proposer un modèle de budget qui permettrait de prêter un appui adéquat aux missions tout en assurant une marge de manœuvre pour décider des effectifs nécessaires à la gestion du compte.

68. Ayant minutieusement étudié les conclusions et recommandations de cette étude préliminaire, le Secrétariat a constaté qu'elles étaient essentiellement d'ordre théorique; en particulier, l'étude ne proposait pas de nouvelle méthode permettant de déterminer les effectifs nécessaires.

69. Par ailleurs, du fait de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et de l'établissement du Département de l'appui aux missions, que l'Assemblée générale avait approuvés dans sa résolution 61/279, il fallait revoir tous les aspects de la question sous un angle nouveau, compte tenu notamment du remaniement de l'organigramme et de la répartition des attributions entre les deux départements, qui devraient être menés à bien d'ici au 30 juin 2008.

70. On compte donc qu'un rapport sur les conclusions d'une étude approfondie de l'évolution du compte d'appui sera présenté à l'Assemblée pour examen à sa soixante-troisième session.

IX. Premières incidences de la restructuration

71. Bien que la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et que la mise en place du Département de l'appui aux missions n'en soient qu'à leur début, les incidences de ces mesures se font déjà sentir dans certains domaines d'activité. La disparition du Bureau de l'appui aux missions, qui relevait du Département des opérations de maintien de la paix, et l'établissement en conséquence du Département de l'appui aux missions a eu pour effet de mobiliser davantage les États Membres en faveur de l'appui, ces derniers étant désormais plus conscients des efforts qu'exigent la mise sur pied d'une opération de maintien de la paix et sa viabilité.

72. La création de structures intégrées dans des domaines d'activité étroitement liés permet au Département des opérations de maintien de la paix d'envisager son action sous un angle global et de manière plus cohérente. L'établissement de nouvelles unités administratives lui permet d'institutionnaliser ses compétences et de développer ses acquis dans des domaines où l'Organisation est appelée à épauler les capacités nationales lors des phases de stabilisation, alors qu'il faut tirer parti de la dynamique politique pour assurer une paix durable. De nouveaux moyens, obtenus notamment par des partenariats, renforcent la capacité des opérations de maintien de la paix en matière de développement institutionnel.

73. La restructuration a donné un nouvel élan à la coordination et à l'intégration des activités au titre des programmes et de l'appui. Ceci porte ses fruits, puisque des gains d'efficacité commencent à être obtenus dans des domaines d'activité transversaux relevant de la gestion des missions et de l'appui qui leur est apporté. De plus, la délégation, au Département de l'appui aux missions, de nouveaux pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines contribue à rationaliser les processus d'examen et de prise de décisions, de sorte que les services offerts aux missions sont plus efficaces et plus réactifs.

X. Difficultés à surmonter

74. Depuis la présentation des mesures de réforme, en avril 2007, le nombre des opérations de maintien de la paix n'a cessé d'augmenter. Suite aux résolutions 1769 (2007) et 1778 (2007), relatives au Darfour, et à la République centrafricaine et au Tchad, respectivement, il a fallu planifier et lancer deux opérations uniques en leur genre et de nature très complexe : l'opération au Darfour est à ce jour la plus grande, la plus complexe et la plus difficile des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Avec l'institution de ces missions, les effectifs militaires autorisés ont augmenté de 20 000 hommes, et ceux de la police de 7 000; si l'on y ajoute les personnels civils de ces deux missions, il apparaît que les effectifs des Nations Unies sur le terrain ont globalement augmenté de plus de 30 %.

75. La MINUAD et la MINURCAT mettent en jeu des modes de coopération tout à fait nouveaux entre l'ONU et les organisations régionales en matière de maintien de la paix. Les mandats de ces opérations étant interdépendants, il a fallu concevoir de nouveaux modes de partenariat, plus intensifs à tous les niveaux et dans tous les domaines d'activité – notamment la planification, la constitution des forces et leur déploiement, l'appui et le suivi – l'objet étant d'assurer l'unité d'action et le renforcement mutuel des activités. Au-delà de la coopération opérationnelle, il a fallu considérablement investir dans le renforcement, sur le long terme, des capacités de maintien de la paix en Afrique. Le Département des opérations de maintien de la paix s'emploie, avec la Commission de l'Union africaine, les communautés économiques régionales et les partenaires internationaux, à formuler une approche cohérente qui contribuerait à l'établissement et à la consolidation d'une architecture africaine de paix et de sécurité, comme l'exigent les objectifs énoncés dans le Document final du Sommet mondial de 2005 et le programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine. Au fur et à mesure que ce processus se déroule, de nouvelles exigences surgissent, qui concernent particulièrement la consolidation de la concertation et le retentissement des opérations; il deviendra de plus en plus important d'assurer la viabilité de l'appui à apporter au renforcement des capacités de l'Union africaine.

76. La multiplication continue du nombre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et les conditions de plus en plus difficiles dans lesquelles elles se déroulent éprouvent durement l'aptitude de l'Organisation à surmonter incessamment des obstacles. Ces conditions mettent aussi à l'épreuve la volonté de la communauté internationale de fournir les personnels, les moyens financiers et le soutien logistique et politique nécessaires à la bonne exécution des mandats que le Conseil de sécurité confie au Secrétariat. Les moyens mis à la disposition du Secrétariat doivent être non seulement quantitativement adéquats, mais aussi qualitativement satisfaisants, afin que puissent être entreprises des tâches spécialisées. Ce besoin se fait ressentir au premier chef dans la composante police, qui est de plus en plus appelée à mettre en œuvre des réformes complexes exigeant des restructurations et la redéfinition des mandats des forces de l'ordre; d'ailleurs, les effectifs autorisés de cette composante ont augmenté de plus de 65 % au cours des sept derniers mois. Au Darfour, en particulier, l'Organisation risque de se trouver face à un échec si les États Membres ne lui apportent pas d'urgence leur appui.

77. Les difficultés auxquelles le Secrétariat doit faire face se sont aggravées du fait qu'il a fallu mener de front une réforme approfondie de la fonction de maintien

de la paix et la mise sur pied de la mission la plus ambitieuse depuis la fondation de l'Organisation. Il a fallu, en particulier, planifier dans le détail des opérations complexes sans pouvoir préjuger des décisions politiques qui seraient ultérieurement prises par les États Membres. Ceci pose un dilemme d'autant plus notable qu'il a non seulement des incidences financières élevées (du fait qu'il faut déployer les forces très rapidement) mais aussi un coût politique incalculable, pour peu que l'on laisse s'essouffler la dynamique provoquée par la signature d'un accord de paix ou d'un cessez-le-feu. Par ailleurs, le fait que les règles et normes de l'Organisation ne sont pas adaptées aux besoins et conditions particulières des opérations de maintien de la paix constitue un obstacle de taille. Le Secrétariat sera appelé à formuler, à l'intention des États Membres, des propositions susceptibles d'améliorer cet aspect, notamment par la consolidation des moyens de déploiement rapide.

78. Les conditions d'emploi des personnels affectés à des missions sur le terrain compliquent considérablement le recrutement de civils hautement qualifiés, comme en témoigne l'importance des taux de vacance de poste et de renouvellement des effectifs. Faisant fond sur les enseignements tirés de l'expérience des organismes des Nations Unies ayant une forte présence sur le terrain, le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale, pour approbation, un ensemble de mesures de réforme de la gestion des ressources humaines énoncées dans le rapport intitulé « Investir dans le capital humain » (voir A/61/255 et Add.1 et Add.1/Corr.1) ainsi que dans d'autres rapports, notamment ceux sur la rationalisation des arrangements contractuels (A/62/274), sur l'harmonisation des conditions d'emploi des fonctionnaires de l'ONU affectés à des opérations sur le terrain et celles des personnels d'autres organismes des Nations Unies (A/61/861), et sur la constitution d'un corps de 2 500 agents civils permanents chargé de l'appui aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies pour faire face aux besoins, actuels et à venir sur le moyen terme, en effectifs de base pour les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales (A/61/850).

79. La Commission de la fonction publique internationale s'est prononcée en faveur des propositions du Secrétaire général tendant à simplifier le régime des engagements, à harmoniser les conditions d'emploi du personnel affecté aux missions sur le terrain et à créer un corps de 2 500 agents civils affectés au maintien de la paix. Dans son rapport sur la gestion des ressources humaines (A/62/7/Add.14), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé d'harmoniser le classement des lieux d'affectation selon le niveau de sécurité et de remplacer le congé de récupération par un congé de détente avec prise en charge des frais de voyage. Il a également recommandé que l'Assemblée générale attende pour examiner la question de l'application du régime Opération spéciale et s'est prononcé contre la création d'un corps de 2 500 agents civils du maintien de la paix, sachant que nombre des problèmes que cette proposition visait à régler seraient résolus grâce à la rationalisation des arrangements contractuels. L'Assemblée générale sera appelée à se prononcer, à la reprise de sa soixante-deuxième session sur les propositions de réforme relatives aux ressources humaines dont le Secrétaire général l'a saisie.

80. L'institutionnalisation de la gestion des risques a également posé de gros problèmes, les départements étant appelés à mener de front une multiplicité d'activités prioritaires pour faire face aux besoins opérationnels. Alors que le Secrétariat se penche sur l'approche à retenir dans ce domaine, il est impératif

d'apprécier les exigences fondamentales de la gestion des risques financiers au regard de la marge de manœuvre requise pour gérer les risques opérationnels des missions sur le terrain.

81. Les besoins des opérations de maintien de la paix n'ont cessé d'augmenter de façon inattendue au cours des six derniers mois, alors qu'il n'était pas possible de les prévoir au moment où des crédits supplémentaires ont été alloués au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2007 au 30 juin 2008. Les deux départements s'attachent à optimiser l'emploi des ressources dont ils disposent actuellement, en particulier pour assurer un appui aux missions qui se déroulent au Darfour ainsi qu'en République centrafricaine et au Tchad. Toutefois, il demeure impératif de prêter à ces missions un appui adéquat et spécifique. Il est d'ailleurs à noter que la situation illustre le bien fondé des demandes de crédits formulées au titre du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2007/08 (A/61/858/Add.1 et Corr.1) en rapport avec le renforcement des effectifs de direction du Département de l'appui aux missions, la gestion des risques, la planification stratégique, les affaires publiques et les achats.

XI. Conclusions

82. L'action de l'Organisation en matière de maintien de la paix s'est complètement transformée au cours des 10 dernières années, tout comme les conditions dans lesquelles les missions se déroulent. Grâce aux mesures de réforme qu'il a adoptées depuis 2000, le Secrétariat est parvenu à consolider les moyens dont il dispose pour planifier, déployer, diriger et appuyer les opérations de maintien de la paix et aider les pays au cours de la période de transition qui suit la fin des missions. Ces améliorations ont en partie contribué à l'augmentation exponentielle des besoins en la matière au cours des dernières années, l'Organisation étant devenue indispensable pour maintenir la paix et la sécurité internationales. Étant donné l'importance que prennent les activités de l'Organisation en matière de maintien de la paix, leur dynamisme et leur complexification incessante, le Secrétariat devra très certainement procéder à de nouvelles réformes. Ces dernières devront être entreprises parallèlement au développement institutionnel en cours, car l'aptitude des organes de l'ONU chargés du maintien de la paix à se transformer aussi rapidement que la situation l'exige est au cœur de la réussite des opérations.

XII. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre

83. **L'Assemblée générale est appelée à prendre note du présent rapport.**