Nations Unies A/63/702

# Assemblée générale

Distr. générale
3 février 2009
Français
Original : anglais

**Soixante-troisième session**
Points 31 et 132 de l'ordre du jour

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

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

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

## Rapport du Secrétaire général

## Table des matières


| *Chapitre* | | *Page* |
|---|---|---|
| I. | Introduction | 5 |
| II. | Le rôle du Vice-Secrétaire général | 6 |
| III. | Le contexte de la restructuration | 6 |
| | A. La situation concernant les réformes passées des opérations de maintien de la paix | 6 |
| | B. Évolution des opérations de maintien de la paix des Nations Unies | 9 |
| | C. Raison d'être des réformes actuelles | 9 |
| IV. | Appui de l'Assemblée générale à la poursuite de la réforme des opérations de maintien de la paix | 10 |
| V. | Progrès réalisés et premières incidences de la restructuration | 11 |
| | A. Unité de commandement et intégration des efforts | 12 |
| | B. Renforcement de l'encadrement des opérations de maintien de la paix et de l'appui qui leur est apporté | 14 |
| | C. Partenariats | 21 |


09-22722 (F) 270209 030309

D. Développement et amélioration du savoir institutionnel . . . . . 23
E. Améliorations apportées aux processus administratifs et de gestion . . . . . 25
VI. Autres questions . . . . . 31
A. Division du travail avec le Département des affaires politiques . . . . . 31
B. Domaines devant encore faire l'objet de réformes . . . . . 32
VII. Défis restant à relever en matière de maintien de la paix . . . . . 33
VIII. Conclusions . . . . . 35
IX. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre . . . . . 36

*Résumé*

Le présent rapport fait suite au paragraphe 67 de la résolution 61/279 de l'Assemblée générale, par lequel l'Assemblée m'a prié de lui soumettre, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-troisième session, un rapport détaillé indiquant notamment si la nouvelle structure du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions avait permis une exécution efficace et efficiente des mandats des missions. Par ailleurs, comme demandé au paragraphe 66 de ladite résolution, j'ai présenté pour examen par l'Assemblée à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-deuxième session un rapport préliminaire (A/62/741) sur l'état de l'application de la résolution.

Au paragraphe 24 de sa résolution 62/250, l'Assemblée générale a réaffirmé les dispositions du paragraphe 67 de sa résolution 61/279 et m'a prié de lui présenter, dans le rapport d'ensemble que je devais lui soumettre à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-troisième session, des données détaillées sur les mécanismes en place et les mesures prises pour venir à bout des difficultés de gestion causées par la structure organisationnelle du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, ainsi que sur les améliorations que cette nouvelle structure avait permis d'apporter pour ce qui était d'assurer un appui efficace et rationnel aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales, ainsi qu'en ce qui concernait la coordination avec le Département des affaires politiques.

Le présent rapport précise le contexte dans lequel s'inscrit la restructuration et décrit les progrès réalisés et les premiers effets des efforts entrepris ainsi que les problèmes auxquels continuent d'être confrontées les opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

Au cours des 18 mois qui ont suivi l'adoption de la résolution 61/279, d'importants acquis stratégiques et opérationnels ont été obtenus, même si nombre des aspects qui ont motivé la restructuration persistent. Le principal effet de la restructuration a été la création d'équipes spécialisées intégrées dans les domaines de l'état de droit et de l'appui aux missions. Plus précisément, la création du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a permis d'apporter aux 18 opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales qui relèvent du Département des opérations de maintien de la paix un appui à la fois mieux équilibré et plus global. Avec la création du Département de l'appui aux missions, la fonction d'appui a pris de l'importance et est maintenant à juste titre considérée comme un « catalyseur stratégique » pour l'exécution des mandats, y compris s'agissant des 16 missions dont la responsabilité principale incombe au Département des affaires politiques. Globalement, l'unité de commandement a été préservée, les efforts sont davantage intégrés, les indications fournies aux missions sont plus nombreuses et les processus administratifs et de gestion ont été améliorés.

Il n'en reste pas moins que de nouveaux mandats complexes et urgents continuent de mettre à rude épreuve les capacités de l'Organisation : la croissance de plus de 30 % des effectifs autorisés du personnel de maintien de la paix, la mise en place de deux opérations extrêmement complexes en République centrafricaine et au Tchad, d'une part, et au Darfour, d'autre part, ainsi que la perspective de la création d'une nouvelle opération qui se profile à l'horizon continuent de créer de nouveaux

besoins opérationnels pour les deux départements. De ce fait, les efforts visant à mettre en place de nouvelles opérations, à la fois plus importantes et plus diversifiées, ont souvent été freinés par le manque de moyens des deux départements pour ce qui est d'entreprendre une planification stratégique et d'organiser de manière plus efficace et plus efficiente. Il en est de même en ce qui concerne la création des équipes opérationnelles intégrées, dont les succès ont été mitigés.

Le Département de l'appui aux missions élaborera en 2009 une stratégie globale visant à trouver des moyens novateurs d'action tout en renforçant la responsabilité. De même, le concept d'équipe opérationnelle intégrée est en train d'être affiné en fonction de l'expérience acquise. D'autres domaines devraient faire l'objet de nouvelles réformes, notamment la division du travail au sein du Département des affaires politiques et le renforcement des capacités en matière d'état de droit. L'application de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, relative à la « Gestion des ressources humaines », nous rendra mieux à même d'attirer et de garder un personnel hautement qualifié pour les opérations extérieures, et l'Organisation continuera de chercher à améliorer la façon dont elle gère les ressources humaines en adoptant un système de gestion des aptitudes. Nous sommes conscients de la nécessité de simplifier la chaîne logistique, et le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions y travaillent en commun.

Les réformes voulues par les États Membres afin de renforcer le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions portent clairement leurs fruits. Afin de faire face à la poursuite de l'évolution des opérations de maintien de la paix, les deux départements mèneront en 2009 une analyse globale des obstacles et des possibilités à moyen terme afin d'identifier les moyens d'action et de définir les futurs objectifs en matière de stratégie et de politique de façon à minimiser les risques, à optimiser les partenariats et à faire en sorte que la mise en place et le fonctionnement des opérations des Nations Unies se déroulent de la façon la plus efficace possible. L'appui permanent des États Membres et les efforts déterminés du Secrétariat en faveur d'un processus permanent d'amélioration nous permettront de relever les futurs défis.

# I. Introduction

1. Au paragraphe 67 de sa résolution 61/279, l'Assemblée générale m'a prié de lui soumettre, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-troisième session, un rapport détaillé indiquant notamment si la nouvelle structure du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions avait permis une exécution efficace et efficiente des mandats des missions ainsi que sur l'exécution du programme, l'amélioration des procédures administratives et des modalités de gestion, les fonctions des équipes opérationnelles intégrées, les mesures prises pour assurer la coordination et l'intégration des activités des deux départements et les gains d'efficacité et les améliorations découlant des précédentes réformes du Département des opérations de maintien de la paix.

2. Au paragraphe 24 de sa résolution 62/250, l'Assemblée générale a réaffirmé les dispositions du paragraphe 67 de sa résolution 61/279 et m'a prié de lui présenter, dans le rapport d'ensemble, des données détaillées sur les mécanismes en place et des mesures prises pour venir à bout des difficultés de gestion causées par la structure organisationnelle du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et sur les améliorations que cette nouvelle structure avait permis d'apporter pour ce qui était d'assurer un appui efficace et rationnel aux opérations de maintien de la paix et aux opérations politiques spéciales, ainsi qu'en ce qui concernait la coordination avec le Département des affaires politiques.

3. Le présent rapport fait suite à ces demandes. Il s'appuie sur mon rapport préliminaire (A/62/741) sur l'état de l'application de la résolution 61/279 de l'Assemblée générale, et complète l'examen et l'analyse de la structure du Secrétariat pour ce qui est de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir effectués par le Bureau des services de contrôle interne (voir par. 65 et 66 de la résolution 61/279).

4. Bien que la mise en œuvre d'une profonde réforme organisationnelle suppose des efforts durables et n'aurait pas pu être pleinement réalisée dans le laps de temps relativement bref (18 mois) écoulé depuis l'adoption de la résolution 61/279 et l'accord de l'Assemblée générale concernant la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et la création du Département de l'appui aux missions, le présent rapport cherche à mettre en lumière les domaines où les orientations et l'appui fournis aux opérations extérieures des Nations Unies se sont déjà traduits par d'importants résultats stratégiques et opérationnels. Le principal de ces résultats est peut-être la création d'un centre d'excellence pour l'ensemble du système des Nations Unies avec la formation du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité ainsi que du Département de l'appui aux missions. La création du Bureau a permis d'adopter une approche à la fois plus équilibrée et plus générale de l'ensemble des questions relevant de ce domaine. Avec la création d'un département, l'appui aux missions est devenu un aspect stratégique et opérationnel clef de l'engagement de la communauté internationale en faveur de bons offices, de la médiation, de la paix, du maintien de la paix et de la consolidation de la paix, et a ouvert des possibilités d'engagement qui jusqu'alors n'auraient peut-être pas été concevables. Le présent rapport présente également les domaines où l'autocontrôle et l'auto-évaluation ont permis d'identifier des ajustements à moyen terme pour une plus grande efficacité. Lorsque le pouvoir d'effectuer les changements nécessaires appartient au Secrétaire général, ces

changements seront faits au sein du Secrétariat. Le présent rapport formule par ailleurs des recommandations concernant des modifications à apporter qui nécessitent l'accord de l'Assemblée générale.

# II. Le rôle du Vice-Secrétaire général

5. Aux termes de la résolution 52/12 B de l'Assemblée générale, le Vice-Secrétaire général aide le Secrétaire général à gérer les activités du Secrétariat et le seconde pour ce qui est de garantir la cohérence intersectorielle et interinstitutionnelle des activités et programmes. Le Vice-Secrétaire général a principalement pour fonction d'aider le Secrétaire général à superviser les opérations quotidiennes du Secrétariat et d'assurer la cohérence des activités et programmes. Son rôle concerne principalement la gestion stratégique et la politique de gestion intersectorielle, de façon à assurer la coordination entre les principales questions de gestion. Le Vice-Secrétaire général préside le Conseil d'évaluation de la performance et le Comité supérieur de gestion, qui est le principal mécanisme de coordination, d'examen et d'approbation des réformes internes et des questions intersectorielles de gestion. Étant donné que le Comité supérieur de gestion se compose également des secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires politiques, à l'appui aux missions et à la gestion, il permet au Vice-Secrétaire général de coordonner les questions de gestion en rapport avec le maintien de la paix et d'y fournir des orientations à cet égard.

6. Le Vice-Secrétaire général supervise le fonctionnement des départements organiques et suit la façon dont les hauts fonctionnaires exercent tous les aspects des pouvoirs que leur a confiés le Secrétaire général, y compris pour ce qui est de la réalisation de leurs objectifs programmatiques. En particulier, il supervise le fonctionnement au jour le jour de tous les départements en rapport avec la gestion, comme le Département de la gestion et celui de l'appui aux missions, qui réclament l'attention du Secrétaire général.

7. Dans le cadre de ses responsabilités, le Vice-Secrétaire général rencontre régulièrement les chefs des départements, et a notamment des réunions hebdomadaires avec le Département de l'appui aux missions, afin de suivre le déroulement de leurs programmes de travail et de fournir des orientations générales. Il en tient le Secrétaire général régulièrement informé.

# III. Le contexte de la restructuration

## A. La situation concernant les réformes passées des opérations de maintien de la paix

8. Au cours des 10 dernières années le Secrétariat a cherché, en partenariat avec les États Membres, à mettre en place des fondations solides pour mener de façon efficace et efficiente les opérations de maintien de la paix et à renforcer la capacité de l'Organisation à s'adapter aux nouveaux problèmes en la matière. L'étude demandée en 1999 par le Secrétaire général face à la brusque augmentation du nombre de demandes et compte tenu des enseignements tirés des problèmes considérables rencontrés au milieu des années 90 (A/55/305-S/2000/809) a constitué le premier examen global des opérations de maintien de la paix depuis le début de

ces opérations et débouché sur d'importantes réformes des capacités et des procédures de l'Organisation afin que celle-ci soit mieux équipée pour répondre aux besoins et aux défis d'aujourd'hui.

9. Les réformes mises en œuvre ont permis une amélioration considérable de la planification, de la mise en route et de la conduite des opérations de maintien de la paix, qui ont été davantage employées pour faire face à des situations pour lesquelles elles avaient été conçues, à savoir le soutien au processus de paix et avec l'accord des parties à un conflit. Leur mandat précisait plus clairement que les activités de base, telles que le rétablissement de l'état de droit, la gouvernance, la protection des droits de l'homme et la protection des civils, étaient considérées comme essentielles à la stabilisation après un conflit et à un redressement rapide. La constitution de stocks stratégiques pour déploiement rapide, l'adoption de la procédure d'autorisation préalable d'engagement de dépenses et la création de modules pour la mise en route des missions ont permis de créer un cadre général de déploiement rapide. La révision des Règles de gestion financière et du Règlement financier ainsi que du Manuel des achats, combinée à des délégations d'autorité plus importante aux opérations, a permis de répondre plus rapidement aux besoins opérationnels en définissant plus clairement les responsabilités. Le transfert aux missions d'un plus grand pouvoir en matière de gestion et de sélection du personnel s'est accompagné de l'introduction de mesures plus strictes de surveillance et de responsabilisation, notamment de l'adoption par toutes les missions de plans d'action pour la gestion des ressources humaines. L'accroissement des effectifs a permis au Secrétariat de mieux répondre à la très forte augmentation du nombre de demandes. La présence de spécialistes, notamment en matière judiciaire et pénitentiaire, d'armements, de démobilisation et de réintégration, d'égalité des sexes et de lutte contre le VIH/sida a donné aux opérations de maintien de la paix de nouvelles capacités. La création de la section des meilleures pratiques de maintien de la paix a attiré l'attention sur l'intérêt qu'il y avait à tirer les enseignements des missions passées et a fourni des outils à cet effet, et la séparation des fonctions militaires et de police a été essentielle s'agissant de redéfinir le rôle de la Police des Nations Unies en vue de mieux répondre aux besoins des institutions de sécurité publique après un conflit.

10. Les réformes ont également contribué à renforcer la coopération avec les États Membres, en particulier avec les pays qui fournissent des contingents et des effectifs de police, grâce à la mise en place de capacités spécifiques de planification, à la constitution et à la gestion de forces militaires et de police et au renforcement des mécanismes de partage d'informations. De ce fait, le Secrétariat a été mieux à même d'engager des consultations rapides et plus fréquentes avec le Comité spécial des opérations de maintien de la paix et avec les pays qui fournissent des contingents et des effectifs de police au sujet des principales questions de politique et de ressources.

11. La nouvelle forte augmentation du nombre d'opérations en 2003 a mis en lumière le fait que les réformes mises en œuvre étaient insuffisantes pour faire face aux nouveaux défis dans des domaines tels que le déploiement rapide. Certaines réformes fondamentales, notamment en matière de gestion des ressources humaines, l'élaboration d'une doctrine du maintien de la paix et une planification intégrée s'étaient révélées plus difficiles que prévu à mettre en œuvre, mais n'en demeuraient pas moins essentielles à l'efficacité des opérations. Le Département des opérations de maintien de la paix s'inquiétait du fait que les réformes

institutionnelles à plus long terme, indispensables au succès des futures missions, avaient été reléguées au second plan en raison de l'urgence des demandes opérationnelles. Le programme de réforme quinquennal pour la période 2005-2010 met donc l'accent sur cinq domaines prioritaires à savoir la doctrine, le personnel, les partenariats, l'organisation et les ressources.

12. Si ces réformes sont toujours en cours, un certain nombre d'étapes importantes a déjà été atteint. La mise en place d'un cadre et de priorités concernant l'élaboration et la diffusion d'une doctrine, de politiques et de procédures a joué un rôle clef compte tenu des nouvelles complexités des opérations de maintien de la paix qui imposent des orientations claires mises en œuvre de manière cohérente. En matière de ressources humaines, les réformes engagées, en étroit partenariat avec les États Membres, ont débouché sur l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 63/250, par laquelle l'Assemblée a approuvé des réformes en matière d'arrangements contractuels et de conditions d'emploi qui conduisent à intégrer le personnel de maintien de la paix au Secrétariat, reconnaissant ainsi qu'il s'agit là d'une fonction essentielle, comme demandé par le Groupe d'étude sur les opérations de maintien de paix des Nations Unies dans son rapport (A/55/305-S/2000/809). De ce fait, les efforts pour attirer et garder un personnel civil hautement qualifié seront facilités par la capacité à offrir une plus grande sécurité d'emploi et davantage de possibilités de carrière, ainsi que par une amélioration des conditions d'emploi sur le terrain. Le recrutement plus systématique de cadres de haut niveau et l'institutionnalisation de la formation de ces cadres a permis d'assurer une meilleure préparation à la diversité des tâches qu'ils auront à mener à bien, en particulier dans les missions pluridimensionnelles et intégrées. Les partenariats stratégiques avec des organisations régionales, des institutions financières internationales et d'autres acteurs dans le domaine du développement et de l'action humanitaire ont été renforcés par la mise en place de cadres institutionnels de coopération, notamment avec l'Union européenne, l'Union africaine, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et la Banque mondiale. Ces partenariats ont déjà eu un impact positif en Haïti et au Libéria du point de vue de la rapidité du redressement ainsi que sur les efforts de création d'institutions dans les domaines de la sécurité, de l'état de droit et de la gouvernance économique.

13. Ces réformes ont débouché sur des propositions visant à intégrer diverses structures pour une plus grande cohérence des orientations fournies aux opérations de maintien de la paix et de l'appui à ces opérations, notamment s'agissant des questions opérationnelles transversales, en les faisant bénéficier de toute l'expertise des départements en matière d'état de droit et d'institutions en charge de la sécurité, comme en matière administrative, logistique et autre et pour mieux tirer parti des enseignements acquis et encourager le développement institutionnel. Le processus de planification des missions intégrées a été renforcé par l'adoption de nouvelles directives révisées, appliquées de façon plus systématique par les nouvelles missions, les missions en transition et les missions qui révisaient leurs plans. La création d'un Groupe de la déontologie et de la discipline au Siège et d'équipes de la déontologie et de la discipline dans les opérations de maintien de la paix a permis de mener à bien diverses initiatives visant à prévenir les fautes professionnelles et à faciliter la mise en œuvre de la politique de tolérance zéro. Ces initiatives sont la révision du projet de modèle de mémorandum d'accord entre l'ONU et les pays qui fournissent des contingents et des personnels de police, afin d'y intégrer des dispositions relatives aux fautes professionnelles; une politique et une stratégie

globales d'aide aux victimes; l'élaboration et la mise en place d'un système de suivi des fautes professionnelles; l'élaboration et l'organisation de stages de formation à la lutte contre l'exploitation et l'abus sexuels; et des campagnes de communication spécifiques à chaque mission afin de lutter contre la prostitution/le sexe transactionnel par le personnel de maintien de la paix.

14. La création en 2007 d'une Force de police permanente de 25 personnes a joué un rôle essentiel en ce qui concerne la mise en route de nouvelles opérations de police et la fourniture aux opérations existantes d'une aide en matière de planification stratégique comme pour l'élaboration de programmes et de projets de réforme et de renforcement des capacités des polices nationales. Au cours de sa première année pleine en tant que bras opérationnel de la Division de police du Département des opérations de maintien de la paix, la Force de police permanente a également permis la mise en place rapide de la composante police de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), a aidé la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT) à appliquer un plan de restructuration de la Police nationale du Timor-Leste, et a participé aux missions d'évaluation à l'appui de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK), de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH) et de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL).

## B. Évolution des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

15. Les dernières réformes ont été motivées par l'augmentation exponentielle de la demande de missions de la paix des Nations Unies entre 2003 et 2007. La complexité croissante de ces opérations au cours de cette période a rendu caduque l'approche suivie jusqu'alors pour ce qui était de leur mise en place et de leur conduite en dépit des réformes déjà adoptées. Au cours de cette période, 18 opérations ont été créées sensiblement renforcées, les effectifs autorisés sont passés de 56 315 hommes à plus de 140 000 hommes et le budget des opérations de maintien de la paix est passé de 2,5 milliards de dollars à 7,6 milliards. Le nombre des opérations multidimensionnelles a sensiblement augmenté, avec en corollaire l'expansion de leurs domaines de responsabilité. Il en est résulté une très forte croissance des partenariats. Les opérations de maintien de la paix se déroulaient plus fréquemment dans des environnements présentant d'importants risques, où les cessez-le-feu et les processus de paix étaient fragiles voire non existants et où les crises étaient donc beaucoup plus probables. Les opérations étaient en outre de plus en plus déployées à l'issue d'un conflit dans des environnements caractérisés par la faiblesse, la dégradation ou l'inexistence des infrastructures.

## C. Raison d'être des réformes actuelles

16. Les propositions de réforme de la structure et de l'organisation du Secrétariat décrites dans divers rapports antérieurs (A/61/749 et A/61/858 et Corr.1, Add.1 et Add.1/Corr.1 et Add.2) cherchent à apporter une réponse aux problèmes posés par la demande de missions de maintien de la paix et la complexité de ces missions au moyen d'un ensemble de mesures, à savoir :

a) Un renforcement des capacités de direction et de gestion et un accroissement des effectifs afin de mettre davantage l'accent sur les questions stratégiques et de politique et sur la direction des opérations et d'assurer une gestion et un contrôle plus efficaces des opérations ainsi que d'une manière plus générale des activités d'appui aux missions; un renforcement sensible des capacités opérationnelles pour faire face au nombre et à la complexité croissante des opérations;

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

c) De nouvelles capacités visant à appuyer plus efficacement les activités spécialisées confiées aux opérations de maintien de la paix en matière d'état de droit et d'institutions chargées de la sécurité;

d) La mise en place de structures intégrées de planification, de gestion et d'appui dans les domaines de la police, de l'état de droit, de la sécurité, et des activités connexes ainsi que d'auto-évaluation et d'apprentissage afin d'assurer une plus grande cohérence des orientations et de l'appui fournis par le Secrétariat concernant les activités transversales ou interdépendantes;

e) Le partage de ressources par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions pour une plus grande cohérence et des économies d'échelle.

17. En réponse à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 61/279, j'ai entrepris une analyse détaillée du Bureau des affaires militaires en vue de son éventuel renforcement. Mon rapport sur cette question (A/62/752), dans lequel je propose le renforcement du Bureau, a été publié en mars 2008.

# IV. Appui de l'Assemblée générale à la poursuite de la réforme des opérations de maintien de la paix

18. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a approuvé les principales propositions de réforme visant à : scinder en deux le Département des opérations de maintien de la paix en créant le Département de l'appui aux missions; créer le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité qui regrouperait les capacités dans le domaine de la police, de la justice, des services pénitentiaires, du désarmement, de la démobilisation et de la réinsertion, de la lutte antimines et de la réforme du secteur de la sécurité; créer la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, qui serait chargée, non seulement de l'élaboration des politiques et des pratiques optimales mais aussi de l'évaluation et de la formation; réorganiser la Division Afrique du Bureau des opérations en en faisant deux divisions, et former, au sein des divisions régionales du Bureau, des équipes opérationnelles intégrées composées de spécialistes des questions politiques, de militaires, de fonctionnaires des services de police et de spécialistes de l'appui.

19. L'Assemblée générale a également approuvé la mise en place de nouvelles unités administratives au sein du Département des opérations de maintien de la paix, dont le Bureau du Chef de cabinet et 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, une section de la réforme du secteur de la sécurité au Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité et des capacités en matière d'évaluation et de partenariats au sein de la Division des politiques de l'évaluation et de la formation.

20. L'Assemblée générale a par ailleurs décidé de renforcer l'équipe dirigeante et d'étoffer les échelons supérieurs. Elle a ainsi créé, au Département des opérations de maintien de la paix, un poste de sous-secrétaire général à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité, reclassé le poste de conseiller militaire au rang de sous-secrétaire général, le titulaire devant diriger le Bureau des affaires militaires renforcé, et créé, au rang de directeur, le poste de chef de cabinet et les postes des responsables de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et 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 le reclassement, au rang de directeur, des postes des responsables de la Division du personnel et de la Division du budget et des finances. Elle a également renforcé les moyens opérationnels dans la plupart des domaines d'activité des deux départements.

21. Suite à une analyse approfondie du Bureau des affaires militaires, l'Assemblée générale a décidé, dans sa résolution 62/250, de renforcer ce bureau en y créant 45 nouveaux postes, dont six seraient affectés à la Division de soutien logistique et à la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions afin d'améliorer les grandes orientations stratégiques de ces deux divisions, de renforcer leur contrôle des capacités militaires, et de leur donner les moyens de mieux gérer les crises et démarrer des missions.

# V. Progrès réalisés et premières incidences de la restructuration

22. La réorganisation que l'Assemblée générale a approuvée en juin 2007 est restée la pierre angulaire des activités de l'Organisation en matière de maintien de la paix et elle a redynamisé les efforts que fait le Secrétariat pour continuer d'améliorer le lancement des missions et l'appui qu'il leur apporte.

23. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont accordé la priorité au recrutement du personnel nécessaire au pourvoi des 152 postes dont l'Assemblée générale a approuvé la création, à commencer par les postes de direction et de cadres supérieurs. Dès août 2008, tous les hauts fonctionnaires avaient été nommés et seuls quatre des 152 postes restaient à pourvoir. Pour ces quatre postes, on en est au deuxième ou troisième appel aux candidatures car on n'a pas encore trouvé de candidats pleinement qualifiés. Dix-sept administrateurs devraient arriver au printemps 2009 et tous les autres à la fin de l'automne 2009 pour occuper les nouveaux postes approuvés au Bureau des affaires militaires. Il a fallu un certain temps pour recruter ce personnel conformément aux procédures et critères établis et si, de ce fait, l'effet des réformes ne s'est pas fait immédiatement sentir, les deux départements ont néanmoins progressé dans nombre de domaines.

## A. Unité de commandement et intégration des efforts

24. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ayant des mandats interdépendants et des objectifs communs, ils doivent fonctionner de concert à tous les niveaux d'activité. Les principes de l'unité de commandement et de l'intégration des efforts ont donc présidé à la gestion des activités de maintien de la paix, aussi bien au Siège que sur le terrain. Dans son rapport préliminaire sur la restructuration (A/62/741) le Secrétaire général a décrit dans leurs grandes lignes les efforts consentis pour renforcer l'unité de commandement, aussi bien sur le terrain, au moyen de délégations générales de pouvoir aux représentants spéciaux du Secrétaire général et aux chefs de mission pour ce qui est de toutes les composantes des opérations, notamment la composante militaire, la police et l'appui à la mission, qu'au Siège, où le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions fait rapport au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et reçoit de lui des instructions pour tout ce qui touche aux activités de maintien de la paix. En mars 2008, l'unité de commandement a été renforcée par la publication des directives sur l'autorité, le commandement et le contrôle dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qui clarifient les dispositions applicables au personnel en uniforme sur le terrain et décrivent dans leurs grandes lignes les structures de gestion pertinentes, civiles et autres, ainsi que leurs relations avec le personnel en uniforme. Des directives détaillées applicables aux postes de niveau supérieur établissent la chaîne de commandement ainsi que les rôles et les responsabilités des uns et des autres, les délégations de pouvoir précisant en détail les tâches et responsabilités de chacun.

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

25. Afin de favoriser l'unité d'action, des instances de prise de décisions communes aux hauts fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions ont été mises en place pour les questions stratégiques, les questions de fond et les questions opérationnelles. Au niveau stratégique, l'équipe dirigeante et le Comité de direction élargi se sont intéressés en priorité à la doctrine, aux grandes orientations stratégiques et au contrôle, en privilégiant des questions telles que la restructuration, la planification stratégique de missions nouvelles ou éventuelles et des missions en transition, la gestion de l'information et du savoir, la formation intégrée, la réforme de la gestion des ressources humaines et l'évaluation de l'efficacité institutionnelle au Siège comme sur le terrain. Le Comité conjoint de gestion de l'information, qui est présidé par le Chef de cabinet, veille à l'intégration des projets de gestion de l'information et du savoir des deux départements et s'efforce de coordonner les projets et les ressources informatiques et télématiques afin de réaliser des économies d'échelle et de promouvoir l'unité d'action. Pour ce qui est des questions de fond, on a privilégié l'élaboration de politiques touchant des questions transversales et les initiatives visant à améliorer l'efficacité institutionnelle, notamment au niveau des processus métiers et de la gestion de l'information. Un groupe conjoint des responsables des questions de fond établit les priorités en ce qui concerne les directives de maintien de la paix et formule des recommandations à ce sujet; il veille également à ce que rédaction et consultations soient gérées de manière structurée et systématique. Au niveau opérationnel, on s'est intéressé à des questions

transversales spécifiques aux missions, qui exigeaient une réponse rapide et cohérente.

### 2. Partage des ressources

26. L'adoption de la formule du partage des ressources entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions a non seulement facilité l'intégration et permis de réaliser des économies d'échelle mais elle a également favorisé la mise au point et l'adoption de normes et de systèmes uniformes dans les deux départements. L'un de ses principaux avantages a été de faire apparaître, dans l'un comme dans l'autre, des domaines de compétence dont la grande valeur manifeste a incité d'autres départements à se prévaloir des connaissances ainsi mises en relief. Les États Membres ont pris conscience du rôle que joue l'appui aux missions (dont la responsabilité est passée du Bureau de l'appui aux missions au Département de l'appui aux missions) dans le bon fonctionnement des opérations que le Département des affaires politiques mène sur le terrain. Cet appui a donc été élargi au Département des affaires politiques lui-même qui peut désormais se prévaloir de toutes les compétences du Département de l'appui aux missions, notamment des ressources que celui-ci partage avec le Département des opérations de maintien de la paix. Un accord de prestation de services entre le Département des affaires politiques et le Département de l'appui aux missions devrait être conclu en 2009.

27. Comme les divers éléments du Secrétariat sont de plus en plus souvent appelés à concourir à l'exécution de mandats plus complexes, d'autres départements et organismes des Nations Unies ont été amenés à solliciter un support élargi auprès du Département des opérations de maintien de la paix dans des domaines de compétences tels que l'état de droit et les institutions chargées de la sécurité, les affaires militaires, la planification des missions, le Centre de situation, le Service administratif et l'appui à la gestion de l'information. Le Département des opérations de maintien de la paix continue d'appuyer le Département des affaires politiques et les missions placées sous sa responsabilité pour ce qui est des questions militaires, policières, pénitentiaires et pour ce qui touche à la justice. Il prête ainsi concours au Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine, à la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI), au Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone (BINUCSIL), à la Mission des Nations Unies au Népal et au Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau.

28. L'apport de ces services et conseils experts est peut-être rationnel et économique au niveau institutionnel mais je rappelle que, dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a réaffirmé que le compte d'appui devait servir exclusivement à financer les ressources humaines et matérielles dont les services du Siège avaient besoin pour appuyer les opérations de maintien de la paix. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions étudient actuellement à la fois le niveau d'appui requis et les moyens nécessaires pour fournir effectivement cet appui dans les limites fixées par la résolution 61/279 tout en préservant les attributions et les responsabilités ainsi que l'unité de commandement.

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

### 1. Directives et orientations stratégiques

29. La restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et la création du Département de l'appui aux missions ont déjà eu des effets bénéfiques en ce qui concerne l'apport de directives et d'orientations stratégiques aux missions de maintien de la paix. La création d'un forum stratégique commun a permis aux deux départements d'anticiper très vite sur les problèmes politiques et stratégiques qui se posaient aux missions ou de s'y attaquer, si bien que l'encadrement s'est fait plus rapidement et de manière plus intégrée. Le Bureau des opérations organise périodiquement des réunions conjointes sur certaines questions, ce qui facilite la prise de décisions au sujet de problèmes d'ordre politique ou de stratégies à moyen terme spécifiques à telle ou telle mission. Les équipes opérationnelles intégrées s'employant essentiellement à fournir aux missions directives et appui opérationnel intégrés, les directeurs régionaux au Bureau des opérations peuvent se concentrer sur l'apport de principes directeurs et conseils politiques et stratégiques aux responsables au Siège et sur le terrain. La prise de décisions s'en est trouvée grandement renforcée au niveau supérieur et des recommandations ont pu être faites au Secrétaire général et au Conseil de sécurité sur des sujets complexes comme le Kosovo, la Somalie ou le Tchad.

30. Le renforcement du Bureau des affaires militaires a également eu pour effet d'améliorer la qualité des conseils stratégiques, des services de contrôle et des directives fournies aux missions dans le domaine militaire par l'intermédiaire de la chaîne de commandement, comme en témoigne la teneur de la directive relative au conseiller militaire, publiée pour la première fois en 2009, qui établit les objectifs et les priorités du Bureau.

31. La scission de la Division Afrique en deux divisions a permis aux Département des opérations de maintien de la paix de mieux répondre aux nouvelles demandes et de supporter plus activement les opérations déployées en Afrique. Ainsi, les directeurs compétents ont simultanément dirigé la planification d'une force devant prendre la suite, au Tchad, de l'Opération militaire de l'Union européenne en République du Tchad et en République centrafricaine (EUFOR) et fait un tour d'horizon des différentes options envisageables pour appuyer la mise en œuvre de l'Accord de Djibouti, tout en se penchant sur la situation en Somalie en matière de sécurité et en gérant des missions complexes en Afrique occidentale, dans la région des Grands Lacs et au Soudan.

32. La complexité croissante de missions déployées sur un terrain difficile et inhospitalier dans de vastes zones géographiques a fait de l'appui un instrument stratégique des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. La création du Département de l'appui aux missions a contribué à braquer les phares sur la prise de décisions stratégiques et politiques dans ces domaines clefs et autorisé une gestion plus stratégique des biens de l'Organisation et de la prestation de services d'appui en aidant à déterminer où, quand et comment fournir ces services. Le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions dirige actuellement la mise au point d'une stratégie d'appui détaillée qui devrait être achevée en mai 2009. Pour que cette stratégie soit axée sur les besoins des missions, le Département a mené une enquête sur la qualité de l'appui fourni à toutes les

missions au mois d'août 2008 et organisé un atelier d'appui aux missions à l'intention des directeurs et des chefs en novembre 2008. Non seulement la stratégie s'inscrit dans la droite ligne des principes directeurs de l'effort de restructuration mais elle privilégie la responsabilisation et la gestion des risques, la mise au point de cadres concrets pour l'exécution conjointe d'opérations, de programmes et d'activités et l'institutionnalisation de méthodes d'autoévaluation en tant que base de l'autoamélioration.

33. Du fait que les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont appelées à évoluer, une priorité stratégique en 2009 sera d'entreprendre une analyse approfondie des problèmes et possibilités à moyen terme ainsi que du meilleur moyen, pour l'ONU et pour ses partenaires, de résoudre les premiers et de tirer parti des secondes. Cette étude répertoriera les démarches propres à minimiser les risques et à maximiser l'efficacité des opérations de maintien de la paix. Elle devrait permettre de définir clairement les futurs objectifs stratégiques et grandes orientations des activités de l'ONU dans ce domaine.

### 2. Doctrine et directives générales

34. Le développement de la doctrine a progressé de manière générale au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions dans des domaines d'activité spécialisés et transversaux et joue un rôle fondamental en garantissant que les deux départements fonctionnent de manière intégrée. Une de leurs principales priorités a été de continuer à travailler sur la base d'une doctrine commune. Le document intitulé « Opérations de maintien de la paix des Nations Unies : principes et directives », publié en janvier 2008, a beaucoup contribué à unifier la perception de la tâche à accomplir ainsi que les principes directeurs que les départements et leurs partenaires de maintien de la paix doivent respecter. Les circulaires du Secrétaire général sur les attributions et l'organisation du Département des opérations du maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions jouent également un rôle fondamental en garantissant que, dans tous les domaines, on s'attache à atteindre les principaux objectifs de l'Organisation et à répartir clairement les tâches.

35. Grâce à cette approche intégrée, les deux départements ont été à même de produire des directives axées sur les besoins opérationnels. Ainsi, le Département des opérations de maintien de la paix a publié les principes directeurs régissant les pouvoirs, le commandement et le contrôle dans les opérations de paix en vue de clarifier les lignes hiérarchiques et les responsabilités dans le contexte d'opérations intégrées complexes. Ces principes font actuellement l'objet d'une étude thématique visant à évaluer leur efficacité et leurs effets; ils seront ensuite révisés en conséquence. De même, les départements s'emploient actuellement à mettre au point un guide pratique pour le démarrage de missions, couvrant les besoins de toutes les composantes des missions au cours de la première phase du déploiement. L'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) et la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), qui ont mis à l'essai la première version de ce guide, publiée en janvier 2008, s'en sont déclarées satisfaites, y voyant un outil pratique qui aide les responsables à atteindre et maintenir la pleine capacité opérationnelle. Le guide fait actuellement l'objet de révisions à la lumière des observations reçues des missions. En 2009, la rédaction d'un ensemble de directives sur la planification intégrée des missions sera également menée à bon terme; il s'agira d'un ensemble de modules concernant les

évaluations stratégiques, les plans d'exécution des mandats et les rôles et responsabilités respectives du Siège et du personnel déployé sur le terrain tout au long de la durée des missions. Suite à la publication de cet ensemble de directives à la mi-2009, la priorité sera donnée à l'organisation de stages de formation à la planification intégrée des missions, en collaboration avec des partenaires clefs.

36. En ce qui concerne l'encadrement spécialisé, le renforcement des capacités dans le domaine de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a abouti à la mise au point de directives détaillées en matière d'état de droit, notamment des directives techniques sur l'évaluation de la police et des services de maintien de l'ordre dans le contexte plus large de la réforme des institutions chargées de l'état de droit et de la sécurité, des directives révisées sur l'appui au fonctionnement et à la gestion des prisons et les diverses activités des composantes administration de la justice ainsi que sur les rapports entre le désarmement, la démobilisation et la réinsertion d'une part et tant la justice transactionnelle que la réforme du secteur de la sécurité de l'autre part. Afin de renforcer l'appui à l'exécution des mandats, la mise au point de directives a été directement reliée à la formation des spécialistes de la police, de la justice, des questions pénitentiaires et autres questions se rapportant à la réforme des institutions chargées de l'état de droit et de la sécurité dans le cadre d'opérations sur le terrain.

### 3. Encadrement et appui opérationnels

37. Des équipes opérationnelles intégrées ont été constituées pour garantir la cohérence de l'encadrement et de l'appui opérationnels au jour le jour et mieux répondre aux besoins immédiats des missions. Couvrant les questions politiques, militaires, policières, logistiques et administratives et s'appuyant sur les compétences existantes au sein du Département des opérations de maintien de la paix dans le domaine de l'état de droit, de la réforme des institutions chargées de la sécurité, du désarmement, de la démobilisation et de la réinsertion, du déminage, de la parité des sexes et du VIH/sida, le mandat de ces équipes est de fournir aux missions un encadrement et un appui opérationnels intégrés pour ce qui touche des questions transversales. En qualité de principales structures d'intégration entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, ces équipes constituent l'un des éléments les plus ambitieux de la restructuration.

38. Depuis mon rapport préliminaire sur la restructuration (A/62/741), les sept équipes opérationnelles intégrées ont été créées au Bureau des opérations et dotées en personnel. Il n'a pas été facile toutefois de trouver des candidats possédant le profil requis, en particulier en ce qui concerne le personnel militaire, la police et les fonctionnaires d'administration, si bien que l'on a considérablement tardé à pourvoir les postes et que les équipes ont commencé à fonctionner plus tard que prévu. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer les effets de leur mise en place, on a procédé, au cours du deuxième semestre de 2008, à un bilan interne et à une évaluation en vue de recenser et résoudre les premières difficultés. Ces évaluations indiquent que les équipes se sont révélées particulièrement utiles au cours de la phase de planification des nouvelles missions et des missions en transition ainsi qu'au moment du démarrage, et qu'elles ont facilité l'intégration des plans et déploiements stratégiques, opérationnels et d'intervention d'urgence. Les missions qui ont connu des crises ou des flambées d'activité ont par ailleurs rapporté que, depuis la création des équipes, l'appui reçu du Siège était mieux intégré et plus

prompt. Ainsi, l'équipe opérationnelle intégrée pour le Darfour, la première à atteindre son premier anniversaire, en octobre 2008, a reçu les plus vives félicitations de la part aussi bien de la MINUAD que du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. Or la MINUAD indique qu'elle n'aurait pas pu progresser comme elle l'a fait sans l'appui de l'équipe. La contribution des équipes appuyant des missions plus stables est moins tangible; il n'en reste pas moins que, pour elles aussi, l'intégration demeure essentielle. Bien que préliminaires, ces évaluations ont permis de se rendre compte qu'il y avait lieu d'assouplir la structure des équipes opérationnelles intégrées pour mieux l'adapter aux besoins des missions et aux différentes phases qui marquent leur durée.

39. Ces évaluations ont également mis en lumière un certain nombre de problèmes dont l'efficience et l'efficacité du fonctionnement des équipes se sont ressenties. Ainsi il y eut des divergences de perception quant à la structure hiérarchique du fait que les différents spécialistes – et les budgets correspondants – continuaient de relever de leurs domaines fonctionnels respectifs et non du Bureau des opérations. Par ailleurs, toutes les ressources demandées n'ont pas été accordées, si bien que l'on a dû créer trois modèles d'équipe différents : équipe spécifique à une mission, équipe couvrant plus d'une mission et équipe couvrant de nombreuses missions dont les membres se partagent entre deux équipes de la même division régionale. Il s'en est suivi que les décisions se rapportant à la configuration des équipes et les directives mises au point pour leur gestion et leur fonctionnement n'étaient pas les mêmes partout, ce qui a entraîné un manque d'homogénéité dans les attributions, les responsabilités, les pouvoirs et les prestations des membres des équipes, différents dispositifs ayant été mis en place entre les services fonctionnels et les équipes pour assurer une gestion par décentralisation fonctionnelle efficace. Il a été très difficile de recruter, pour ces équipes, des fonctionnaires d'administration et du personnel militaire et de police possédant la vaste expérience requise pour contribuer efficacement à leurs travaux. Le rôle de ces spécialistes repose sur un principe fondamental, à savoir qu'ils doivent effectivement représenter les grandes orientations et la position de leur bureau d'origine au sein de la structure intégrée. Comme la majorité des candidats aux postes militaires et de police à pourvoir par détachement n'ont aucune expérience préalable du Siège de l'ONU, les spécialistes recrutés ont dû suivre une formation d'une durée pouvant atteindre six mois auprès de la Division de la police ou du Bureau des affaires militaires avant de pouvoir être déployés. Pour remédier au problème, il a été décidé que les spécialistes actuellement détachés auprès du Département des opérations de maintien de la paix seraient autorisés à postuler aux postes dans ces équipes pour lesquels ils remplissent les conditions voulues et que, si leur candidature était retenue, leur détachement serait prolongé d'un ou deux ans supplémentaires.

40. Suite aux premières évaluations internes, un groupe de travail présidé par le Chef de cabinet a mis au point des principes directeurs, des définitions et une grille consolidée révisée pour la répartition des tâches entre les équipes et les services fonctionnels des deux départements. Cette grille prévoit également un dispositif de responsabilisation en ce qui concerne la prise de décisions. Les secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions ont approuvé ces documents sur la recommandation d'une équipe dirigeante commune élargie. Conscients du fait qu'il n'existait pas de modèle unique, ils ont également approuvé des principes régissant la gestion des équipes opérationnelles intégrées,

qui habilite le Bureau des opérations à affecter des spécialistes à différentes missions, le cas échéant, pour satisfaire aux besoins opérationnels. On s'emploie actuellement à mettre au point ou à réviser le mandat des chefs d'équipe et de tous les spécialistes ainsi que celui des directeurs au sein du Bureau des opérations, afin de clarifier les attributions des uns et des autres conformément à la grille de répartition des tâches approuvée. Parallèlement, des spécialistes des questions militaires et policières ont également été déployés auprès des équipes opérationnelles intégrées, dans la limite des ressources existantes du Bureau des affaires militaires et au sein de la Division de la police, pour assurer l'intérim jusqu'au déploiement des nouvelles recrues. Une nouvelle évaluation du fonctionnement et de l'incidence des équipes sera entreprise avant la fin de juin 2009.

### 4. Conseils techniques et appui pour les questions militaires

41. Une équipe d'évaluation et une équipe chargée des politiques et de la doctrine faisant appel à du personnel temporaire financé à l'aide d'augmentations de ressources ont été créées au Bureau des affaires militaires. La première produira des évaluations de la menace militaire qui aideront le Bureau à mieux apprécier les situations, en étroite coopération avec le Centre de situation, en fournissant des données solides qui contribueront à faciliter la planification des opérations militaires et permettront à l'équipe dirigeante au Secrétariat comme aux responsables des missions de prendre des décisions solidement étayées, opportunes et concertées sur la base d'évaluations communes des situations. La seconde renforcera les capacités dans le domaine des politiques militaires et concourra à l'élaboration d'une nouvelle doctrine, conformément aux priorités en matière de maintien de la paix. Figurent parmi les projets la mise au point de directives régissant la liaison entre les composantes civiles et les composantes militaires, la révision des directives applicables aux observateurs militaires et des directives concernant l'observation et la surveillance.

42. On compte que les spécialistes des questions militaires s'attelleront aux tâches existantes dès leur intégration dans les équipes, ce qui devrait permettre de combler de graves lacunes dans des domaines comme la planification militaire des opérations aériennes et maritimes. Grâce à ce renforcement des capacités, on devrait pouvoir accélérer et rationaliser la constitution des contingents, le suivi des composantes militaires et la planification, notamment pour les opérations aériennes et maritimes et pour les interventions d'urgence, et le Siège devrait se trouver mieux préparé à répondre aux situations de crise dans les missions. Ces renforts permettront également au Secrétariat de donner des conseils aux pays qui fournissent des contingents en ce qui concerne la formation aux questions militaires d'ordre opérationnel, en étroite coopération avec le Service intégré de formation, de façon que les contingents soient mieux préparés à leurs tâches quand ils arrivent sur le terrain.

### 5. Appréciation de la situation militaire

43. La portée, la précision et le degré d'actualité des données requises pour prendre des décisions éclairées en matière de maintien de la paix ont amené le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions à traiter l'information comme un bien stratégique qui oriente et éclaire la prise de décisions à différents niveaux. L'appréciation de la situation et les

mécanismes de communication connexes ont été examinés à fond dans le but d'améliorer la coopération avec les opérations sur le terrain, les spécialistes de divers domaines et les responsables de secteur pour ce qui est de la collecte, du regroupement, de l'analyse et de la bonne diffusion de l'information, ainsi que de garantir l'exhaustivité, la pertinence, l'exactitude et l'actualité des rapports présentés à l'équipe dirigeante et aux hauts fonctionnaires.

### 6. Gestion de l'information

44. Suite à la création du Comité de gestion de l'information du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, on s'est attaché en priorité à améliorer la gouvernance de l'information et à appuyer la collaboration et le partage de l'information entre les deux départements, dans le respect des politiques et normes de l'Organisation en matière de confidentialité et en partant du principe que l'information devait être gérée comme un bien stratégique. Les départements ont donc adopté des politiques visant à garantir que l'information serait traitée, sécurisée et partagée comme il convient au Siège et dans les opérations de maintien de la paix. Ils s'emploient actuellement à mettre sur pied le système de gestion stratégique grâce auquel les principaux décideurs pourront accéder rapidement par voie électronique aux indicateurs opérationnels et résultats clefs. L'intranet consacré aux opérations de paix peut désormais être enrichi de contenus provenant des missions. Des outils de recherche plus performants facilitent la diffusion et le chargement des lignes directrices ainsi que le partage des connaissances, notamment des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques. Ces sources d'information ont beaucoup contribué à appuyer l'exécution des mandats en éclairant la prise de décisions concernant la gestion des programmes et des ressources. Les instruments de collaboration et de gestion des tâches ont facilité le fonctionnement intégré des équipes opérationnelles. De manière plus large, le fait que les deux départements coordonnent leurs initiatives de gestion de l'information sous les auspices de leur Comité conjoint de gestion de l'information et l'adoption des solutions informatiques connexes garantissent la cohérence ainsi que la synchronisation et la rationalisation des activités et des technologies.

45. Dans un premier temps, ces initiatives ont eu notamment les effets suivants : homogénéisation du stockage et de la récupération des données dans les différentes unités administratives au Siège et, de plus en plus, dans les opérations sur le terrain; destruction de plus de 68 mètres de documents obsolètes, rationalisation et actualisation de l'information; élimination des stocks de documents et de données faisant double emploi dans toutes les opérations de maintien de la paix; accès immédiat de tout le personnel des forces de maintien de la paix à des directives, connaissances et informations à jour et exactes; partage des documents en temps réel entre les équipes opérationnelles intégrées et les opérations de maintien de la paix (à mesure que les équipes et les missions correspondantes sont équipées du logiciel voulu).

### 7. Gestion des crises

46. La probabilité que se produise une crise est beaucoup plus grande dans les environnements à haut risque où les opérations de maintien de la paix se déroulent le plus souvent de nos jours. Bien que ces crises soient fréquemment dues à des facteurs qui échappent au contrôle des missions, on attend souvent d'elles qu'elles prennent une part importante dans leur gestion. Si elles interviennent utilement, les

dégâts sont limités; dans le cas contraire, il peut y avoir perte en vies humaines. De ce fait, les crises représentent le défi ultime pour une opération de maintien de la paix et pour les systèmes qui l'appuient. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont rationalisé et simplifié les procédures de gestion des crises en place au Siège afin d'accélérer la prise de décisions éclairées ainsi que l'apport de conseils judicieux aux opérations sur le terrain. Le Département des opérations de maintien de la paix mettra la dernière main à des procédures analogues qui s'appliqueront à toutes les missions. Grâce à ces efforts, des mécanismes de gestion des crises ont été mis au point et utilisés, les attributions et les responsabilités ont été précisées et le flux d'information critique s'est déjà amélioré. Parmi les exemples notables, on peut citer la formation rapide et efficace de groupes conjoints de gestion des crises du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et l'efficacité de l'appui que ces groupes ont apporté à la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) et à la MINUAD au cours du deuxième trimestre de 2008, ainsi qu'à la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) à la fin de 2008. Il est essentiel, en particulier en période de crise, que les centres d'opérations conjoints et les cellules d'analyse conjointes des missions fonctionnent bien. Le renforcement de ces mécanismes se poursuit à la lumière des conclusions de l'évaluation interne dont ils ont fait l'objet en 2008.

### 8. Gestion des risques

47. De nos jours, les opérations de maintien de la paix sont caractérisées par des risques élevés. Il est donc indispensable de gérer ces risques si l'on veut que l'Organisation atteigne ses objectifs et exécute son mandat. Une stratégie de gestion des risques est actuellement en cours d'élaboration à l'échelle de l'Organisation mais le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont d'ores et déjà mis au point un projet de principes et directives en la matière. Le Département de l'appui aux missions a entrepris de dispenser une formation visant à faciliter la gestion des risques et l'on examine actuellement les moyens d'élargir cette formation à tous les gestionnaires de programme des deux départements, de sorte qu'évaluer et analyser les risques, les éviter et les atténuer en les gérant et en les circonscrivant fasse désormais partie de la culture institutionnelle.

### 9. Sûreté et sécurité

48. Dans la majeure partie des opérations sur le terrain, les conditions de sécurité ont nécessité l'apport de compétences professionnelles spécialisées pour planifier les interventions d'urgence et y faire face. Depuis la désignation d'un responsable de la sûreté et de la sécurité pour le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, les Secrétaires généraux adjoints bénéficient de conseils sur les questions de sécurité et des procédures et principes généraux interdépartementaux ont été élaborés et mis en application pour ce qui est de la sécurité et de la sûreté du personnel et des locaux des Nations Unies dans le cadre des opérations sur le terrain. Une liaison quotidienne avec le Département de la sûreté et de la sécurité et les relations établies à l'interne avec tous les services organiques, notamment les composantes opérationnelles, militaires, de police et d'appui, garantissent que des dispositions sont prises en temps voulu, de manière efficace et intégrée, pour appliquer les politiques de l'ONU en matière de sécurité.

Grâce à leurs connaissances spécialisées internes et à leur expérience des questions de sécurité et de sûreté, les deux départements sont également à même de contribuer utilement au fonctionnement du Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité. On peut citer comme exemples les programmes d'orientation à l'intention des chefs de mission au sujet de leurs attributions en qualité de responsables désignés ou encore les efforts consentis actuellement pour former le personnel envoyé dans des lieux d'affectation à haut risque, dans le cadre du programme sécurité et sûreté en mission.

49. Le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions préside par ailleurs le Groupe de travail opérationnel du Comité directeur de haut niveau pour la sûreté et la sécurité, qui a été créé pour donner suite aux recommandations du Groupe indépendant sur la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux dans le monde entier. Le Comité a notamment pour tâches de mettre au point un cadre de gestion des risques, d'examiner et réviser les mécanismes de gouvernance et de responsabilisation et de concevoir des critères et procédures permettant de déterminer les niveaux de sécurité.

## C. Partenariats

50. Le renforcement des partenariats a été un élément fondamental des programmes de réformes successifs et la création d'une cellule des partenariats a joué un rôle décisif dans les progrès réalisés en la matière. On peut citer, parmi les initiatives menées avec des partenaires du système des Nations Unies, la mise en place, avec le Programme des Nations Unies pour le développement, d'un programme de travail conjoint visant à faciliter la mise au point de procédures de programmation communes pour les activités menées sur le terrain. Une étude d'étalonnage est actuellement effectuée en collaboration avec le Bureau d'appui à la consolidation de la paix; il s'agit notamment d'élaborer, à l'intention de ceux qui planifient les missions, des modèles et des directives concernant la mise au point, le suivi et l'évaluation des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des opérations de maintien de la paix et d'encadrer les transitions.

51. Les efforts déployés pour resserrer les liens de partenariat entre le Département des opérations de maintien de la paix et la Banque mondiale ont eu des incidences à la fois concrètes et stratégiques. Au Libéria et en Haïti, les opérations de maintien de la paix ont appuyé des travaux demandant une forte intensité de main-d'œuvre, en collaboration avec la Banque mondiale et des partenaires du système des Nations Unies, et des directives régissant les partenariats ont été élaborées sur la base de ces expériences. En outre, le Département des opérations de maintien de la paix et la Banque mondiale ont étudié conjointement, en collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement, les activités menées en République démocratique du Congo en vue de mettre en place le cadre d'assistance au pays, approche internationale coordonnée du soutien aux priorités nationales. S'agissant de la coopération de la Banque mondiale avec le système des Nations Unies, une déclaration commune de l'ONU et de la Banque mondiale sur les crises et la coopération après une crise a été négociée en 2008 afin de faciliter les interventions rapides et la coordination stratégique des activités de l'une et de l'autre entité. Cette déclaration représente un premier pas sur la voie d'une plus grande cohérence et d'une meilleure coordination entre les responsables de la sécurité et ceux du développement, qui devraient permettre de résoudre plus

rapidement les difficultés qui surgissent en matière de relèvement et favoriser notamment la concrétisation d'un dividende de la paix et l'appui à la reconstruction économique.

52. En ce qui concerne les partenariats avec des organisations régionales comme l'Union européenne, l'accent a été mis sur la mise au point d'outils permettant la mise en place de cadres de coopération. Parmi les réalisations, on compte l'achèvement des directives conjointes ONU-Union européenne sur la planification en prévision de déploiements communs dont l'élaboration a été entreprise sur la base d'une analyse du déploiement de l'EUFOR en République démocratique du Congo; ces directives ont facilité la planification de l'opération au Tchad.

53. Le Département des opérations de maintien de la paix a continué de privilégier l'appui à l'Union africaine dans le domaine de la planification, du déploiement et de la gestion des missions et des ressources. Parmi les réalisations, on peut citer les ateliers de formation organisés à l'intention de la Force africaine d'intervention, l'appui à l'élaboration du concept de déploiement rapide de l'Union africaine, la formation dispensée directement par l'intermédiaire du programme de formation des responsables de missions, la facilitation d'une étude sur les besoins structurels de la Division des opérations d'appui à la paix de l'Union africaine et l'appui aux travaux du groupe d'experts Union africaine-ONU créé en application de la résolution 1809 (2008) du Conseil de sécurité. Le groupe a présenté son rapport sur les modalités d'appui aux opérations de maintien de la paix de l'Union africaine (A/63/666-S/2008/813), que le Conseil de sécurité examinera au début de 2009.

54. Pour bien planifier et gérer les opérations de maintien de la paix, il est essentiel de continuer d'entretenir des liens de coopération étroits avec les pays qui fournissent des contingents et des forces de police. Le Département des opérations de maintien de la paix a donc amélioré les rapports sur les principes et procédures applicables aux opérations de police qu'il présente aux États Membres de façon à leur permettre de prendre les décisions relatives à la police et au maintien de l'ordre en pleine connaissance de cause. Des États Membres participent aux travaux du groupe d'élaboration de la doctrine concernant l'examen des unités de police constituées. Les États Membres ont été consultés lors de l'examen approfondi de la Division de la police et de la force de police permanente. Le Département organise par ailleurs régulièrement des réunions d'information à leur intention et leur communique des dossiers sur des questions techniques se rapportant à la police, leur donne des conseils quant à la sélection, au déploiement et à la rotation des effectifs de police et des unités de police constituées ainsi qu'en ce qui concerne la mise à la disposition des institutions nationales de formation des policiers de programmes complets de formation au maintien de la paix. Un programme pilote conçu spécifiquement pour la MINUAD a déjà permis de dispenser une formation commune à plus de 80 % des policiers nouvellement déployés. Avec la mise en œuvre de projets intéressant particulièrement les femmes, la contribution des effectifs féminins de la police aux opérations de paix a également augmenté, passant de 5 % à 7 % au cours des deux dernières années. La Division s'est en outre rendue dans différentes capitales pour s'y entretenir des tendances en matière de police internationale et elle a contribué au recrutement ainsi qu'aux préparatifs du déploiement. En consultation avec les États Membres, elle continuera de perfectionner les processus de recrutement et de sélection de façon à satisfaire les besoins particuliers de chaque opération en engageant des policiers dotés des compétences nécessaires.

55. Bien que la collaboration avec les pays fournisseurs de contingents se soit considérablement resserrée à la suite des réformes visées dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies (A/55/305-S/2000/809), le Département réévaluera avec ces pays les moyens d'améliorer encore les relations et les liens de coordination, une fois les effectifs du Bureau des affaires militaires renforcés et déployés. En attendant, il continuera à fournir des informations détaillées aux États Membres dans le cadre de rencontres organisées à titre privé et de réunions non officielles avec les pays fournisseurs de contingents.

## D. Développement et amélioration du savoir institutionnel

56. Comme les États Membres l'ont souligné à maintes reprises, la portée, l'ampleur et la complexité des opérations de maintien de la paix nécessitent une approche intégrée de l'élaboration de la doctrine et des principes directeurs, de la formation – qui doit être assise sur ces principes – et de l'évaluation des résultats, qui détermine la marche à suivre. Il est déjà manifeste que l'apprentissage collectif et le renforcement des capacités sont devenus plus cohérents depuis la création de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, et qu'ils portent leurs fruits.

57. On se reportera aux paragraphes 30 à 32 ci-dessus pour un récapitulatif des progrès de l'élaboration de la doctrine et des principes directeurs, et un rappel des réalisations en la matière.

### 1. Formation

58. La professionnalisation du maintien de la paix a été, elle aussi, une entreprise de réforme de longue haleine, dont l'une des composantes essentielles est la formation de toutes les catégories de personnel à l'exercice de leurs responsabilités. À la suite d'une évaluation approfondie des besoins en la matière, sur le terrain, au Siège et avec les États Membres, une nouvelle stratégie de formation au maintien de la paix a été mise au point en 2008 pour répondre aux besoins de formation prioritaires, actuels et futurs, de toutes les catégories de personnel de maintien de la paix. Dans le cadre de cette stratégie, le Service intégré de formation est chargé de superviser toutes les formations au maintien de la paix à l'ONU et de fournir les directives, normes de formation et principes directeurs pertinents ainsi que l'appui voulu aux missions, aux composantes au Siège et aux partenaires nationaux et régionaux de formation au maintien de la paix.

59. Le Service intégré de formation a notamment aidé les missions sur le terrain à former les nouvelles recrues civiles avant leur déploiement dans les unités opérationnelles, leur a fourni normes et matériels de formation, leur a fait connaître les possibilités de formation externe spécialisée et les a conseillées en la matière, leur a prêté concours pour ce qui est de la planification et de la budgétisation et a effectué auprès d'elles des visites d'assistance technique. Le Service mène également divers programmes de formation pluridisciplinaires destinés aux responsables des missions et organise des stages à leur intention, dans le cadre d'un cours d'orientation conçu pour eux ainsi que de son programme de préparation des cadres supérieurs à leur entrée en fonctions, afin de familiariser cette catégorie de personnel avec ses diverses responsabilités. Le programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources, que dirige le

Département de l'appui aux missions et qui a fait l'objet d'un essai pilote en 2008, est conçu pour aider les dirigeants et les gestionnaires de l'appui aux missions à mieux s'acquitter de leurs tâches administratives et à les responsabiliser davantage.

60. Une autre stratégie visant à renforcer encore l'appui aux États Membres est en cours d'élaboration : il s'agit notamment de mettre à jour le matériel utilisé lors de la formation préalable au déploiement en le rendant plus détaillé et spécifique à chaque mission ainsi que de faire appel à des experts, sur demande, en vue d'obtenir des conseils techniques, de mettre au point des programmes d'enseignement et de déterminer les besoins avec le concours de spécialistes de la formation.

61. Grâce au recrutement de nouveaux spécialistes, on a pu privilégier la formation spécialisée au cours de l'année écoulée. Des consignes permanentes et des principes directeurs ont été mis au point en 2008 concernant l'organisation des tâches essentielles et un manuel destiné aux équipes opérationnelles intégrées est en voie d'achèvement. Le Bureau des opérations a également dispensé une formation à des fonctions de base telles que l'établissement de rapports, le suivi et l'analyse. Des exercices de constitution d'équipes, d'orientation des nouvelles recrues et de formation spécialisée ont été menés avec chacune des équipes opérationnelles intégrées. En étroite coordination avec le Service intégré de formation et les partenaires du maintien de la paix, le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité s'est employé à concevoir et diffuser des programmes de formation visant à faire appliquer la doctrine et les principes directeurs dans le détail en matière d'état de droit : il a ainsi mis au point un programme de formation à l'utilisation de l'outil d'évaluation de la justice pénale à l'intention des spécialistes des questions judiciaires dans les missions de maintien de la paix, en collaboration avec l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime; élaboré du matériel pédagogique pour la formation aux normes intégrées de désarmement, de démobilisation et de réinsertion; conçu et mis en place, avec les États Membres, un programme de formation des policiers avant leur déploiement; mené les travaux préparatoires à la mise au point d'un programme d'enseignement spécialisé destiné à aider les États Membres à préparer les commandants des unités de police constituées à servir dans des opérations de maintien de la paix et organisé chaque année des exercices d'application du plan d'intervention rapide qui servent à former et à évaluer le personnel international, de façon à garantir la prompte exécution et la bonne coordination de la lutte antimines menée avec des partenaires.

62. L'Assemblée générale examinera à la reprise de sa soixante-troisième session un rapport sur les progrès de la formation en matière de maintien de la paix, dans lequel sera donné le détail des initiatives menées et des obstacles rencontrés dans ce domaine.

### 2. Évaluation

63. Compte tenu des défis à relever en matière de maintien de la paix et des priorités de la restructuration, on a analysé la transformation du Bureau intégré des Nations Unies en Sierra Leone en mission de consolidation de la paix (Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone) et les enseignements à en tirer pour les missions en transition, ainsi que les activités d'appui de la MINUS. Dans les six premiers mois de 2009, on évaluera la MINUAD ainsi que la planification et la gestion du Groupe d'intervention navale de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL). Au Siège, on a évalué les équipes

opérationnelles intégrées et collaboré à l'évaluation de la Force de police permanente que la Division de la police a effectuée. Au cours du premier semestre de 2009, on évaluera les capacités en matière de déontologie et de discipline, en s'intéressant surtout au rapatriement; on évaluera également l'exploitation de bases de données, notamment les passerelles établies avec le recrutement pour toutes les catégories de personnel. On procède actuellement à une évaluation transversale de questions se rapportant à l'intégration, notamment les principes régissant les centres opérationnels communs et les cellules centrales d'analyse communes, ainsi qu'à une évaluation transversale des directives sur l'autorité, le commandement et le contrôle dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qui devrait être achevée à la mi-2009.

64. Ces études ont déjà porté leurs fruits. Elles ont servi de base à des recommandations concernant la révision de la mise au point des principes directeurs, par exemple ceux qui régissent les centres opérationnels communs et les cellules d'analyse communes ainsi que les équipes opérationnelles intégrées; elles ont également eu une influence sur les travaux et les priorités du groupe de travail des équipes opérationnelles intégrées. Elles ont permis par ailleurs d'améliorer sensiblement les processus et les produits, par exemple ceux de la cellule d'analyse commune de la MINUS. Grâce à d'autres recommandations fondées sur le résultat de ces évaluations, de nouvelles initiatives ont été prises, par exemple celle d'organiser un atelier de transition à la fin du premier semestre de 2009, sur la base des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques apprises en Sierra Leone.

65. Au terme de la première année de fonctionnement, le Département des opérations de maintien de la paix priera l'Assemblée générale, dans le cadre du projet de budget au titre du compte d'appui pour 2009/10, de transférer la capacité d'évaluation de la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix au Bureau du Directeur de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation. Ce transfert permettrait d'éviter les conflits d'intérêts éventuels entre la Section, qui est chargée de mettre au point les politiques ou de les coordonner, et la capacité d'évaluation qui a notamment pour tâche d'évaluer la conception et l'adéquation des politiques. Il s'inscrit également dans la droite ligne des directives fournies par le Bureau des services de contrôle interne quant à la séparation des fonctions d'évaluation et des autres fonctions de gestion; un lien direct serait établi avec le niveau de prise de décisions approprié.

## E. Améliorations apportées aux processus administratifs et de gestion

### 1. Initiative d'amélioration des processus métiers

66. La restructuration et l'apport de nouvelles capacités ne sont qu'un membre de l'équation. Il est indispensable de prêter davantage attention aux questions systémiques, en particulier aux améliorations des processus métiers et des procédures, et cet aspect de la question a été dûment pris en compte.

67. En février 2008, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, en association avec le Département de la gestion, ont lancé une initiative visant à rationaliser et à perfectionner les processus métiers et à renforcer la capacité de contribuer à l'amélioration continue du

fonctionnement de l'Organisation. Sur la base d'une évaluation des besoins, les trois départements ont fait de la planification, des ressources humaines et des achats les domaines à viser en priorité en la matière. La première phase de l'initiative, qui recouvre 10 projets d'amélioration, devrait prendre fin en février 2009. Pour faciliter l'exécution des projets, l'initiative s'appuie sur le programme de renforcement des capacités Lean Six Sigma qui comprend des concepts et des outils et s'appuie sur une méthodologie rigoureuse pour améliorer sensiblement l'efficience et l'efficacité des processus. Ce programme a fait ses preuves dans le secteur public comme dans le secteur privé. À l'appui des initiatives connexes de gestion des aptitudes et de gestion intégrée, l'apport Lean Six Sigma a consisté notamment en un bilan détaillé de haut niveau des activités de gestion des ressources humaines visant à garantir une compréhension commune de son « univers » et de sa terminologie, et à faciliter la synchronisation des initiatives de réforme en la matière. Il s'agissait notamment de recenser les processus existants et ceux à mettre en place dans les domaines prioritaires de l'initiative de gestion des aptitudes afin de les valider ou de déterminer dans quels domaines il y aurait encore lieu de rationaliser ou d'apporter d'autres améliorations avant de mettre au point des systèmes, ainsi que de faciliter les initiatives à effet rapide à l'appui des projets d'amélioration des processus métiers à plus long terme.

### 2. Direction des missions

68. Compte tenu du caractère évolutif de l'environnement stratégique et opérationnel qui sert habituellement de toile de fond aux conflits et aux opérations de consolidation de la paix ainsi que du nombre croissant d'acteurs associés à ces processus, il importe au plus haut point que les missions soient dirigées énergiquement. La restructuration de la Section des nominations aux postes de haute direction, qui relève maintenant directement du Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, a beaucoup fait pour garantir qu'en ce qui concerne le recensement des candidats éventuels à des postes de direction dans les missions, la planification, la coordination et le contrôle sont plus systématiquement alignés sur les priorités politiques et opérationnelles de haut niveau. Elle a également eu pour résultat que la communication avec l'équipe dirigeante au Siège, avec les responsables des missions et avec les candidats considérés s'est améliorée et que l'appui qui leur est offert s'est trouvé renforcé. Le Département de l'appui aux missions, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques mènent de concert, en collaboration avec le Cabinet du Secrétaire général, une évaluation des processus actuels en matière de planification de la gestion des vacances de poste et des remplacements, en vue d'en simplifier et d'en rationaliser certains aspects pour faciliter la prise de décisions lors du pourvoi de postes de direction. On a également prêté une attention particulière à la réalisation des objectifs de l'Organisation, notamment en matière de parité hommes-femmes, si bien que, depuis juillet 2007, le nombre de femmes occupant des postes de direction dans des opérations de paix a augmenté de 28 %.

### 3. Gestion des ressources humaines

69. On s'est employé à harmoniser les pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines ainsi qu'à diminuer le nombre de goulets d'étranglement en transférant du Département de la gestion au Département de l'appui aux missions le pouvoir discrétionnaire de décider du classement des emplois pour les affectations

sur le terrain, et ce, jusqu'à la classe D-1 incluse, d'approuver les promotions et de gérer le personnel et l'administration des prestations. D'autres pouvoirs ont été délégués aux missions pour ce qui est de la gestion des tableaux d'effectifs, de la sélection du personnel et de la formation en cours d'emploi. Sur la base de l'expérience acquise, le Département de l'appui aux missions a présenté au Département de la gestion, pour examen, un tableau récapitulatif de tous les pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines qui spécifie clairement les attributions et les responsabilités et indique d'autres moyens éventuels de déléguer des pouvoirs au Département de l'appui aux missions et aux missions sur le terrain.

70. Outre les améliorations apportées aux systèmes de gestion des ressources humaines et aux efforts concertés déployés par le Département de l'appui aux missions pour aider le Bureau de la gestion des ressources humaines à élaborer et mettre en place le nouveau système de gestion des aptitudes, le renforcement et la restructuration de la Division du personnel du Département a permis à cette dernière de centrer ses activités sur le renforcement des capacités dans le domaine des ressources humaines. Elle s'est dotée d'organes de contrôle centraux et, sur la base d'un projet pilote couronné de succès, elle a entrepris de recruter des gestionnaires pour les 22 groupes professionnels, d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système de sélection du personnel et d'appuyer la mobilité et le parcours professionnel des fonctionnaires affectés aux missions. Parmi d'autres initiatives, on peut citer la mise en œuvre du programme de formation en cours d'emploi connu sous le nom de PACT (Programme for an Advanced Compendium for Trainees) pour les spécialistes de la gestion des ressources humaines destinés à renforcer six opérations sur le terrain; la formation des chefs du personnel civil pour lesquels un stage est organisé chaque année et qui ont par ailleurs accès à un système de téléconférence en ligne pour la formation à des questions spécifiques et la mise au point du module Personnel du programme de formation en ligne des cadres des missions à l'administration et la gestion des ressources, connu sous son acronyme anglais de SMART. Jointe à l'amélioration du suivi, la mise au point de procédures normalisées de fonctionnement pour la gestion des tableaux d'effectifs, le recrutement du personnel, sa sélection et sa formation en cours d'emploi a par ailleurs facilité la délégation de pouvoirs aux missions. À l'appui de cette délégation, le Département de l'appui aux missions a mis en œuvre des plans d'action sur le terrain. Ce faisant, la Division du personnel a pleinement appuyé les missions pour ce qui est de l'administration et de la gestion, notamment la gestion des vacances de postes pour les postes de direction et tous les postes internationaux, de la planification du remplacement pour les postes d'appui aux missions de haut niveau, du recrutement de quelque 3 000 personnes au cours de l'exercice budgétaire 2007/08 et de l'administration de près de 7 000 fonctionnaires recrutés sur le plan international, activités dont les incidences financières ont été évaluées à 1,8 milliard de dollars.

### 4. Déontologie et discipline

71. La mise en service en juillet 2008 du nouveau système de suivi des fautes professionnelles, base de données en ligne regroupant les plaintes, a représenté un pas en avant important en matière de collecte de l'information; elle facilitera le suivi, l'analyse et la notification du comportement et de la discipline dans les opérations sur le terrain et contribuera aux mesures déjà prises pour améliorer la situation de façon à minimiser le nombre de fautes et à faciliter l'application de la

politique de tolérance zéro du Secrétaire général. Près de 2 100 plaintes, couvrant toute l'année 2008 et la plus grande partie de 2007, ont été entrées jusqu'ici dans le système de suivi. La saisie rétroactive des données remontera jusqu'à 2005. Suite à la restructuration, priorité a également été donnée au lancement de campagnes de lutte contre la prostitution dans six missions, à savoir la MONUC, l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI), la MINUSTAH, la MINUT, la MINUS et la MINUL, ainsi qu'à l'achèvement de modules de formation à la prévention de l'exploitation et de l'abus sexuels destinés aux cadres moyens et supérieurs.

72. L'effet des mesures et programmes se rapportant à la déontologie et à la discipline se fera véritablement sentir sur le long terme mais le nombre de plaintes déposées contre des membres du personnel de maintien de la paix pour exploitation et abus sexuels a déjà diminué en deux ans. En 2006, le Bureau des services de contrôle interne avait reçu 357 plaintes; il en a reçu 127 en 2007 et 83 en 2008. Un nombre moindre de fautes relevant de la catégorie I (exploitation et abus sexuels mis à part) ont également été signalées depuis 2007 : 139 ont été portées à l'attention du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en 2007 contre 129 en 2008. On a enregistré toutefois une augmentation du nombre de fautes de la catégorie II, puisque 877 ont été signalées en 2008 contre 671 en 2007.

### 5. Gestion financière

73. La Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions a lancé deux nouvelles initiatives en 2007, « Abacus » et le programme visant à répertorier toutes les personnes ayant suivi une formation, de façon à contribuer à la simplification du processus budgétaire tout en accélérant la présentation des budgets des opérations de maintien de la paix et en en améliorant la qualité. L'initiative Abacus représente un changement important dans l'approche et le rôle de la Division en ce qui concerne l'établissement des budgets des opérations sur le terrain. Les équipes Abacus sont composées de membres des quatre divisions du Département de l'appui aux missions; elles se rendent auprès des missions pour donner des conseils sur place à leur personnel lors de la préparation du budget. L'initiative, qui a fait l'objet de projets pilotes dans trois opérations de maintien de la paix, la MONUC, l'ONUCI et la MINUL, en septembre 2007 et à la MINURCAT, en janvier 2008, a eu pour résultat de ramener d'environ trois semaines à une seule journée la durée de l'examen du projet de budget au Siège, augmentant ainsi à la fois l'efficience du processus budgétaire et le respect des délais de soumission. La qualité des projets de budget s'est également améliorée, grâce aux conseils fournis directement à tous les intéressés, et les opérations sur le terrain ont eu le sentiment d'avoir davantage leur mot à dire dans l'établissement de leur budget. Sur la base des résultats de ces projets pilotes, les visites d'équipes Abacus ont été élargies à sept missions de maintien de la paix, la MINUSTAH, la MONUC, la FINUL, la MINUS, la MINUT, la MINUAD et la MINURCAT, et à trois missions politiques spéciales, la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), le Bureau du Haut Représentant spécial du Secrétaire général pour l'Afrique de l'Ouest (BRSAO) et la Commission mixte Cameroun-Nigéria (CMCN), pour l'exercice budgétaire 2009/10; les résultats obtenus à ce jour sont semblables à ceux des projets pilotes, notamment en ce qui concerne la prompte soumission des projets de budget des missions. Les visites Abacus se poursuivront au cours de l'exercice budgétaire 2010/11, notamment à la demande des responsables des missions.

74. Les six premiers fonctionnaires du budget stagiaires ont suivi une formation de trois mois au Siège dans le cadre du programme de formation en cours d'emploi avant d'être déployés sur le terrain auprès de la MINURCAT, de la MINUS, de la MINUAD de la MONUC, de l'ONUCI et de la MINUT, respectivement. Cette initiative a contribué à réduire le nombre de vacances de postes clefs dans les services budgétaires. Les responsables d'émissions se sont déclarés très satisfaits des fonctionnaires ainsi formés. La prochaine session de ce programme devrait avoir lieu au cours du premier semestre de 2009.

### 6. Logistique

75. En raison de la visibilité accrue des questions se rapportant à l'appui aux missions et des possibilités offertes dans ce domaine depuis la création du Département de l'appui aux missions, la planification et l'appui logistique occupent une place plus importante que jamais dans les opérations sur le terrain. La distinction étant claire entre les aspects techniques de l'appui aux missions et les aspects politiques du maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions a pu se pencher sur les questions de logistique et d'appui au niveau opérationnel de manière plus ciblée et plus efficace; un exemple en est la constitution d'un groupe tripartite avec le Gouvernement soudanais et l'Union africaine. La distinction a également éclairé d'un jour nouveau la conception et la pratique de l'appui au maintien de la paix, comme on l'a vu lors de la réunion récente du Conseil de sécurité sur la crise en Somalie, au cours de laquelle le Conseil a envisagé différentes options, dont l'apport d'un appui logistique par l'ONU.

76. De nouveaux mécanismes d'intégration et de coopération avec les partenaires de l'appui aux missions ont en outre été mis en place. La Section de cartographie du Département de l'appui aux missions a forgé des partenariats stratégiques avec le Centre commun de recherche de la Commission européenne, le Bureau géographique interarmées, le Ministère français de la défense et le Centre satellitaire de l'Union européenne, afin d'appuyer les besoins des opérations de maintien de la paix de l'ONU dans le domaine de l'information géographique. La MINURCAT a signé un accord technique avec l'EUFOR en vue d'établir les modalités de la fourniture d'un appui aux infrastructures et d'un soutien logistique à la mission. Des dispositions financières globales visant le financement de la future coopération logistique ont été envoyées à l'Union européenne pour signature. L'efficience et l'efficacité du soutien logistique aux missions se sont considérablement améliorées depuis la mise en place d'unités hébergées à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi. Contrôlées par le Département de l'appui aux missions, ces unités ont l'avantage d'être situées plus près des missions dans les mêmes fuseaux horaires et de pouvoir recourir aux télécommunications tout en ayant accès aux voies maritimes et aériennes. Sont ainsi hébergés à Brindisi le Service intégré de formation, le Centre de gestion du Système d'information géographique, le Centre d'opérations aériennes stratégiques, le Bureau régional de la sécurité aérienne, le Centre d'études techniques et de normalisation et le Groupe de vérifications des références. Ces fonctions essentielles de la Base de soutien logistique (logistique, télécommunications et services de formation et administratifs) ont permis de réduire les dépenses, de fournir aux missions des ressources et des services techniques et géographiques (études et modèles techniques, cartes topographiques et satellite ainsi qu'analyses de l'eau et du terrain) et de les relier à une base de données technique mondiale. Depuis que le Centre

d'opérations aériennes stratégiques a été désigné comme centre de liaison pour la gestion des moyens de transport aérien stratégiques ainsi que pour le contrôle et le suivi des mouvements d'aéronefs et de cargaisons entre les missions, le Département de l'appui aux missions préconise également l'approche régionale. Le Bureau régional de la sécurité aérienne a assuré pour sa part le contrôle de la sécurité aérienne pour la MINUK, la Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG), la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP), la FINUL et la MANUI.

### 7. Achats

77. Dans le cadre de la restructuration, le Département de l'appui aux missions s'est employé, en étroite collaboration avec la Division des achats du Département de la gestion et autres entités du Secrétariat, à examiner les moyens d'améliorer les achats des missions. Améliorer les pratiques en matière de passation de marchés dans l'environnement difficile qui est celui du maintien de la paix est encore compliqué par le fait qu'il est malaisé d'attirer des fonctionnaires ayant les compétences voulues et de les retenir, par l'absence de marchés développés et par le mauvais état de l'infrastructure des communications. Pour contrebalancer l'effet de ces facteurs, on a entrepris de revoir les pratiques en la matière en améliorant les contrôles et les procédures internes. Cette initiative s'appuie sur l'étude des structures de gouvernance dans le domaine des achats que le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions ont menée conjointement ainsi que sur les mesures qui ont été prises pour améliorer la formation du personnel des missions dans ce domaine, sur l'actualisation du manuel des achats de l'ONU, sur le recours accru à la délégation de pouvoirs en matière d'achats – le plafond étant passé de 200 000 à 500 000 dollars au Siège et sur le terrain – pour mieux suivre l'évolution des besoins opérationnels des activités de maintien de la paix et sur la mise en place d'un système de gestion comptable pour le suivi et la surveillance de la délégation de pouvoirs en ce qui concerne les achats des missions. Conscients de l'ampleur de la tâche, le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions continueront à collaborer en vue d'achever de recenser les moyens de simplifier les procédures applicables à la passation des marchés et de mieux préciser les chaînes de responsabilité. On espère que les initiatives en cours, notamment l'examen du dispositif de gouvernance, amélioreront les processus métier et permettront de réaliser des gains d'efficacité.

### 8. Technologies de l'information et des communications

78. La création au Secrétariat du Bureau des technologies de l'information et des communications placé sous la direction du Directeur général de l'informatique a été l'occasion d'un réalignement des attributions et des responsabilités en matière d'informatique et de télématique. Le Bureau a pour rôle de déterminer la direction et l'architecture de l'Organisation dans le domaine informatique ainsi que de planifier et mettre au point des applications au niveau de l'Organisation, notamment de grands systèmes comme le système de gestion intégré. En définissant clairement les responsabilités, le Département de l'appui aux missions a pu privilégier la fourniture des apports nécessaires aux besoins spécifiques des missions. Comme les opérations sur le terrain sont de plus en plus nombreuses et complexes, cette spécialisation a eu pour effet de renforcer les capacités. L'initiative dite d'empreinte légère a tiré parti des progrès de la technologie pour réduire l'infrastructure

physique générale nécessaire à la prestation de services informatiques et télématiques. Elle a également permis de centraliser le personnel informatique et l'infostructure dans des centres régionaux, comme les bases de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et à Entebbe (Ouganda). On espère réaliser ainsi des gains d'efficacité, notamment réduire fortement les besoins d'énergie, de locaux et de spécialistes spécifiquement affectés à telle ou telle mission dans les années à venir. La base d'Entebbe sert maintenant de centre de reprise après sinistre et de continuité des activités (niveau 2) pour la MONUC, la MINUAD, le Bureau intégré des Nations Unies au Burundi, la MINUS et la MINURCAT; les services des communications et des technologies de l'information l'utilisent également pour gérer leurs avoirs. Un programme d'accréditation en matière de gestion des projets informatiques a par ailleurs été mis en place : il comprend notamment un programme de formation et de suivi structuré, destiné à doter les responsables informatiques des compétences techniques et de gestion voulues pour améliorer encore la qualité des services fournis.

# VI. Autres questions

## A. Division du travail avec le Département des affaires politiques

79. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques continuent d'appliquer le principe selon lequel le second est le département chef de file pour les services politiques de consolidation de la paix sur le terrain tandis que le premier est chargé de la planification de la gestion de toutes les opérations sur le terrain liées à la paix et à la sécurité, y compris celles dans lesquelles la majeure partie du personnel est constituée de civils. Dans le cadre de ces arrangements, le Département des opérations de maintien de la paix a, dans la pratique, assuré la direction de toutes les missions intégrées comportant une forte composante d'agents de sécurité en uniforme et dotées de responsabilités importantes dans le domaine de la sécurité, tandis que la question de savoir à quel département serait confiée la direction des autres missions de consolidation de la paix ou missions politiques spéciales était tranchée au cas par cas. Pour assurer l'efficacité d'ensemble de l'appui de l'ONU aux missions, les deux départements s'emploient à mettre au point, en matière de coopération interdépartementale, un ensemble de principes communs propre à garantir l'unité de commandement, la complémentarité des activités et le recours effectif aux compétences spécialisées de chaque département, qu'il s'agisse du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques ou du Département de l'appui aux missions. Le Secrétaire général énoncera ces principes dans les circulaires qui seront prochainement publiées pour chaque département.

## B. Domaines devant encore faire l'objet de réformes

### 1. Police des Nations Unies

80. Le nombre de policiers dont le déploiement a été autorisé dans des missions de maintien de paix et des missions politiques spéciales des Nations Unies s'est multiplié par 15 depuis 10 ans, passant de 1 170 en 1995 à 17 000 en 2008. Compte tenu de la croissance des composantes police des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales et de l'évolution de leur rôle, la Division de la police a du mal à assurer le niveau d'appui que l'on attend du Siège. Elle compte à présent 27 administrateurs, ce qui signifie que, pour un administrateur au Siège, il y a 630 policiers sur le terrain. Au vu de l'évolution et de la croissance spectaculaire des aspects policiers du maintien de la paix, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix et le Bureau des services de contrôle interne ont tous deux demandé un examen stratégique de la gestion des activités de police dans les opérations de maintien de la paix de l'ONU.

81. Une équipe composée de membres internes et externes a procédé à cette étude entre août et décembre 2008. Parmi ses principales conclusions et recommandations, on peut citer le recensement de lacunes importantes mettant en péril la capacité de la police des Nations Unies de s'acquitter des tâches qui lui ont été confiées, notamment l'absence d'un cadre doctrinal stratégique global dans le domaine de la police internationale; les faiblesses de la planification; la nécessité d'améliorer les pratiques de fonctionnement de la Division de la police et de renforcer ses capacités de sélection et de recrutement, ses capacités doctrinales et de planification et ses compétences thématiques, et la nécessité d'augmenter les ressources humaines, financières et logistiques existantes dans le cadre des structures actuelles. Le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a été informé de ces conclusions en décembre 2008.

82. Avec une capacité opérationnelle initiale de 25 administrateurs, la Force de police permanente n'est pas en mesure aujourd'hui de donner suite à toutes les demandes d'aide policière. Elle n'a pas les moyens de mettre sur pied la composante police d'une mission de grande ampleur ou d'assurer un niveau de fonctionnement initial minimum pour la composante police du quartier général d'une mission de taille moyenne mais dynamique. L'absence de capacités parallèles permettant le déploiement rapide de spécialistes de la justice et des questions pénitentiaires risque de conduire à une approche déséquilibrée et incohérente de l'état de droit sur le terrain. Un rapport sur la première année d'opération de la Force de police permanente (A/63/630) établi par un groupe d'experts a été publié à la mi-janvier 2009. Ce rapport, sur lequel le Comité spécial des opérations de maintien de la paix se penchera à sa session ordinaire en février 2009, souligne la nécessité de renforcer la Force de police permanente pour lui permettre de répondre à la demande croissante de ses services de base. Les recommandations interinstitutions – que le Comité spécial examinera également – ont trait à la création éventuelle, dans le domaine de l'état de droit, d'une capacité permanente qui serait composée d'un petit nombre de spécialistes de la justice et des questions pénitentiaires. Ces spécialistes seraient déployés sur le terrain pour aider à démarrer de nouvelles missions ou à renforcer des missions qui existent déjà, de façon à homogénéiser l'assistance apportée dans le domaine de l'état de droit aux pays accueillant une mission de maintien de la paix.

### 2. Chef de cabinet du Département des opérations de maintien de la paix

83. Initialement, la personne occupant le poste de chef de cabinet au Département des opérations de maintien de la paix avait pour principale responsabilité de superviser la gestion interne du Département pour le compte du Secrétaire général adjoint et de veiller à l'intégration effective de ses activités avec celles qui étaient menées dans le domaine de l'appui aux missions. Depuis la restructuration, le Chef de cabinet se partage entre les deux secrétaires généraux adjoints qu'il appuie également. Il continuera de le faire et de diriger le partage d'autres ressources comme le Service administratif, le Centre de situation, le Groupe de la gestion de la formation et les services de gestion des dossiers.

## VII. Défis restant à relever en matière de maintien de la paix

84. Le renforcement des structures, des capacités et des ressources du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions a sans aucun doute permis d'améliorer la planification, l'encadrement et la gestion des opérations de maintien de la paix ainsi que de l'appui qui leur est apporté. Il n'en reste pas moins que ces opérations continuent d'être dépassées par l'ampleur grandissante et la nature des mandats de maintien de la paix dont la complexité semble aller croissant; l'instrument que représente le maintien de paix est constamment perfectionné pour répondre aux nouveaux problèmes qui se posent à la communauté internationale. Cet état de choses est apparu clairement depuis la restructuration avec la planification et le déploiement de deux opérations extrêmement complexes au Tchad et en République centrafricaine (résolution 1778 (2007) du Conseil de sécurité) et au Darfour (résolution 1769 (2007) du Conseil de sécurité). De toutes les opérations de l'ONU, la MINUAD est la plus vaste et la plus difficile. Combinés à ceux de la MINURCAT, ses effectifs ont augmenté de plus de 30 % les effectifs autorisés du personnel de maintien de la paix et donné lieu à diverses formes de coopération, parfois nouvelles, avec les organisations régionales. Dans sa résolution 1863 (2009), le Conseil de sécurité a prié le Secrétaire général de mettre en place une forme d'engagement novatrice, selon laquelle l'ONU offrirait un dispositif d'appui logistique à la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM). Il lui a également demandé de renforcer encore cette dernière au moyen d'un fonds d'affectation spéciale expressément créé.

85. Il a fallu une série de réformes pour permettre au Secrétariat de faire face à l'évolution des défis liés à la planification, au lancement et à la gestion d'opérations de maintien de la paix ainsi que de l'appui à leur apporter, mais la capacité technique n'est qu'un des termes de l'équation. Le succès – ou l'échec – d'une opération de maintien de la paix dépend avant tout des parties au conflit, du Conseil de sécurité et des États Membres. L'ONU ne peut pas réussir s'il n'y a pas de paix à maintenir, si les opérations de maintien de la paix ne sont pas dotées de mandats précis, réalistes et réalisables ou si les ressources politiques, humaines, financières ou matérielles requises ne sont pas mises pleinement à disposition dans les délais prévus. Ainsi, récemment, au Darfour, il n'a pas été possible de mener à bien les activités prescrites parce que les ressources cruciales demandées faisaient défaut et que le Secrétariat n'a pas été à même de combler les lacunes à lui seul.

86. Gérer la réforme du maintien de la paix à l'ONU tout en montant de nouvelles missions, en remaniant considérablement les missions existantes et en continuant d'assurer l'encadrement des unes et des autres et de les appuyer, telle est la réalité du Département des opérations de maintien de la paix depuis près de 10 ans et celle du Département de l'appui aux missions depuis sa création. Si le défi à relever est de taille en matière de maintien de la paix, il est encore bien plus considérable dans le domaine de l'appui aux missions : il faut en effet composer avec les problèmes que pose l'établissement d'une nouvelle structure tout en s'acquittant de la tâche immense et complexe qui lui est confiée, à savoir appuyer les 18 opérations sur le terrain placées sous la responsabilité du Département des opérations de maintien de la paix et les 16 missions politiques spéciales que dirige le Département des affaires politiques.

87. Je souligne depuis des années l'énorme problème que constituent le recrutement et le maintien de personnel civil de haute qualité pour les opérations de maintien de la paix de l'ONU, comme le montre les taux de vacance de postes et de rotation qui restent très élevés. Pour y remédier, j'ai proposé une série de mesures de réforme visant à simplifier les arrangements contractuels, à harmoniser les conditions d'emploi et à améliorer la gestion des ressources humaines. Avec l'adoption de la résolution 63/250 de l'Assemblée générale, les États Membres ont pris des mesures efficaces pour donner au Secrétariat les moyens d'offrir une plus grande sécurité d'emploi et des conditions de travail plus équitables. Lorsqu'elles entreront en vigueur en juillet 2009, ces dispositions devraient contribuer pour beaucoup à attirer du personnel pour les opérations de l'ONU sur le terrain et à le retenir. Jointe à l'amélioration des processus métiers et à l'introduction de la gestion des aptitudes et, à terme, du système de gestion intégré, la remise à plat du cadre de gestion des ressources humaines du Secrétariat devrait aider considérablement ce dernier à recruter le personnel nécessaire à l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Un autre défi important sera de simplifier encore la gestion de la chaîne logistique, notamment la gouvernance dans le domaine des achats et les procédures de passation de marchés. Le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions ont entrepris de revoir conjointement en profondeur le dispositif de contrôle global, notamment les délégations de pouvoir existantes en matière d'achats dans le cadre des missions et les mécanismes de contrôle des achats. Il est prévu que l'adoption du système de gouvernance révisée en matière d'achats s'accompagne d'un programme de formation et de certification.

88. L'assistance que le Service intégré de formation apporte aux missions comprend la formation des nouvelles recrues civiles avant leur déploiement sur le terrain, la fourniture de normes et matériels pédagogiques, l'apport d'informations et de conseils concernant les possibilités de formation spécialisée externes, une aide à la planification et à la budgétisation et des visites d'assistance technique. Le Service dispense également diverses formations pluridisciplinaires et organise des stages spécialisés à l'intention de l'équipe dirigeante des missions, comme le cours à l'intention des hauts responsables de missions et le programme de préparation des cadres supérieurs à leur entrée en fonctions.

89. Le Comité des politiques du Secrétaire général a décidé que le Département des opérations de maintien de la paix jouerait un rôle de chef de file au sein du système des Nations Unies pour les aspects des activités policières, de la répression et des questions pénitentiaires qui ont trait à l'état de droit. Il incombe donc au Département d'appuyer les États Membres, de coordonner l'action du système des

Nations Unies et celle des acteurs externes et de concevoir les politiques et les meilleures pratiques dans le contexte du maintien de la paix ainsi que dans des situations nationales spécifiques là où l'ONU n'est pas encore présente sur le terrain et dans le contexte du développement des institutions à plus long terme. Bien que le Département soit disposé à satisfaire les demandes d'appui venant des États Membres et des partenaires des Nations Unies, ses capacités actuelles ne lui permettent pas d'y donner pleinement suite dans le seul domaine du maintien de la paix. Ses capacités sont également limitées dans celui de la réforme du secteur de la sécurité. Il demandera donc le renforcement des capacités du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité dans le contexte du budget du compte d'appui pour 2009/10. Étant donné l'importance accrue de la réforme de ce secteur pour la bonne exécution du mandat de nombreuses missions, le Département demandera également à l'Assemblée générale, dans ce projet de budget, de bien vouloir approuver la création officielle d'un groupe de la réforme du secteur de sécurité au sein du Bureau.

# VIII. Conclusions

90. En prêtant une attention soutenue aux activités de maintien de la paix de l'ONU depuis 10 ans et en continuant d'y investir, les États Membres ont permis à l'instrument de s'adapter à l'évolution constante des problèmes que pose le maintien de la paix et de la sécurité internationales. Par le biais de réformes successives, le Secrétariat a pu monter, soutenir et adapter les opérations de maintien de la paix de manière plus professionnelle, plus efficace et plus efficiente. Les défis qui se posent en la matière à la communauté internationale deviennent de plus en plus complexes, tout comme les aménagements nécessaires pour que les activités de l'ONU dans ce domaine demeurent pertinentes et que l'Organisation dispose des capacités nécessaires. Il n'existe pas de remède miracle et les interventions requises doivent avoir lieu à plusieurs niveaux stratégiques, politiques et opérationnels différents. Pour sa part, le Secrétariat doit continuer de perfectionner sa stratégie, ses politiques et ses opérations et veiller à ce qu'elles reposent sur des normes, des systèmes et des processus qui appuient une action efficace, rapide, décisive, responsable et, le cas échéant, intégrée, tant au Siège que sur le terrain. Les États Membres ont le droit d'attendre de lui qu'il continue d'évaluer ses propres efforts, de tirer des enseignements de ses expériences et de celles d'autres organisations et de gouvernements, de s'adapter et d'évoluer pour mieux répondre aux nouveaux défis et aux demandes qui lui sont faites. Bien que 18 mois seulement se soient écoulés depuis la mise en œuvre de la résolution 61/279 de l'Assemblée générale, la création du Département de l'appui aux missions et le renforcement du Département des opérations de maintien de la paix comme du Département de l'appui aux missions, il est manifeste que le programme de réformes lancé par les États Membres commence déjà à porter ses fruits. Je compte sur eux pour continuer de s'intéresser de près au processus de réforme des opérations de maintien de la paix de l'ONU et pour maintenir leur niveau d'engagement aussi bien sur le plan des directives et des conseils qu'au niveau de l'apport des ressources financières et humaines requises.

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

91. L'Assemblée générale est appelée à prendre la décision suivante :

**L'Assemblée générale est appelée à continuer d'appuyer la réforme des activités de maintien de la paix de l'ONU et, ce faisant, à prendre note du présent rapport.**