Nations Unies A/72/814

Assemblée générale

Distr. générale
2 avril 2018
Français
Original : anglais

Soixante-douzième session
Point 149 de l'ordre du jour
Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

Examen approfondi du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution 70/287 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session, une étude complète du compte d'appui, en vue de veiller à ce que le montant qui y est inscrit soit grosso modo proportionnel aux mandats, en constante évolution, et au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix et permette la mise en œuvre de réformes structurelles.

L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.

18-05064 (F) 250418 300418

Merci de recycler

Table des matières

		Page
I.	Introduction	4
	A. Examen des recommandations formulées dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	4
	B. Présent examen approfondi	5
II.	Historique	6
	A. La question du soutien aux opérations de maintien de la paix	6
	B. Incidence des grandes initiatives sur les activités de soutien	9
	C. Départements et bureaux financés au moyen du compte d'appui	16
III.	Examen comparatif des ressources financières et humaines des opérations de maintien de la paix et du montant inscrit au compte d'appui	20
	A. Ressources des opérations de maintien de la paix et montant inscrit au compte d'appui	20
	B. Ratio de soutien (ratio compte d'appui et opérations de maintien de la paix)	26
IV.	Analyse des ressources à inscrire aux budgets du compte d'appui	29
V.	Examen des ressources humaines demandées au titre du compte d'appui	31
	A. Évolution des effectifs entre les exercices 2008/09 et 2017/18	31
	B. Examen des emplois de temporaire (autres que pour les réunions)	37
	C. Examen de la structure hiérarchique	40
VI.	Étude d'ensemble du compte d'appui	41
	A. Principaux facteurs déterminant l'évolution du compte d'appui	41
	B. Département des opérations de maintien de la paix	49
	C. Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine	53
	D. Département de l'appui aux missions	53
	E. Département de la gestion	57
	F. Bureau des services de contrôle interne	62
	G. Cabinet du Secrétaire général	62
	H. Bureau de l'aide juridique au personnel	62
	I. Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	63
	J. Bureau de la déontologie	63
	K. Bureau des affaires juridiques	63
	L. Département de l'information	64
	M. Département de la sûreté et de la sécurité	64
	N. Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	65
	O. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	65
VII.	Études précédentes de l'évolution du compte d'appui	66
	A. Évaluation approfondie des besoins en ressources humaines au Siège (1998)	67

B. Étude de l'évolution du compte d'appui par des consultants externes (2009) 70
C. Examen interne et nouvelle justification des effectifs (2010) 71
D. Étude du modèle conceptuel de gestion des effectifs par des consultants externes (2011) 73
VIII. Résumé et conclusion 75
IX. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre 76
Annexe
Principaux textes adoptés par les organes délibérants 77

I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi en application du paragraphe 10 de la résolution 70/287 de l'Assemblée générale sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, dans laquelle celle-ci a rappelé les paragraphes 11, 13 et 18 du rapport correspondant du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (70/837), souligné que les fonctions d'appui devaient être modulées en fonction du nombre, de la taille et du mandat des opérations de maintien de la paix et, à cet égard, a prié le Secrétaire général de lui présenter, durant la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session, une étude complète du compte d'appui, en vue de veiller à ce que le montant qui y est inscrit soit grosso modo proportionnel aux mandats, en constante évolution, et au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix et permette la mise en œuvre de réformes structurelles.

2. Le rapport fait également suite aux paragraphes 66 et 67 de la résolution 70/286 de l'Assemblée générale sur les questions transversales, dans laquelle l'Assemblée a rappelé le paragraphe 63 de sa résolution 69/307, prié de nouveau le Secrétaire général d'élaborer [un] dispositif de modulation des ressources à inscrire aux budgets du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, ainsi que le paragraphe 47 du rapport du Comité consultatif, et a prié le Secrétaire général de veiller à ce que tous les dispositifs de modulation des ressources tiennent compte, entre autres, des facteurs ayant trait au volume de travail et aux gains d'efficacité.

A. Examen des recommandations formulées dans le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

3. Au paragraphe 11 de son rapport (A/70/837), le Comité consultatif a rappelé que, dans sa résolution 69/308, l'Assemblée générale avait insisté sur le fait que le montant inscrit au compte d'appui devait être grosso modo proportionnel aux mandats, au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix. Il a rappelé aussi que, dans la même résolution, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de réexaminer périodiquement le montant du compte d'appui en tenant compte du nombre, de la taille et de la complexité des opérations de maintien de la paix, et souligné que les fonctions d'appui devaient être modulées en fonction de la taille et du mandat des opérations de maintien de la paix.

4. Au paragraphe 13 du même rapport, le Comité consultatif a souligné qu'il s'était déjà inquiété, dans de précédents rapports, de l'apparente augmentation du nombre de postes au sommet de la structure hiérarchique du Secrétariat (voir A/68/7, par. 102 ; A/69/572, par. 134 ; A/70/7, par. 88 ; et A/70/764, par. 10). Il considérait que les pressions grandissantes exercées sur l'Organisation ne devaient pas nécessairement se traduire par une augmentation du nombre des postes de haut niveau, car cela pourrait avoir pour effet de morceler les attributions de la direction et de diluer les responsabilités. Il comptait donc que le Secrétariat s'emploierait plus activement à examiner les fonctions et structures existantes avant de proposer la création de postes de haut niveau.

5. Au paragraphe 15 du même rapport, le Comité consultatif a rappelé que, dans sa résolution 62/250, l'Assemblée générale avait a de nouveau demandé au Secrétaire général de lui présenter un rapport d'ensemble sur l'évolution du compte d'appui lorsqu'il lui soumettrait le projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2009/10. Comme indiqué à la section VII ci-après, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a commandé à des consultants externes en gestion une étude sur l'évolution du compte d'appui, les conclusions ont été présentées dans

le rapport sur le budget du compte d'appui pour l'exercice 2009/10 (voir A/63/767 et A/63/767/Corr.1, par. 54 à 62).

6. L'étude a également révélé qu'au fil du temps, à mesure que le mandat des missions de maintien de la paix et les tâches confiées à leur personnel évoluaient, le compte d'appui avait vu son rôle se transformer jusqu'à devenir un centre de services d'appui, mais que malgré l'augmentation globale du nombre de postes financés au moyen du compte d'appui au fil des années, celle-ci n'avait pas suivi le rythme de l'augmentation du volume et de la complexité des opérations.

7. En outre, l'étude a montré qu'il était possible d'obtenir quelques gains de productivité et de réaliser des économies grâce à une meilleure utilisation de l'informatique, à une révision de la délégation des pouvoirs et à d'autres améliorations, qu'il serait plus opportun de les mettre à profit pour satisfaire la demande croissante plutôt que réduire les dépenses.

8. Au paragraphe 18 de son rapport (A/70/837), le Comité consultatif a constaté que, depuis le moment où l'étude susmentionnée avait été effectuée, le montant des ressources demandées au titre du compte d'appui n'avait cessé d'augmenter. Il a également noté qu'au cours de la même période, la mise en œuvre d'initiatives de transformation à l'échelle de l'Organisation, telles que la stratégie globale d'appui aux missions et les initiatives s'y rapportant, comme les centres de services partagés et les améliorations en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que la mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja, avaient créé des possibilités de fournir des services d'appui opérationnel aux missions de façon moins coûteuse, plus efficace et plus souple.

B. Présent examen approfondi

9. Le présent examen approfondi du compte d'appui a utilisé les capacités internes et a fait appel au savoir institutionnel pour examiner la complexité souvent évoquée du soutien aux opérations de maintien de la paix et la manière dont les initiatives passées et présentes du Secrétaire général [1] répondent aux besoins d'appui des missions, offrant à celles-ci des prestations efficaces et rationnelles qui soient grosso modo proportionnelles aux mandats, au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix.

10. Le présent examen approfondi s'est appuyé sur les résultats d'études antérieures. L'accent y est mis sur la nature des fonctions de soutien actuelles et les facteurs sous-jacents de la charge de travail correspondante, et sur le niveau global du compte d'appui au cours des 10 dernières années environ, de façon à déterminer dans quelle mesure il concorde avec le niveau général des opérations de maintien de la paix.

[1] Le dispositif de prestation de services centralisée et la stratégie globale d'appui aux missions [dont la création du Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)], ainsi que la gestion de la chaîne d'approvisionnement, rendus possibles par la mise en service d'Umoja ; la poursuite du déploiement des fonctionnalités d'Umoja ; l'architecture de paix et de sécurité ; les réformes de gestion ; le dispositif de consolidation de la paix.

II. Historique

A. La question du soutien aux opérations de maintien de la paix

11. L'ONU mène des opérations de maintien de la paix depuis 1948. Si la nature et le niveau des activités de maintien de la paix peuvent être amenés à changer, les services de soutien aux opérations de maintien de la paix au Siège vont, et doivent, se poursuivre. Le soutien est généralement défini comme l'administration, l'aide et les orientations fournies aux opérations de maintien de la paix par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département de la gestion et d'autres départements et bureaux compétents du Siège pour mener à bien la planification, le déploiement et la liquidation des missions. S'il veut pouvoir fournir l'appui adéquat aux missions de maintien de la paix pour qu'elles puissent exécuter leur mandat de manière coordonnée, réactive et efficace, le Secrétariat de l'ONU doit pouvoir compter sur des ressources régulières et suffisantes.

12. La notion de « postes d'appoint » réservés au soutien a vu le jour en 1957 dans le cadre de la Force d'urgence des Nations Unies (FUNU)[2]. À l'époque, ces postes étaient financés par la mission de maintien de la paix à laquelle leur titulaire apportait un soutien. Avec le temps, les missions de maintien de la paix se sont multipliées, et il est apparu quelque peu arbitraire de lier ces postes à une seule mission, car leurs titulaires travaillaient souvent pour plusieurs missions à la fois.

13. La nécessité de rationaliser la procédure et l'augmentation des activités de soutien nécessaires ont amené l'Organisation à concevoir la notion de compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et à formuler des propositions concernant sa structure et son utilisation. En mai 1991, dans sa résolution 45/258, l'Assemblée générale a approuvé la création du compte d'appui, avec effet au 1er janvier 1990[3]. De 1991 à 1993, les ressources provenant du compte d'appui étaient affectées aux différents départements et bureaux, avec l'assentiment préalable du Comité consultatif, et il en était ensuite rendu compte à l'Assemblée. Depuis 1994, sur la recommandation du Comité consultatif, l'ensemble des informations pertinentes sont communiquées à l'Assemblée, qui décide sur cette base d'approuver ou non les dépenses relatives aux postes supplémentaires et aux autres objets de dépense.

---

[2] Avant la création du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, les activités d'appui étaient financées au moyen des budgets respectifs des opérations existantes. Cet appui était alors fourni grâce à des postes d'appoint, une notion qui apparaît pour la première fois dans le budget de la FUNU. On en trouve la trace dans le rapport du Secrétaire général sur la FUNU daté du 9 octobre 1957, dans lequel figure le coût estimatif de la FUNU pour son premier exercice budgétaire, allant de novembre 1956 au 31 décembre 1957. Il est indiqué à l'annexe I de ce rapport que 31 postes ont été créés à New York et à Genève pour absorber le surcroît de travail causé par les opérations de la FUNU [voir A/3694, annexe I, sect. I b) v)]. Ces postes d'appoint, comme leur nom l'indique, ont donc été créés pour absorber la charge de travail supplémentaire causée au Siège et dans d'autres centres de l'Organisation par une opération de maintien de la paix. Le coût de chaque poste d'appoint était imputé au budget de l'opération qui en bénéficiait. À mesure que les opérations de maintien de la paix se sont multipliées, il est devenu évident que, dans la pratique, il était très difficile d'imputer un poste à une seule opération, dans la mesure où les titulaires des postes d'appoint servaient plusieurs missions à la fois. C'est dans le souci de rationaliser cette pratique devenue arbitraire qu'est née l'idée d'un compte d'appui commun à toutes les missions.

[3] Le compte d'appui est devenu opérationnel grâce au regroupement des ressources initialement allouées aux postes d'appoint dans les budgets des cinq opérations de maintien de la paix, alors financées sur une base ponctuelle en dehors du budget ordinaire (voir A/45/493, par. 8).

14. À partir de 1991, les postes d'appoint ont été financés par l'inscription au budget de chaque mission de maintien de la paix de crédits équivalant à 8,5 % du coût de la composante civile de la mission concernée.

15. La formule des 8,5 % a été établie sur la base du pourcentage du coût total des postes de la composante civile des 5 missions de maintien de la paix alors en place [la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP), la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD), la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), le Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies pour l'Iran et l'Iraq (GOMNUII) et le Groupe d'observateurs des Nations Unies en Amérique centrale (ONUCA)] que représentaient les 92 postes d'appoint existants à l'époque. Le choix de cette formule était pragmatique, l'objectif étant d'obtenir des crédits suffisants pour financer les postes d'appoint existants. Déjà à l'époque, le Secrétaire général avait noté que cette décision était une première étape et qu'elle devrait être examinée et ajustée. En juillet 1995, par sa résolution 49/250, l'Assemblée générale a décidé que ces modalités de financement seraient conservées, étant entendu que le pourcentage devrait être revu tous les ans, et pour la première fois au printemps 1996 au plus tard, en tenant compte du rapport qui devait être présenté par le Comité des commissaires aux comptes.

16. Dans son rapport du 29 février 1996 consacré au compte d'appui (A/50/876), le Secrétaire général a informé l'Assemblée générale que les modalités de financement du compte d'appui devaient être révisées, car elles ne permettaient ni de prévoir, ni de prendre en compte : a) l'évolution future de la portée, de l'ampleur et de la complexité des opérations de maintien de la paix, et par conséquent du rôle, des responsabilités, de l'efficacité et de la rapidité des services de soutien du Siège ; b) les besoins de soutien des missions terminées. En outre, depuis 1992, les fonds levés pour le compte d'appui en appliquant la formule des 8,5 % ne suffisaient plus à couvrir l'intégralité des besoins effectifs. Incidemment, les économies réalisées grâce au taux élevé de vacance de postes avaient jusque-là permis d'éviter tout dépassement de crédits, mais cela ne durerait pas éternellement.

17. Après avoir examiné puis écarté plusieurs des options envisagées, le Secrétaire général a proposé la méthode la plus pratique et la plus logique à son sens, à savoir que l'Assemblée générale, après avoir examiné et approuvé les ressources minimales à allouer au Siège pour ses activités de soutien pendant l'exercice budgétaire de 12 mois se terminant le 30 juin de l'année suivante, ouvre les crédits correspondants, les quotes-parts étant mises en recouvrement selon le barème utilisé pour les opérations de maintien de la paix. Tout solde inutilisé serait signalé. L'examen et l'approbation des crédits demandés au titre des activités de soutien seraient fondés sur le volume de travail des années précédentes et le volume de travail prévu pour l'année à venir, compte tenu du nombre, de la portée, de l'ampleur et de la complexité des missions de maintien de la paix en cours, menées à terme ou liquidées qui nécessitent un soutien. Dans le même rapport, le Secrétaire général s'est dit convaincu qu'en appliquant cette méthode, le Secrétariat disposerait de crédits annuels suffisants, assurés et prévisibles pour mener à bien les activités de soutien du Siège.

18. Dans son rapport correspondant (A/50/897), le Comité consultatif, tout en recommandant que la proposition du Secrétaire général soit approuvée, a déclaré qu'il ne pensait pas que les arguments avancés soient suffisants pour justifier que les ressources demandées au titre du compte d'appui fassent l'objet d'ouvertures de crédits distinctes et de mise en recouvrement des quotes-parts correspondantes pour chaque opération. Il estimait au contraire que le montant des ressources à allouer au compte d'appui devait être fixé annuellement sur la base d'une analyse convaincante de l'ensemble des ressources nécessaires au titre des services de soutien. Une fois le montant annuel minimum des ressources nécessaires approuvé par l'Assemblée

générale, les ressources seraient réparties au prorata entre les budgets des différentes opérations de maintien de la paix au lieu de faire l'objet séparément d'ouvertures de crédits et de mise en recouvrement des quotes-parts. L'annexe II du rapport du Comité contenait une lettre du Contrôleur dans laquelle celui-ci confirmait qu'une telle solution était possible et énonçait dans les grandes lignes les modalités de sa mise en œuvre.

19. En juin 1996, au paragraphe 3 de sa résolution 50/221 B, l'Assemblée générale a approuvé, à titre provisoire, les propositions formulées par le Secrétaire général concernant les modalités de financement du compte d'appui dans son rapport daté du 29 février 1996 (A/50/876), telles que modifiées par le Comité consultatif aux paragraphes 35 à 37 et à l'annexe II de son rapport (A/50/897).

20. Pour mettre en œuvre les modalités de financement ainsi approuvées, il fallait approuver le budget du compte d'appui pour l'exercice de 12 mois à venir, inscrire les éventuels soldes inutilisés de l'exercice précédent au budget de l'exercice suivant[4] et répartir, au prorata, le solde net du budget approuvé au titre du compte d'appui pour l'exercice suivant entre les budgets des différentes opérations de maintien de la paix en cours.

21. Ces modalités de financement sont toujours en vigueur aujourd'hui.

Postes essentiels (permanents) et non essentiels (variables)

22. En 1995, au paragraphe 10 de son rapport sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (A/49/717), le Secrétaire général a fait valoir que, qu'il y ait ou non des opérations de maintien de la paix en cours, le Secrétariat devait posséder une infrastructure permanente lui permettant d'accomplir les fonctions « essentielles » pour le maintien de la paix, qui entraînaient des dépenses fixes pour l'Organisation, et que les fonctions de soutien, qui fluctuaient avec le nombre et l'ampleur des opérations de maintien de la paix, n'étaient de fait pas « essentielles », puisqu'elles représentaient des dépenses variables pour l'Organisation. Dans ce rapport, le Secrétaire général a proposé que les moyens nécessaires au financement des fonctions essentielles – à savoir au maintien permanent, même s'il n'y a aucune mission en cours, de la capacité nécessaire au maintien de la paix, y compris une capacité minimum de démarrage – soient désormais inscrits au budget-programme.

23. Toujours dans ce rapport, le Secrétaire général définit sept fonctions essentielles : a) la direction exécutive ; b) la formulation des politiques et directives pratiques ; c) la collecte de données, la recherche et l'analyse ; d) la liaison avec les États Membres et les organismes intergouvernementaux, régionaux et non gouvernementaux et la coordination au sein du système des Nations Unies ; e) la planification opérationnelle ; f) la planification administrative ; g) les capacités de démarrage. Il a proposé que les activités nécessaires à l'exécution des fonctions essentielles soient financées au moyen du budget ordinaire.

24. En s'appuyant sur l'ampleur et l'utilisation du compte d'appui et des crédits inscrits au budget ordinaire, présentées dans son rapport précédent (A/48/470/Add.1), le Secrétaire général a divisé les départements et bureaux recevant des fonds provenant du compte d'appui en trois catégories, à savoir : a) les services directement et exclusivement chargés de soutenir les opérations de maintien de la paix ; b)les services chargés, mais pas exclusivement, de soutenir les opérations de maintien de la paix ; c) les services dont les programmes risquaient d'être affectés, mais à un degré

[4] Depuis 2003 (voir résolution 57/318 de l'Assemblée générale), l'Assemblée a pour pratique d'inscrire l'excédent du Fonds de réserve pour le maintien de la paix (provenant des intérêts créditeurs) enregistré à la fin de l'exercice des opérations de maintien de la paix au budget du compte d'appui.

bien moindre, par le travail supplémentaire nécessaire pour apporter un soutien à certains éléments des opérations de maintien de la paix. Il a proposé que des ressources suffisantes soient inscrites au budget ordinaire pour financer les postes nécessaires aux services de la catégorie a), à savoir ceux directement et exclusivement chargés de soutenir les opérations de maintien de la paix, pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions essentielles. S'agissant des services de catégorie b), le compte d'appui serait utilisé pour financer les activités de soutien découlant de l'augmentation du volume de travail liée au nombre et à la taille des opérations de maintien de la paix. Enfin, pour les services de catégorie c), le compte d'appui serait utilisé pour financer des activités de soutien dans les cas où ces services ne seraient pas en mesure de faire face à la charge de travail supplémentaire résultant de la demande générale en matière d'activités de soutien.

25. La conclusion du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires concernant la question des fonctions essentielles et non essentielles reflète les débats qui ont eu lieu de la quarante-septième à la quarante-neuvième session de l'Assemblée générale au sujet de la portée et l'utilisation du compte d'appui[5]. Au paragraphe 21 de son rapport daté du 24 mai 1995 (A/49/904), le Comité consultatif a estimé que tenter de définir ce qui était « essentiel » et ce qui ne l'était pas risquait en fait de mener à un long débat à l'Assemblée sur la nature de chaque poste, lequel se déroulerait dans un climat de conflit d'intérêts étant donné que l'on utilisait des barèmes de quotes-parts différents pour le financement du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et celui du budget ordinaire. Le Comité a estimé qu'il n'était peut-être plus utile de continuer à s'efforcer d'établir des critères arbitraires et, en fin de compte, nécessairement rigides et artificiels pour définir les activités essentielles et celles qui ne l'étaient pas.

26. Le Comité consultatif considérait que, compte tenu de l'expérience que l'on avait de l'utilisation du compte d'appui, qui existait depuis plusieurs années, il était désormais nécessaire d'en recentrer l'objectif principal pour mieux utiliser les ressources. Il a donc recommandé que l'on conserve le concept de compte d'appui mais que l'on simplifie les procédures d'approbation des dépenses (ibid., par. 21 et 22) (1995).

27. En juillet 1995, l'Assemblée générale a adopté ces recommandations dans sa résolution 49/250.

28. Dans sa résolution 50/221 A, l'Assemblée générale a également prié le Secrétaire général de faire en sorte que toutes les demandes de crédit concernant l'appui des opérations de maintien de la paix au Siège soient présentées dans le cadre du rapport sur le compte d'appui. En application de cette résolution, des projets de budget ont été joints à l'ensemble des rapports successifs sur le compte d'appui et approuvés par l'Assemblée dans ses résolutions relatives à ce compte.

B. Incidence des grandes initiatives sur les activités de soutien

Agenda pour la paix (1992)

29. Dans la note qu'il a adressée à l'Assemblée générale sur l'examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies (A/46/882), le Secrétaire général a indiqué qu'afin de renforcer la capacité du Secrétariat dans le domaine du maintien de la paix et d'étoffer les moyens de

[5] Voir rapports correspondants du Secrétaire général (A/48/470/Add.1 et A/49/717) et du Comité consultatif (A/47/757, A/48/757, A/49/778 et A/49/904).

planification et de gestion dont celui-ci disposait dans ce domaine, il avait créé, en février 1992, le Département des opérations de maintien de la paix, qui reprenait les activités de l'ancien Bureau des affaires politiques spéciales. En décembre 1992, dans sa résolution 47/71, l'Assemblée a accueilli avec satisfaction la création de ce département, qui s'inscrivait dans le cadre d'une réforme plus vaste entreprise à la suite de la première réunion au sommet du Conseil de sécurité au niveau des chefs d'État ou de gouvernement, tenue en janvier 1992, et du rapport du Secrétaire général intitulé « Agenda pour la paix : diplomatie préventive, rétablissement de la paix, maintien de la paix » (A/47/277-S/24111), qui présentait une étude et des recommandations sur le moyen de renforcer la capacité de l'Organisation dans les domaines de la diplomatie préventive, du maintien et du rétablissement de la paix, et sur la façon d'accroître son efficacité, dans le cadre des dispositions de la Charte.

30. Le Secrétaire général a signalé, dans son rapport sur le renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine du maintien de la paix (A/48/403-S/26450), que la complexité des tâches que mettaient en jeu la direction et la gestion des opérations de maintien de la paix des Nations Unies menées dans le monde entier nécessitait une collaboration, une coordination et un soutien diligents, efficaces et performants de la part de plusieurs bureaux du Secrétariat. Or, l'expansion sans précédent des opérations de maintien de la paix a fortement pesé sur la capacité de ces bureaux de s'acquitter de leur mandat avec diligence, efficience et efficacité. L'augmentation du nombre et de l'ampleur des opérations de maintien de la paix a eu des répercussions pour tous les départements fournissant des services de soutien. Bien que le Secrétaire général se soit efforcé d'absorber autant que possible la charge de travail supplémentaire et que les directeurs de programmes aient adapté leurs programmes de travail, il n'a pas été possible, au vu de l'ampleur escomptée des opérations, de répondre aux besoins croissants de services de soutien de toutes sortes.

31. Jusqu'en 1991, les mandats des opérations de maintien de la paix étaient principalement des mandats d'observation et d'interposition. Avec l'apparition des missions multidimensionnelles, en 1992 et 1993, les priorités des services de soutien et les besoins en la matière ont évolué. Alors que les effectifs des missions ont considérablement augmenté, les ressources affectées aux services de soutien au Siège n'ont pas suivi la même évolution. Il a donc fallu faire de plus en plus appel au compte d'appui. Les activités du Secrétariat nécessitant des ressources supplémentaires au titre du soutien aux opérations de maintien de la paix comprenaient tant des activités menées dans des domaines spécialisés que des activités administratives et autres activités d'appoint. Il a cependant été proposé que des activités de fond continues, comme l'analyse et la recherche politiques, soient financées par le budget ordinaire.

Conversion des postes occupés par du personnel fourni à titre gracieux

32. En décembre 1997, dans sa résolution 52/220 A, l'Assemblée générale a réaffirmé qu'il faudrait mettre progressivement fin aux engagements de personnel fourni à titre gracieux, conformément à sa résolution 51/243 sur le personnel fourni à titre gracieux par des gouvernements et d'autres entités. En juin 1998, dans sa résolution 52/248, elle a approuvé la création de 53 postes pour remplacer le personnel fourni à titre gracieux. La priorité a été donnée aux fonctions nécessitant des compétences dans le domaine militaire et dans celui de la police civile, qui devaient être exercées par du personnel militaire et de police en service actif, et pour lesquelles du personnel qualifié ne pourrait être obtenu que lorsqu'un État Membre était en mesure de libérer les membres du personnel détaché de leurs obligations de service national.

Rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (2000)

33. En mars 2000, le Secrétaire général a constitué le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies, présidé par Lakhdar Brahimi, ancien Ministre algérien des affaires étrangères, qu'il a chargé d'établir un rapport sur les moyens d'améliorer l'efficacité des opérations de paix des Nations Unies. Le Groupe a rendu son rapport en août 2000 (voir A/55/305-S/2000/809). Dans ce rapport, le Groupe d'étude a constaté qu'il existait une certaine corrélation entre l'effectif requis au Département des opérations de maintien de la paix d'une part, et le nombre et la complexité des missions de maintien de la paix recevant un appui d'autre part. Cependant, tout mécanisme d'accroissement ou de réduction des effectifs supposait un certain niveau de base, indépendamment des fluctuations attendues dans les activités de maintien de la paix. Ce niveau de base concernait tout d'abord la gestion, la planification stratégique, l'élaboration des politiques et le développement des compétences. Le Groupe a également été noté que ce n'était que lorsque des ressources suffisantes pourraient être consacrées à ces domaines et que l'on aurait le temps nécessaire pour mettre en place les structures et procédures administratives requises que le Département disposerait d'une base suffisamment solide pour pouvoir accroître ou réduire ses effectifs avec souplesse. Un effectif de base permettrait également de maintenir un personnel suffisant pour assurer la planification et l'appui opérationnel au niveau des activités à prévoir à un moment donné compte tenu des tendances observées dans le passé.

34. Le Groupe d'étude s'est penché sur un certain nombre de questions, touchant notamment à la nécessité d'accélérer l'élaboration de politiques et de favoriser la formulation de mandats réalistes, à la création d'une capacité de gestion de l'information et d'analyse stratégique, à l'amélioration des mécanismes d'orientation et de direction des missions, aux normes de déploiement rapide et au recours à du personnel spécialisé sous astreinte, et au renforcement de la capacité du Siège de planifier et soutenir les opérations de paix. Bien qu'il ait énoncé clairement qu'il ne suffirait pas, pour résoudre les problèmes de l'Organisation, d'y « affecter davantage de ressources », le Groupe d'étude a également insisté sur l'importance de disposer, au Siège, d'une capacité d'appui efficace.

35. Comme suite au rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général a publié quatre documents : un rapport sur la mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/502), un rapport sur les ressources nécessaires à la mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/507 et A/55/507/Add.1), un rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (A/55/977) et un état sur l'étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects (A/C.5/55/46, A/C.5/55/46/Corr.1 et A/C.5/55/46/Add.1).

36. Sur la base des recommandations du Groupe d'étude, le Secrétaire général a demandé que les structures existantes soient réorganisées et renforcées et que de nouvelles entités soient créées. L'Assemblée générale a approuvé les recommandations que le Comité consultatif avait formulées dans ses rapports sur la question (A/56/478 et A/56/619) et, en décembre 2001, a approuvé, par ses résolutions 56/241 et 56/255, la création de 125 postes supplémentaires financés par le compte d'appui pour l'exercice 2001/02, dont 91 postes pour le Département des opérations de maintien de la paix, 26 postes pour le Département de la gestion, 4 postes pour le Bureau des services de contrôle interne et 4 postes pour le Bureau du

Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité (aujourd'hui appelé Département de la sûreté et de la sécurité).

Auditeurs résidents et enquêteurs du Bureau des services de contrôle interne (2005)

37. Auparavant, une partie seulement des ressources destinées au contrôle interne étaient inscrites au budget des missions de maintien de la paix concernées. À compter de l'exercice 2003/04, dans un souci d'efficacité de la gestion et de transparence, toutes les ressources affectées aux services de contrôle interne ont été progressivement transférées au compte d'appui. La forte augmentation du nombre d'allégations d'infractions commises dans le cadre des missions de maintien de la paix à partir de 2000 a fait naître le concept d'enquêteur résident, qui s'est développé avec le temps pour devenir un moyen très efficace d'enquêter rapidement et diligemment sur des affaires concernant des missions de maintien de la paix. En juin 2005, sur la base de la proposition figurant dans l'étude d'ensemble d'une stratégie visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/C.5/59/28/Add.1), l'Assemblée générale a, dans sa résolution 59/301, approuvé la création de 31 postes et 31 emplois de temporaire (autre que pour les réunions) d'enquêteur résident pour l'exercice 2005/06.

Réforme des achats et réforme de la gestion des ressources humaines (1997-2008)

38. Parallèlement aux changements décrits ci-dessus, le montant des achats a sensiblement augmenté au fil des ans du fait de l'expansion sans précédent des opérations de maintien de la paix. Dans son rapport intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/846/Add.5 et A/60/846/Add.5/Corr.1), le Secrétaire général a présenté des mesures stratégiques de réforme des achats, qui portaient essentiellement sur : a) le renforcement des contrôles internes ; b) l'optimisation des opérations d'achat de l'ONU, qui devait se traduire par une réduction des coûts ; c) la gestion stratégique des achats à l'ONU. En juin 2006, par sa résolution 60/268, l'Assemblée générale a approuvé les crédits demandés pour financer le personnel temporaire (autre que pour les réunions) affecté au Service des achats et au Comité des marchés du Siège au Département de la gestion du Secrétariat, et les services concernant les achats au Bureau des affaires juridiques du Secrétariat et au Département des opérations de maintien de la paix.

39. En 1997, dans son rapport intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950), le Secrétaire général a engagé un examen de la gestion des ressources humaines de l'Organisation en vue d'en améliorer l'efficacité et de renforcer la fonction publique internationale. Dans son rapport suivant sur la question (A/53/414), publié en octobre 1998, qui s'inspirait fortement des recommandations de l'Équipe spéciale[6], le Secrétaire général a présenté sa vision du changement organisationnel et un programme d'action. Il a reconnu que cela supposait d'embrasser une nouvelle culture, fondée sur l'autonomie, la responsabilité, l'obligation de rendre des comptes et la formation continue. Il a souligné par ailleurs qu'il importait que la gestion des ressources humaines joue un rôle plus stratégique dans la mise en place du changement organisationnel au sein de l'Organisation.

40. En 2000, le Secrétaire général a mis en place un nouveau dispositif de gestion des ressources humaines fondé sur un ensemble de réformes intégrées de la gestion

[6] L'Équipe spéciale, composée de spécialistes des ressources humaines venus du monde entier appartenant aussi bien au service public qu'au secteur privé et présidée par la Sous-Secrétaire générale à la gestion des ressources humaines, a été créée en janvier 1998. Tant l'Administration que le personnel ont apporté leur concours à ses travaux (voir A/53/414, par. 4).

des ressources humaines visant à améliorer l'exécution des programmes de l'Organisation (voir A/55/253 et A/55/253/Corr.1). De plus, s'appuyant sur les recommandations formulées dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (voir A/55/305-S/2000/809), l'Organisation a concentré ses efforts sur les moyens de mieux s'acquitter de sa tâche en ce qui concerne le recrutement et la fidélisation de fonctionnaires compétents pour les opérations de paix des Nations Unies. Les mesures prises à cet effet étaient les suivantes : prévision des besoins en ressources humaines et efforts ciblés de prospection et de recrutement pour constituer des fichiers de candidats présélectionnés mobilisables rapidement pour les opérations de paix ; uniformisation, dans la mesure du possible, de la structure des missions et des profils d'emploi types pour mettre en place des structures rationnelles et adaptées au mandat des missions et une définition et un classement cohérents des postes des missions ; et offre de conditions d'emploi assurant la sécurité de l'emploi et tenant compte des exigences rigoureuses du travail sur le terrain et aidant l'Organisation à recruter et à conserver des fonctionnaires qualifiés pour ses opérations de paix.

41. Une étude menée conformément aux recommandations du Groupe d'étude ainsi qu'à celles du Corps commun d'inspection que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 58/257 adoptée en décembre 2003, a montré qu'il était nécessaire de désigner 2 500 postes de carrière afin de constituer un corps de fonctionnaires internationaux mobiles, expérimentés, formés et polyvalents pour répondre aux besoins incompressibles des opérations de paix des Nations Unies en matière de ressources humaines. Les résultats de l'étude et une description détaillée des 2 500 postes proposés ont été exposés dans le rapport du Secrétaire général daté du 22 août 2006 et intitulé « Réforme du Service mobile : investir pour répondre aux besoins en personnel des opérations de paix des Nations Unies au XXI^{e} siècle » (A/61/255/Add.1).

42. On constate donc que, dans le but d'améliorer l'efficacité des fonctions d'appui aux opérations de maintien de la paix exercées au Siège, l'Organisation a pris un certain nombre de mesures de réforme cruciales, notamment la réforme de la gestion des ressources humaines, la réforme des achats et la professionnalisation des fonctions de contrôle et de gestion au Siège, mesures que l'Assemblée générale a approuvées dans sa résolution 63/250 sur la gestion des ressources humaines, et dans sa résolution 63/265 sur les services de contrôle interne et les achats. L'adoption de ces mandats thématiques et initiatives de réforme des services d'appui a conduit les départements et bureaux à fournir une gamme de services plus étendue et des services de meilleure qualité. Ainsi, la réforme des achats requérant une séparation stricte des tâches entre les demandes d'achat et les allocations de crédit, il a fallu prévoir deux postes distincts. Par sa résolution 63/287, adoptée en juin 2009, l'Assemblée a approuvé la création de 31 postes et emplois pour le Bureau de la gestion des ressources humaines et de 7 postes et emplois pour le Bureau des services centraux d'appui.

Étude d'ensemble des opérations de maintien de la paix et création du Département de l'appui aux missions (2005-2007)

43. En 2005, la plupart des recommandations formulées par le Groupe d'étude sur les opérations de paix à l'intention du Secrétariat avaient été appliquées. Les recommandations restantes ont été réexaminées à la lumière de l'évolution des opérations de maintien de la paix et ont été par la suite incorporées dans un nouveau programme quinquennal de réformes intitulé « Opérations de paix 2010 ». Ce programme recensait cinq domaines qu'il convenait d'examiner en priorité : la doctrine, le personnel, les partenariats, l'organisation et les ressources. Le Secrétaire général a donné des précisions sur les progrès accomplis au cours de la première

année d'exécution de ce programme de réformes et sur les projets prévus pour l'année suivante dans son rapport sur la mise en œuvre des recommandations du Comité spécial des opérations de maintien de la paix (A/61/668) et dans son rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/61/786). Dans son rapport sur sa session de fond de 2006 (A/60/19), le Comité spécial a pris note du plan « Opérations de paix 2010 ».

44. En 2006, dans son rapport sur l'audit des structures de gestion du Département des opérations de maintien de la paix (A/61/743), le Bureau des services de contrôle interne a formulé des recommandations, insistant pour que le Département se dote des ressources humaines et financières minimales nécessaires pour pouvoir fournir un appui adéquat aux opérations de paix. De même, à sa session de 2006, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a réaffirmé la nécessité de renforcer de toute urgence la capacité opérationnelle de l'Organisation à tous les niveaux, sur le terrain et au Siège.

45. En mars 2007, dans sa résolution 61/256 sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix, l'Assemblée générale a dit appuyer la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, y compris la création d'un département de l'appui aux missions. Elle a prié le Secrétaire général de lui présenter pour examen un rapport détaillé sur la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et la création du Département de l'appui aux missions, compte tenu, notamment, des recommandations figurant dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne (A/61/743).

46. Dans ses rapports sur le renforcement de la capacité de l'Organisation à gérer des opérations de paix et à leur fournir l'appui nécessaire (A/61/858, A/61/858/Corr.1, A/61/858/Add.1 et A/61/858/Add.1/Corr.1), le Secrétaire général a présenté ses propositions concernant les changements en matière de ressources qui découleraient de la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, notamment de la création du Département de l'appui aux missions, étant donné que la complexité croissante des mandats avait entraîné une augmentation rapide du nombre de missions intégrées. Cette évolution s'était accompagnée de la présence croissante de forces régionales et multilatérales de maintien de la paix, soit avant, soit pendant le déploiement des soldats de la paix.

47. Le nombre croissant d'acteurs sur le terrain, dont il y avait lieu de se féliciter, avait exigé des efforts de coordination et de coopération sans précédent avec les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ainsi qu'avec les institutions de Bretton Woods, les organisations multilatérales et régionales, les donateurs bilatéraux et les États Membres. Sur le terrain, les missions de maintien de la paix collaboraient étroitement avec les équipes de pays des Nations Unies et d'autres partenaires pour mener à bien les tâches qui leur avaient été confiées de façon globale et coordonnée. En juin 2007, par sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a décidé de créer le Département de l'appui aux missions et approuvé la création de 268 postes et emplois supplémentaires (109 postes et emplois au Département des opérations de maintien de la paix, 74 postes et emplois au Département de l'appui aux missions (en plus des 353 postes transférés du Bureau de l'appui aux missions du Département des opérations de maintien de la paix), 30 postes et emplois au Département de la gestion, 38 postes et emplois au Bureau des services de contrôle interne, 8 postes et emplois au Département de la sûreté et de la sécurité, 2 postes au Cabinet du Secrétaire général, 5 postes et emplois au Bureau des affaires juridiques et 2 postes au Département de l'information.

Examen du Bureau des affaires militaires (2008)

48. Sur la base des enseignements tirés de l'expérience et compte tenu de la complexité croissante des missions de maintien de la paix, en particulier celles menées en vertu du Chapitre VII de la Charte ou en partenariat avec d'autres organisations, il a été décidé qu'il était nécessaire de disposer au Secrétariat d'un quartier général différent, qui établirait une planification militaire stratégique au plus haut niveau, définirait les orientations, fournirait l'appui requis et exercerait le contrôle nécessaire, et qui serait doté de compétences spécialisées dans le domaine militaire.

49. Dans son rapport sur une analyse détaillée du Bureau des affaires militaires au sein du Département des opérations de maintien de la paix (A/62/752), le Secrétaire général a proposé de renforcer sensiblement le Bureau des affaires militaires afin d'accroître le nombre et d'améliorer la qualité des directives, de l'appui, des conseils et des contrôles stratégiques militaires fournis aux missions sur le terrain, sans modifier la chaîne de commandement existante. L'unité de commandement serait ainsi renforcée car elle permettrait aux hauts responsables, au Secrétariat et dans les missions sur le terrain, de prendre en temps voulu des décisions concertées et solidement étayées, sur la base d'évaluations communes des situations, ce qui contribuerait à améliorer les plans d'urgence et les interventions en cas de crise. Un tel renforcement permettrait en outre de remédier à de graves carences, notamment au manque de spécialistes militaires et à l'insuffisance des capacités requises pour le démarrage des missions.

50. Prises ensemble, les mesures d'amélioration et de renforcement du Bureau des affaires militaires amèneraient les États Membres à avoir une plus grande confiance dans la direction et la gestion des aspects militaires des opérations de maintien de la paix, et dans l'appui qui leur est fourni. Dans sa résolution 62/250, l'Assemblée générale a approuvé 45 postes pour le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions.

Stratégie globale d'appui aux missions (2010-2016)

51. La mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions s'est accompagnée d'un ajustement des ressources affectées au Département de l'appui aux missions au titre du compte d'appui. En juin 2010, dans sa résolution 64/269, l'Assemblée générale a pris note du concept de la stratégie, dispositif utile qui devrait permettre d'améliorer l'efficacité des services fournis et l'utilisation des ressources. Cette résolution énonçait des orientations claires sur les principes qui sous-tendent la mise en application de la stratégie et contenait des décisions et demandes précises, insistant notamment sur le rôle central que joue le Siège dans l'élaboration de politiques stratégiques et dans le contrôle du respect des règles, règlements et procédures applicables, et sur la nécessité de mener des consultations étroites avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents. Au cours des exercices budgétaires 2010/11, 2011/12 et 2012/13, 35 postes inscrits au compte d'appui ont été transférés à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions.

Création du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine (2010-2017)

52. Le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine a été créé en 2010 afin de rationaliser la présence du Secrétariat à Addis-Abeba en ce qui concerne les questions de paix et de sécurité, en vue de renforcer le partenariat entre l'ONU et l'Union africaine dans ce domaine et de fournir une aide coordonnée et cohérente à l'Union africaine, à la fois à long terme en renforçant ses capacités institutionnelles, et à court terme en lui apportant un appui opérationnel. En juin 2010, par sa

résolution 64/288, l'Assemblée générale a approuvé l'inscription d'un total de 57 postes au compte d'appui pour le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine. En ce qui concerne les gains d'efficience issus de l'installation du Bureau dans les nouveaux locaux de la Commission économique pour l'Afrique, notamment du recours croissant aux services communs, le Bureau a proposé que trois postes financés par le compte d'appui soient supprimés pour l'exercice 2013/14, ce que l'Assemblée a approuvé en juin 2013 dans sa résolution 67/287.

53. Le rôle du Bureau avait également été élargi pour inclure la responsabilité de faire connaître et de promouvoir la primauté du politique, qui sous-tend tout engagement opérationnel en cas de crise, et de créer les synergies nécessaires entre les différentes composantes de l'Architecture africaine de paix et de sécurité.

54. En décembre 2016, l'Assemblée générale, dans sa résolution 71/270, se déclarant consciente de la complexité croissante des problèmes que connaissait la région, a souligné qu'il importait que l'Organisation et l'Union africaine renforcent leur partenariat, leur collaboration et leur coopération, et a approuvé la restructuration du Bureau, comprenant la création de deux postes de classe D-1 supplémentaires, ainsi que d'un poste d'administrateur recruté sur le plan national, compensée par la diminution nette de 4 postes d'agent des services généraux recruté sur le plan national et de un poste d'agent du Service mobile.

Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (2015)

55. Dans son rapport sur le budget du compte d'appui pour l'exercice 2017/18 (A/71/806), le Secrétaire général a émis des propositions visant à mieux adapter les ressources aux nouvelles priorités de l'Organisation, conformément à son rapport intitulé : « L'avenir des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix » (A/70/357-S/2015/682), publié en application des recommandations du Groupe (voir A/70/95-S/2015/446).

56. Par la suite, l'Assemblée générale a approuvé la création de 18 postes et 6 emplois de temporaire (autre que pour les réunions), compensée par la suppression de 11 postes et 2 emplois de temporaire (autre que pour les réunions), pour réorganiser les moyens du compte d'appui en réorientant les priorités des activités menées dans les domaines de la communication stratégique, de la constitution des forces, des programmes de maintien viable de la paix, de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, de la responsabilité environnementale, des services médicaux, de la sécurité du personnel et des droits de l'homme.

C. Départements et bureaux financés au moyen du compte d'appui

57. Compte tenu de l'augmentation du nombre d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies, de la géographie politique des déploiements, dont certains sont effectués sur les terrains les plus difficiles d'Afrique, de la tendance à des mandats intégrés larges et complexes, de la conception plus « solide » du maintien de la paix, et du recours croissant au partenariat avec des acteurs notamment régionaux, le volume et la composition du compte d'appui ont considérablement évolué depuis sa création.

58. En 1990, cinq départements et bureaux avaient des postes et emplois qui étaient financés au moyen du compte d'appui : le Bureau des affaires politiques spéciales, le Bureau des affaires juridiques, le Cabinet du Secrétaire général et le Département de

l'administration et de la gestion, ainsi que la Division de vérification interne des comptes du Département.

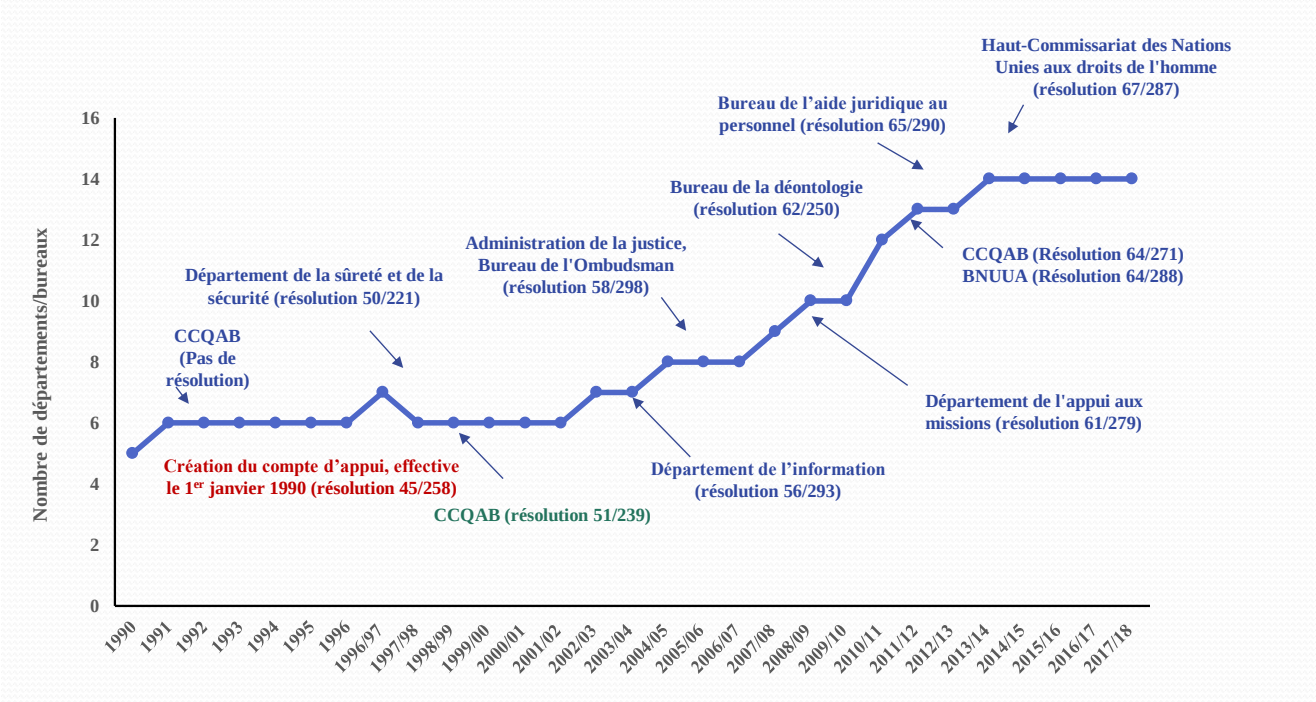
59. Au début des années 1990, comme il est indiqué aux paragraphes 29 et 30 ci-dessus, le Secrétaire général, dans son rapport intitulé « Agenda pour la paix : diplomatie préventive, rétablissement de la paix, maintien de la paix » (A/47/277-S/24111) et son rapport sur le renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine du maintien de la paix (A/48/403-S/26450), a souligné que la complexité de l'administration et de la gestion des opérations de maintien de la paix dans le monde nécessitait la collaboration, la coordination et le soutien rapides, efficaces et effectifs de plusieurs unités du Secrétariat. De janvier 1992 à mai 1994, le compte d'appui a connu sa première phase d'expansion, avec 252 nouveaux postes financés grâce à lui, soit 168 postes créés au Département des opérations de maintien de la paix et à sa Division des opérations hors Siège, 73 postes au Département de la gestion, 8 postes au Bureau des services de contrôle interne, 2 postes au Bureau des affaires juridiques et 1 poste pour appuyer le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

60. En mars 2007, plus d'une décennie plus tard, l'Assemblée générale a affirmé qu'elle appuyait la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix, y compris la création d'un département de l'appui aux opérations hors Siège, dans sa résolution 61/256 sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix, et, en juin 2007, décidé de créer le Département de l'appui aux missions par sa résolution 61/279 relative au renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir. Pour renforcer l'efficacité et la cohérence de l'appui fourni aux missions et assurer une surveillance effective, les capacités du Siège concernant les opérations sur le terrain devaient être renforcées et transférées au nouveau Département de l'appui aux missions.

61. De la création du compte d'appui en 1990, avec cinq départements et bureaux, à ce jour, l'Assemblée générale, comme suite à la croissance soutenue des activités de maintien de la paix, a décidé d'allouer des ressources du compte à un ensemble de 14 départements et bureaux, dont le Département de la sûreté et de la sécurité, le Département de l'information, le Bureau de la déontologie, le Bureau de l'administration de la justice, le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine et, plus récemment, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme(HCDH), en 2013.

62. L'évolution des départements et bureaux financés au moyen du compte d'appui est décrite à la figure I, suivie d'aperçu des décisions législatives y afférentes.

Figure I
Départements et bureaux financés au moyen du compte d'appui, depuis sa création



Note : à toutes fins utiles, les noms actuels sont utilisés pour les départements, par exemple, le Bureau des affaires politiques spéciales, relatif au maintien de la paix, a été intégré dans le Département des opérations de maintien de la paix quand ce dernier a été créé en 1992 ; le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité a été intégré dans le Département de la sûreté et de la sécurité quand ce dernier a été créé en 2005 ; la Division de l'appui aux missions, qui relevait du Département de l'administration et de la gestion jusqu'en 1992, a ensuite pris le nom de Bureau de l'appui aux missions, lequel a été rattaché au Département des opérations de maintien de la paix et est considérée comme faisant partie du Département des opérations de maintien de la paix depuis la création du compte d'appui.

Abréviations : BNUUA = Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; CCQAB = Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

63. S'agissant de l'extension du compte d'appui représentée par le graphique ci-dessus, le premier poste (1 P-4) au Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité (actuellement le Département de la sûreté et de la sécurité) a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 50/221 A, pour améliorer les capacités de gestion des risques, l'évaluation des risques et la formation en matière de sécurité (alerte rapide), la communication et la gestion du dispositif de sécurité sur le terrain. Le nombre de postes affectés au Département de la sûreté et de la sécurité est passé à18 pendant l'exercice 2007/08, en sus des deux emplois de temporaire approuvés pour exécuter le Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (UNSSSIP) en 2016/17. Ces postes devraient être examinés dans le contexte des opérations menées par le Département à l'échelle mondiale et du renforcement approuvé de son effectif, qui compte 1 041 membres relevant du budget ordinaire et 957 autres relevant des activités financées en commun relatives au système de gestion de la sécurité des Nations Unies. La capacité du Département reflète en définitive la complexité des conditions de sécurité dans lesquelles les opérations hors-Siège, y compris les opérations de maintien de la paix, sont actuellement déployées, sachant que les ressources du Département allouées à la stratégie et aux plans d'action sont

principalement issues du budget ordinaire et relèvent des activités financées en commun.

64. L'Assemblée générale, dans sa résolution 56/293, a approuvé deux postes au Département de l'information, pour fournir un appui opérationnel et de planification aux composantes des missions du maintien de la paix chargées de l'information.

65. Une petite capacité pour l'administration de la justice a été approuvée pour la première fois par l'Assemblée générale au titre du compte d'appui pour l'exercice 2004/05 pour permettre au Bureau de l'Ombudsman de l'Organisation des Nations Unies de servir de point de contact au personnel des missions. À ce moment-là, 30 % des 400 affaires dont le Bureau de l'ONU était concernaient du personnel des opérations de maintien de la paix (voir A/58/715, par. 85). À l'heure actuelle, outre le financement de 12 postes, dont 1 au Bureau de l'aide juridique au personnel et 11 au Bureau de l'Ombudsman, le compte d'appui fournit des ressources pour le fonctionnement de l'administration de la justice, avec la part qui revient aux opérations de maintien de la paix, sur la base du nombre de fonctionnaires sur le terrain (quelque 54 % des coûts du Secrétariat).

66. Le Bureau des affaires juridiques reçoit des ressources provenant du compte d'appui depuis sa création. Il fournit un appui et une assistance juridiques centralisés afin d'assurer le bon déroulement des activités de l'ONU dans le respect du droit international et du cadre juridique de l'Organisation, de protéger les intérêts juridiques de l'Organisation et de réduire dans toute la mesure possible les obligations juridiques mises à sa charge. Les demandes d'indemnités émanant des opérations de maintien de la paix, qui s'élevaient à 91,3 millions de dollars, ont été ramenées à 4,9 millions de dollars (5,4 % des montants réclamés) à l'issue de procédures d'arbitrage ou de règlement à l'amiable, soit une réduction de 94,6 % par rapport aux montants réclamés pendant l'exercice 2016/17. Au total, le personnel du Bureau est passé de 1 membre en 1990 à 19 en 2017/18, du fait de la complexité croissante des mandats du maintien de la paix et des questions juridiques y afférentes.

67. Les ressources nécessaires pour le Bureau de la déontologie ont été approuvées pour la première fois par l'Assemblée générale au titre du compte d'appui pour l'exercice 2008/09. Les principales attributions du Bureau sont les suivantes : administrer le dispositif de transparence financière (les fonctionnaires des Nations Unies concernés sont tenus de soumettre des formulaires portant sur les questions de transparence financière) ; s'acquitter des tâches concernant la protection du personnel contre les représailles que pourrait entraîner la dénonciation d'actes répréhensibles ou la participation à un audit ou à une enquête dûment autorisés ; donner aux fonctionnaires des avis confidentiels sur les questions de déontologie, notamment au moyen d'un service d'assistance par téléphone et par courriel ; élaborer des normes de déontologie et des programmes de formation et d'éducation en la matière, en coordination avec le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion).

68. En juin 2013, l'Assemblée générale, dans sa résolution 67/287, a approuvé deux postes au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme financés au moyen du compte d'appui pour l'exercice 2013/14 (voir A/67/756). Depuis lors, le Secrétaire général a proposé l'allocation de ressources supplémentaires, dans le cadre d'une approche progressive, conformément à la capacité qu'aurait le Haut-Commissariat de recruter du personnel et à l'examen continu de l'évolution des besoins des opérations de maintien de la paix. Pour l'exercice 2017/18, le Haut-Commissariat a créé 10 nouveaux postes financés au moyen du compte d'appui.

III. Examen comparatif des ressources financières et humaines des opérations de maintien de la paix et du montant inscrit au compte d'appui

A. Ressources des opérations de maintien de la paix et montant inscrit au compte d'appui

69. Les opérations de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies ont connu une période de croissance soutenue : pendant l'exercice 2014/15, le nombre de militaires, de policiers des Nations Unies et de membres du personnel civil déployés a atteint un niveau record, tout comme le montant des ressources approuvées qui leur ont été affectées (8,3 milliards de dollars). Depuis, les effectifs déployés dans l'ensemble des missions et les ressources approuvées ont diminué (7,3 milliards de dollars pour l'exercice 2017/18). Les besoins des missions étant en constante évolution, le soutien apporté à une telle présence sur le terrain continue de faire peser une charge de travail importante sur les départements et bureaux du Secrétariat financés au moyen des ressources approuvées au titre du compte d'appui.

70. Le tableau 1 montre combien l'éventail des activités de maintien de la paix s'est élargi ces 14 dernières années, de l'exercice 2004/05 à l'exercice 2017/18, et fait apparaître ce qui suit :

a) Le nombre de militaires et de policiers présents dans les opérations de maintien de la paix a doublé entre l'exercice 2004/05 et l'exercice 2017/18, passant de 67 800 à 135 600 ;

b) L'effectif autorisé pour le personnel en tenue a atteint un niveau record en 2014/15, avec environ 149 300 agents sur le terrain, et est demeuré élevé en 2017/18, avec 135 561 agents, soit davantage qu'au cours des exercices antérieurs à 2014/15 ;

c) L'effectif du personnel civil des missions de maintien de la paix a augmenté entre 2004/05 et 2008/09, passant de 12 200 à 28 700 membres, puis a diminué progressivement pour atteindre quelque 18 300 membres en 2017/18.

71. L'éventail des activités de maintien de la paix n'a cessé de s'élargir en raison de complexité, de la dimension et de l'ampleur des missions qui ont été créées, par exemple, l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD), la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS), au Mali (MINUSMA) et la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA). La Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), la MINURCAT et l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) ont fait l'objet d'une réduction des effectifs puis ont été clôturées. Dans ce contexte, la plupart des missions continuent de se voir confier des mandats complexes et multidimensionnels, allant de la protection des civils à la surveillance des élections, en passant par des activités initiales de consolidation de la paix et la promotion des droits de l'homme. En outre, elles mènent leurs activités dans des conditions politiques difficiles, sont confrontées à des risques toujours nouveaux sur le plan de la sécurité et rencontrent des obstacles d'ordre logistique tels que des infrastructures limitées et des lignes de ravitaillement peu fiables.

72. On trouvera dans la figure II une comparaison des ressources financières des opérations de maintien de la paix et du montant inscrit au compte d'appui, depuis leur création (1990) et jusqu'à ce jour (2017/18), qui illustre leur étroite corrélation tout au long de cette période et fait apparaître les étapes clefs qui ont eu des répercussions sur les opérations de maintien de la paix déployées sur le terrain et sur le soutien apporté par le compte d'appui.

Tableau 1

Vue d'ensemble des ressources financières et humaines des opérations de maintien de la paix, exercices 2004/05 à 2017/18

Composante	*2004/05*	*2005/06*	*2006/07*	*2007/08*	*2008/09*	*2009/10*	*2010/11*	*2011/12*	*2012/13*	*2013/14*	*2014/15*	*2015/16*	*2016/17*	*2017/18*
	Montant/nombre effectif													*Montant/nombre approuvé*
Nombre de missions et d'opérations d'appui en cours														
Missions de maintien de la paix et Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie (UNSOA)/Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie (BANUS)[a]	14	15	14	15	16	15	15	15	15	14	15	15	15	14
Ressources financières (en millions de dollars des États-Unis)														
Missions de maintien de la paix et UNSOA/BANUS	3 950,7	4 390,4	4 946,3	6 013,9	6 781,8	7 200,2	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 136,8	7 900,3	7 614,4	7 354,6	6 876,0
Centre de services régional d'Entebbe	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	36,3	33,0
Base de soutien logistique des Nations Unies	28,2	27,5	32,9	40,2	44,3	57,9	68,1	64,3	68,6	68,5	66,5	67,1	82,2	81,0
Compte d'appui[b]	118,0	136,0	177,7	222,5	272,0	318,5	341,4	344,8	329,7	315,0	324,2	335,9	327,1	325,8
Total (ressources financières)	**4 096,9**	**4 553,9**	**5 156,9**	**6 276,6**	**7 098,1**	**7 576,6**	**7 585,3**	**7 562,0**	**7 287,6**	**7 520,3**	**8 291,0**	**8 017,4**	**7 800,2**	**7 315,8**
Ratio compte d'appui[c]	**2,99**	**3,10**	**3,59**	**3,70**	**3,89**	**4,03**	**3,96**	**4,16**	**4,26**	**4,17**	**3,86**	**4,01**	**4,21**	**4,35**
Effectifs														
Personnel en tenue														
Personnel des Nations Unies en tenue[d]	67 751	73 221	84 737	113 128	117 020	113 613	111 537	112 554	110 098	113 326	127 138	120 957	121 571	113 975

Composante	*2004/05*	*2005/06*	*2006/07*	*2007/08*	*2008/09*	*2009/10*	*2010/11*	*2011/12*	*2012/13*	*2013/14*	*2014/15*	*2015/16*	*2016/17*	*2017/18*
	Montant/nombre effectif													*Montant/nombre approuvé*
Personnel de la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM) en tenue[d]	–	–	–	–	8 270	8 270	12 270	17 731	17 731	22 126	22 126	22 126	21 586	21 586
Total (personnel en tenue)	**67 751**	**73 221**	**84 737**	**113 128**	**125 290**	**121 883**	**123 807**	**130 285**	**127 829**	**135 452**	**149 264**	**143 083**	**143 157**	**135 561**
Personnel civil														
Missions de maintien de la paix et BANUS[e]	12 236	13 225	18 921	27 801	28 665	26 927	26 391	24 291	23 694	22 808	22 542	21 134	19 730	18 259
Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	421	427
Base de soutien logistique des Nations Unies	136	202	216	242	264	314	388	401	423	420	424	452	444	445
Compte d'appui	769	883	975	1 262	1 350	1 388	1 474	1 457	1429	1 435	1 458	1 461	1 469	1 440
Total (personnel civil)	**13 141**	**14 310**	**20 112**	**29 305**	**30 279**	**28 629**	**28 253**	**26 149**	**25 546**	**24 663**	**24 424**	**23 047**	**22 064**	**20 571**

[a] Hors Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP) et Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST), financés au moyen du budget-programme biennal.

[b] Y compris les dépenses et ressources nécessaires au titre du progiciel de gestion intégré, de la sécurité informatique et du dispositif de prestation de services centralisée.

[c] Hors dépenses et ressources nécessaires au titre du progiciel de gestion intégré, de la sécurité informatique et du dispositif de prestation de services centralisée.

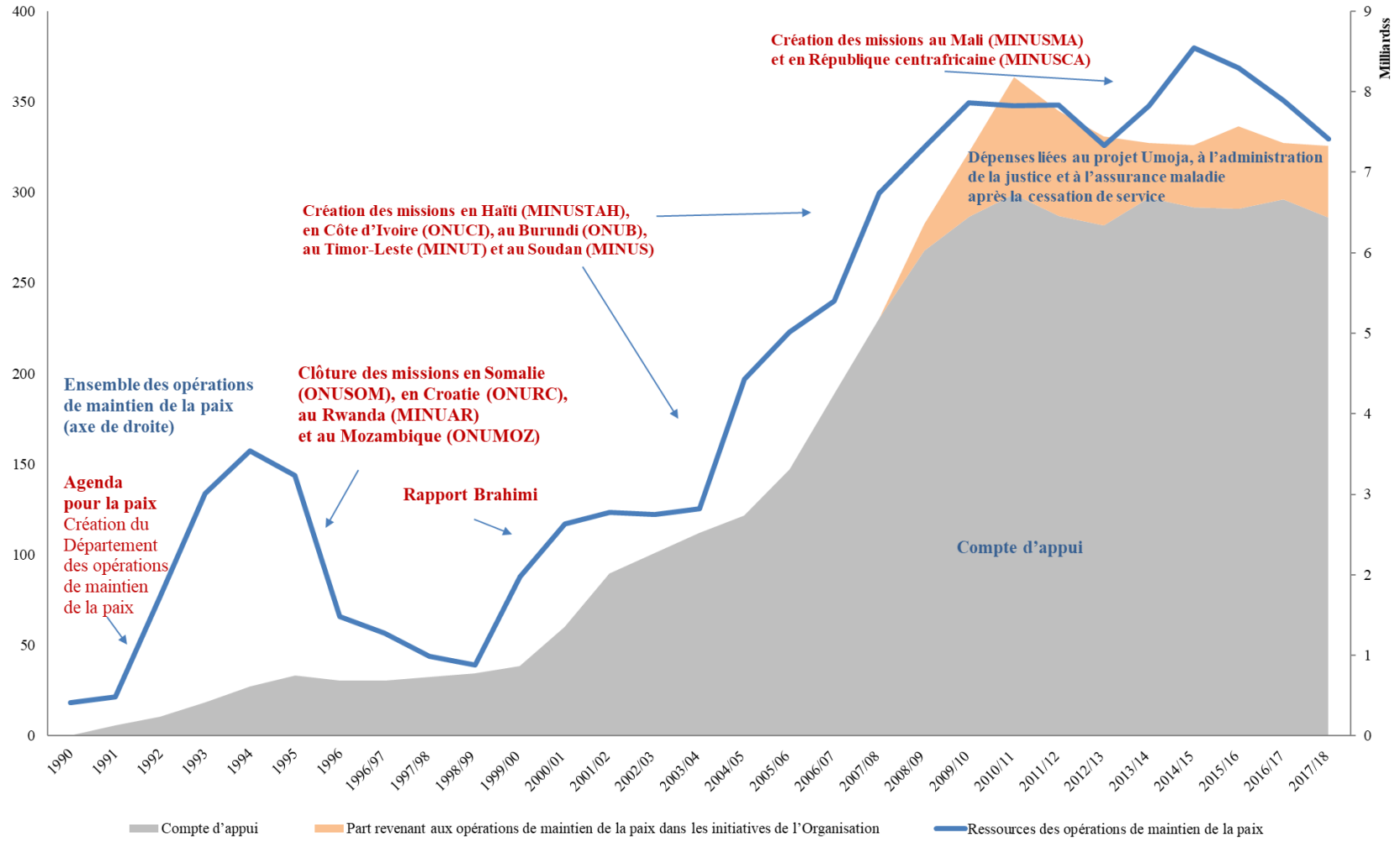
[d] Niveau maximum de l'effectif autorisé par le Conseil de sécurité, hors UNMOGIP et ONUST.

[e] Les ressources au titre de la Base de soutien logistique des Nations Unies et du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ne sont comptabilisées pour aucun des exercices et celles au titre du Centre de services régional d'Entebbe ne sont plus prises en compte à compter de l'exercice 2016/17. Les ressources financières et humaines du Centre de services régional ont été comptabilisées dans les budgets des missions clientes de celui-ci.

Figure II

Vue d'ensemble des ressources financières des opérations de maintien de la paix, de leur création à l'exercice 2017/18

(En millions de dollars des États-Unis)



Abréviations : MINUAR = Mission des Nations Unies pour l'assistance au Rwanda ; MINUS = Mission des Nations Unies au Soudan ; MINUSTAH = Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti ; MINUT = Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste ; ONUB = Opération des Nations Unies au Burundi ; ONUMOZ = Opération des Nations Unies au Mozambique ; ONURC = Opération des Nations Unies pour le rétablissement de la confiance en Croatie ; ONUSOM = Opération des Nations Unies en Somalie ; rapport Brahimi = rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies.

73. Les opérations de maintien de la paix créées ou clôturées ces 14 dernières années sont répertoriées dans le tableau 2. Les finances des missions dont le mandat est terminé ou sur le point de se terminer ont continué d'être administrées par le Siège de l'Organisation des Nations Unies.

Tableau 2
Liste des opérations de maintien de la paix depuis 2004/05

Missions en activité au 30 juin 2004 : 12

UNFICYP (1964), FNUOD (1974), FINUL (1978), MINURSO (1991), Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG) (1993), Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) (1999), Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) (1999), MONUC (Mission d'observation des Nations Unies en République démocratique du Congo) (1999), Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (MINUEE) (2000), Mission d'appui des Nations Unies au Timor oriental (MANUTO) (2002), MINUL (2003) et ONUCI (2004)

Exercice financier	*Création*	*Changement de nom*	*Liquidation*
2004/05	MINUSTAH (juin 2004) ONUB (juin 2004) MINUS (mars 2005)		MANUTO (mai 2005)
2005/06			MINUSIL (décembre 2005)
2006/07	MINUT (août 2006)		ONUB (décembre 2006)
2007/08	MINUAD (juillet 2007) MINURCAT (septembre 2007)		
2008/09	UNSOA (janvier 2009)		MINUEE (juillet 2008) MONUG (juin 2009)
2009/10		Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) (issue de la MONUC, juillet 2010)	
2010/11			MINURCAT (décembre 2010)
2011/12	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA) (juillet 2011) MINUSS (juillet 2011) Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne (MISNUS) (avril 2012)		MINUS (juillet 2011)
2012/13			MISNUS (août 2012) MINUT (décembre 2012)
2013/14	MINUSMA (avril 2013)		

Exercice financier	*Création*	*Changement de nom*	*Liquidation*
2014/15	MINUSCA (avril 2014)		
2015/16		BANUS (à partir de l'UNSOA, novembre 2015)	
2016/17			ONUCI (juin 2017)
2017/18	Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti (MINUJUSTH) (octobre 2017)		MINUSTAH (octobre 2017) MINUL (juin 2018)

Missions de maintien de la paix en cours au 1er juillet 2018 : 13

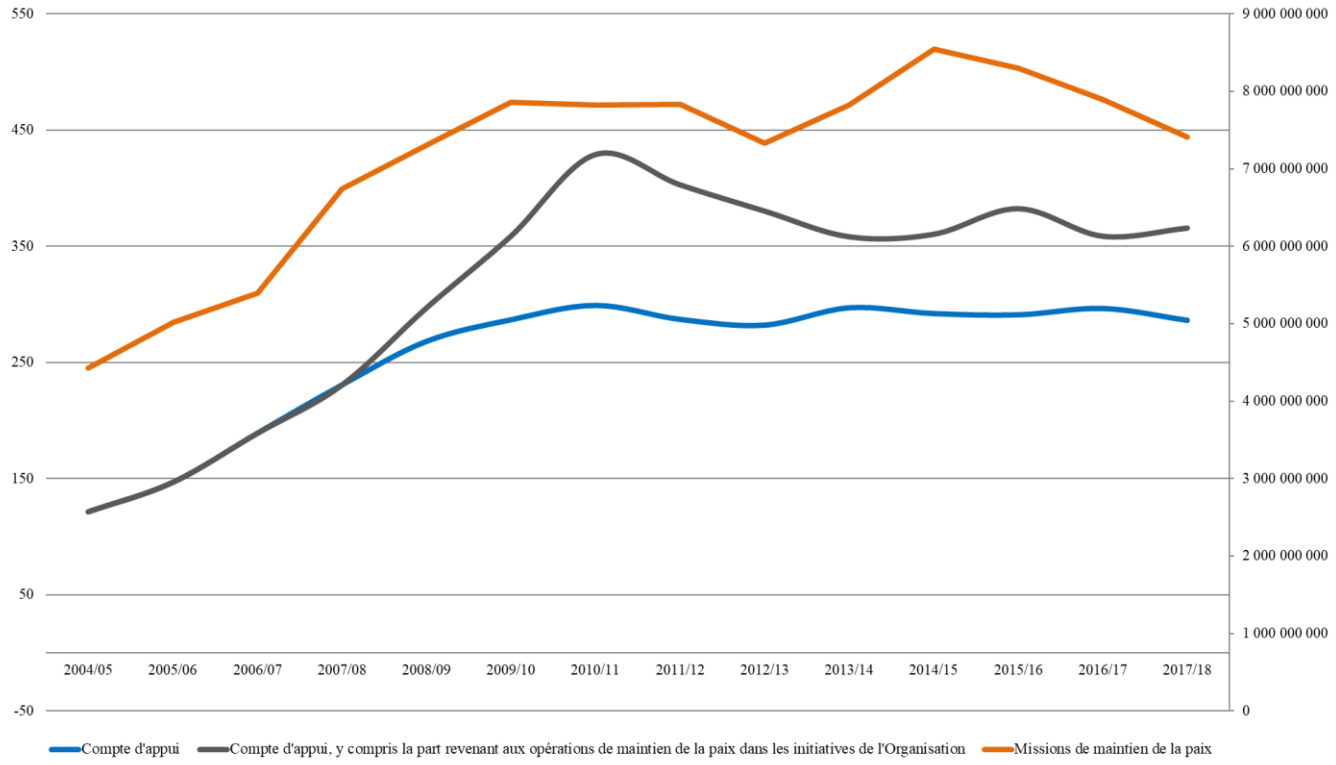
BANUS, FINUL, FISNUA, FNUOD, MINUAD, MINUJUSTH, MINUK, MINURSO, MINUSCA, MINUSMA, MINUSS, MONUSCO et UNFICYP

74. L'Assemblée générale a toujours été consciente de la nécessité de l'appui du Siège durant toutes les phases des opérations de maintien de la paix, y compris les phases de liquidation et de clôture, et souligné que le montant inscrit au compte d'appui devait être *grosso modo* proportionnel aux mandats, au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix.

75. Grâce aux ressources supplémentaires que l'Assemblée générale lui a octroyées ces 14 dernières années, le compte d'appui a pu financer un effectif autorisé accru, passé de 769 à 1 440 postes et emplois de temporaire (autre que pour les réunions), ses ressources financières étant passées de 118 à 325,8 millions de dollars entre l'exercice 2004/05 et l'exercice 2017/18.

76. La figure III montre les tendances générales concernant les ressources financières approuvées pour le compte d'appui (compte non tenu la part revenant aux opérations de maintien de la paix dans les initiatives de l'Organisation) et les missions de maintien de la paix, qui sont globalement semblables. On peut observer que le compte d'appui évolue parfois ultérieurement à l'augmentation (ou à la diminution) du niveau global des ressources approuvées pour les missions. Ces 14 dernières années, les fluctuations des ressources approuvées pour les missions ont été plus marquées que celles du compte d'appui, ce qui s'explique en partie par la baisse du montant total des ressources nécessaires imputable à la réduction des effectifs du personnel en tenue, qui ne s'est pas traduite immédiatement par une diminution de la charge de travail de ceux qui exercent des fonctions de soutien, et par les tâches administratives et comptables liées à la clôture des missions (les dernières en date étant celles de l'ONUCI et de la MINUL).

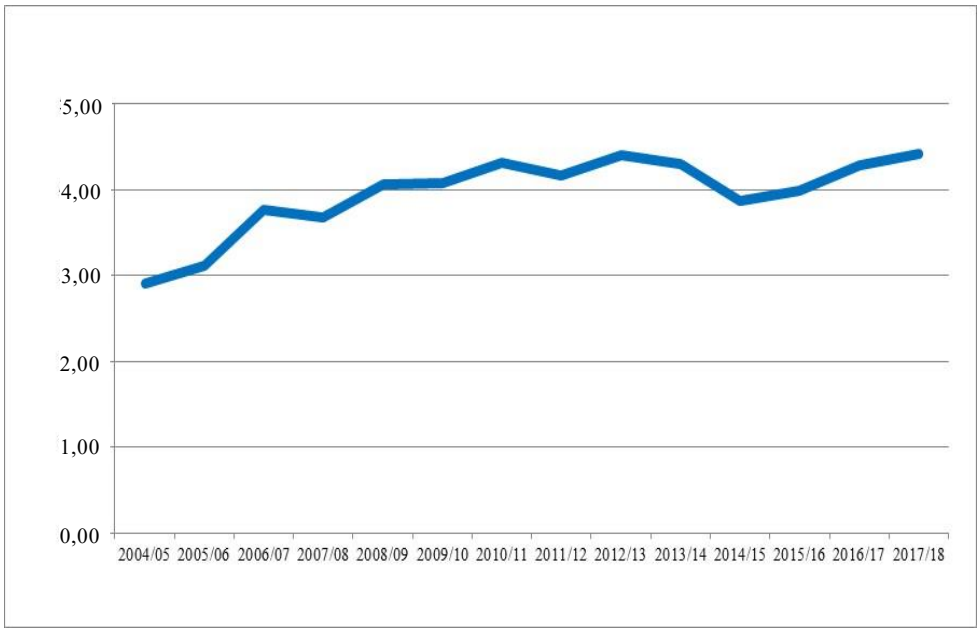
Figure III
Ressources financières des opérations de maintien de la paix et montant inscrit au compte d'appui, exercices 2004/05 à 2017/18
(En millions de dollars des États-Unis)



B. Ratio de soutien (ratio compte d'appui et opérations de maintien de la paix)

77. Le Secrétariat veille à ce que le niveau du compte d'appui suive l'évolution des opérations de maintien de la paix, notamment en procédant à des examens annuels dans le cadre de l'établissement du budget. Le Secrétaire général rend compte du ratio dans les rapports annuels sur le budget du compte d'appui et s'en sert d'indicateur (compte non tenu de la part revenant aux opérations de maintien de la paix dans les initiatives de l'Organisation).

Figure IV
Ratio de soutien (ratio compte d'appui), 2004/05 à 2017/18 (compte non tenu des initiatives de l'Organisation)
(En pourcentage)



78. Comme le montre la figure IV, le soutien fourni par les départements et bureaux du Siège au titre du compte d'appui équivaut à environ 4 % du montant total des crédits approuvés pour les opérations de maintien de la paix (à l'exclusion du Centre de services régional d'Entebbe et de la Base de soutien logistique des Nations Unies). Le ratio de soutien est en augmentation depuis 2014/15, d'une part, parce que, pour cet exercice-là, les dépenses des missions de maintien de la paix ont atteint un pic (7,9 milliards de dollars), comme suite à la création et au développement de la MINUSMA et de la MINUSCA, et, d'autre part, parce que les montants disponibles au titre du compte d'appui sont passés de 303,8 millions de dollars en 2015/16 à 312,7 millions de dollars en 2017/18, ce qui s'explique principalement par un renforcement de l'action menée dans des domaines prioritaires tels que la constitution des forces, la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, la responsabilité environnementale, la sécurité du personnel et la défense des droits de l'homme, et par des facteurs et des paramètres techniques, tels que la révision du barème des traitements, les prévisions de dépenses cycliques relatives au Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents, la réalisation d'une enquête concernant les dépenses engagées par les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police et les prévisions des dépenses institutionnelles, telles que l'assurance maladie après la cessation de service et l'administration de la justice. Néanmoins, il convient de noter que, en 2017/18, 29 postes et emplois de temporaire ont été supprimés en raison de la réduction des activités de maintien de la paix et des gains d'efficacité escomptés.

79. Le tableau 3 présente le ratio entre le personnel civil et le personnel militaire déployés dans les opérations de maintien de la paix et les ratios entre les postes et les emplois de temporaire financés au moyen du compte d'appui et le personnel civil et militaire des missions.

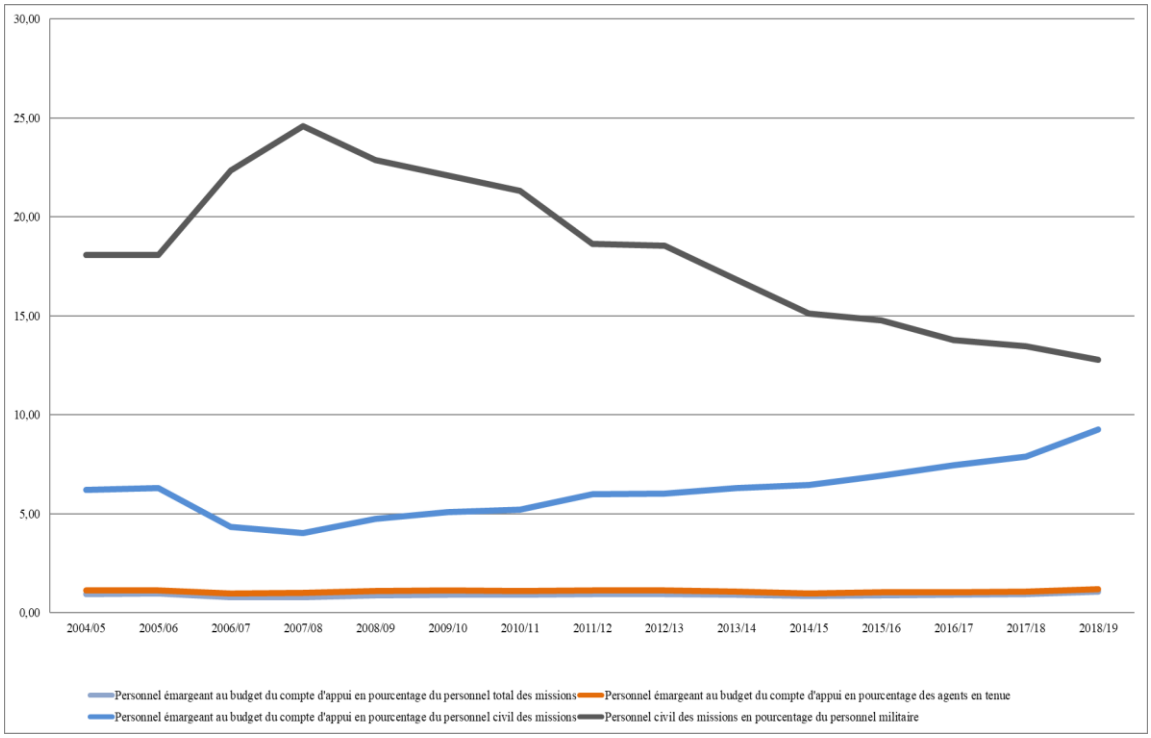
Tableau 3
Personnel émargeant au budget du compte d'appui en pourcentage du personnel civil et militaire des missions, 2004/05 à 2017/18

Composante maintien de la paix	*2004/05*	*2005/06*	*2006/07*	*2007/08*	*2008/09*	*2009/10*	*2010/11*	*2011/12*	*2012/13*	*2013/14*	*2014/15*	*2015/16*	*2016/17*	*2017/18*
Personnel civil en pourcentage du personnel militaire	18,06	18,06	22,33	24,57	22,88	22,09	21,32	18,64	18,54	16,84	15,10	14,77	13,78	13,47
Personnel émargeant au budget du compte d'appui en pourcentage du personnel civil	6,28	6,68	5,15	4,54	4,71	5,15	5,59	6,00	6,03	6,29	6,47	6,91	7,45	7,89
Personnel émargeant au budget du compte d'appui en pourcentage du personnel militaire	1,14	1,21	1,15	1,12	1,08	1,14	1,19	1,12	1,12	1,06	0,98	1,02	1,03	1,06
Personnel émargeant au budget du compte d'appui en pourcentage du personnel total	0,96	1,02	0,94	0,90	0,88	0,93	0,98	0,94	0,94	0,91	0,85	0,89	0,90	0,94

80. Les fluctuations du ratio entre le personnel civil et le personnel militaire des missions peuvent s'expliquer par des facteurs tels qu'une augmentation des effectifs militaires demandée par les organes délibérants ou une réduction du nombre de postes à la suite de l'examen et de la réorganisation des effectifs, notamment dans les missions en transition, qui peuvent découler de décisions visant à mettre la dotation en effectifs en adéquation avec les programmes à exécuter. Plusieurs missions de maintien de la paix ont, dans le passé, réduit leurs effectifs civils, mais l'appui apporté par le Siège sur le plan technique et en ce qui concerne l'élaboration des politiques (supervision, planification, interaction avec les organes délibérants, défense des droits de l'homme ou fourniture de conseils juridiques, par exemple) reste nécessaire.

81. Comme le montre la figure V, le ratio entre le personnel civil et le personnel militaire est tombé de 18 % en 2004/05 à 13 % en 2017/18 tandis, et celui entre les effectifs inscrits au budget du compte d'appui et le total des effectifs des missions de maintien de la paix est demeuré relativement stable à environ 0,9 %.

Figure V
Personnel émargeant au budget du compte d’appui en pourcentage du personnel civil et militaire des missions, 2004/05 à 2017/18

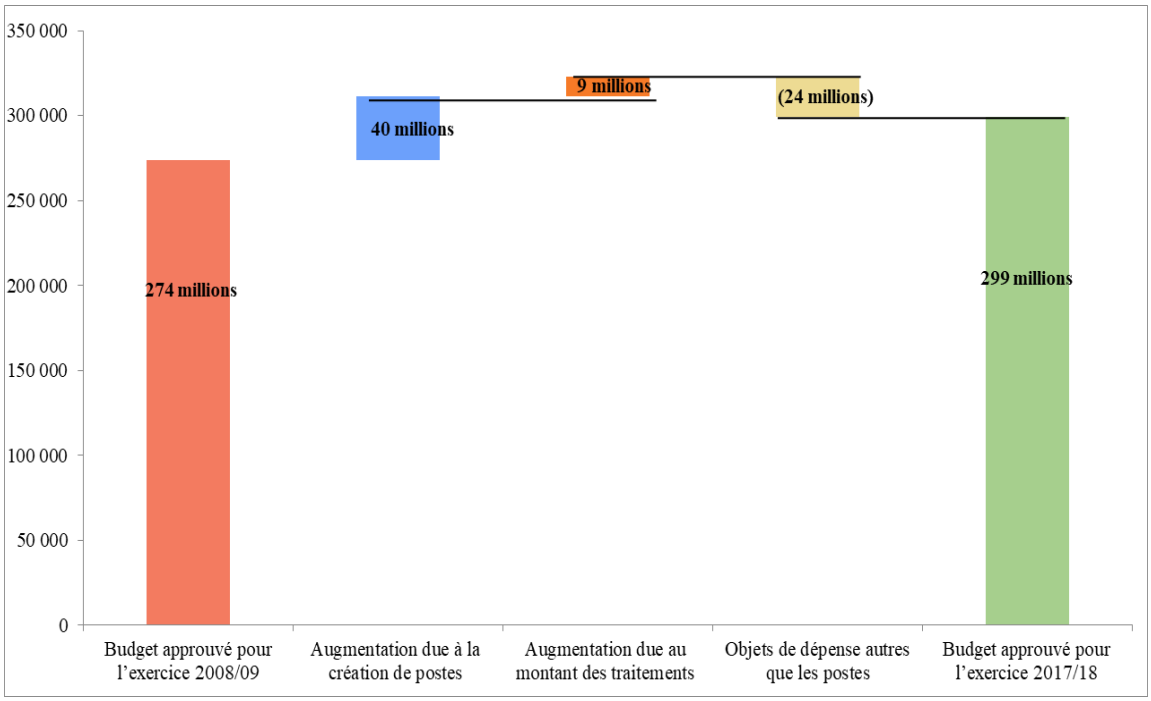


IV. Analyse des ressources à inscrire aux budgets du compte d’appui

82. Le montant des ressources approuvées pour le compte d’appui est passé de 273,9 millions de dollars en 2008/09 à 299,1 millions de dollars en 2017/18 (compte non tenu de la part revenant aux opérations de maintien de la paix dans le coût des initiatives de l’Organisation et dans les coûts centraux). L’augmentation s’explique principalement par la hausse des ressources demandées au titre des postes, qui a été compensée en partie par la diminution des ressources demandées au titre des objets de dépense autres que les postes, passées de 99,0 millions en 2008/09 à 75,2 millions en 2017/18, comme le montre la figure VI.

Figure VI
Répartition de l'augmentation (diminution) des ressources approuvées pour le compte d'appui, depuis 2008/09

(En dollars des États-Unis)



83. Ces 14 dernières années, les ressources demandées au titre des postes ont augmenté de 48,9 millions de dollars, soit une hausse de 28 % par rapport aux ressources approuvées pour l'exercice 2008/09 ; cette augmentation s'explique principalement par la création de 140 postes, approuvée par l'Assemblée générale, en vue de répondre aux besoins accrus au titre de l'appui fonctionnel apporté aux opérations de maintien de la paix et de l'élaboration des politiques de l'Organisation. Elle s'explique également par la révision des coûts salariaux standard et l'évolution des dépenses communes de personnel, qui représentent une hausse d'environ 9 millions de dollars au total pendant la période considérée.

84. Les ressources demandées au titre des objets de dépense autres que les postes ont baissé de 23,8 millions de dollars, soit une diminution de 24 %, par rapport aux ressources approuvées au même titre pour l'exercice 2008/09. Cette diminution concerne principalement les trois domaines suivants : personnel temporaire (autre que pour les réunions), voyages et informatique.

85. En outre, au cours de la même période, les ressources disponibles au titre du compte d'appui englobaient la part revenant aux opérations de maintien de la paix dans le coût des initiatives de l'Organisation approuvées par l'Assemblée générale, comme indiqué ci-après :

a) Progiciel de gestion intégré : initialement approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262, et les ressources annuelles demandées à ce titre sont passées de 8,5 millions de dollars en 2008/09 à 25,0 millions de dollars en 2017/18, avec un pic en 2010/11 (57 millions de dollars), correspondant à la mise en service ;

b) Sécurité des systèmes et des données informatiques : en application de la résolution 68/247 de l'Assemblée générale et sur la base des prévisions présentées dans le rapport du Secrétaire général portant la cote (A/68/552), les dépenses liées au renforcement de la sécurité des systèmes et des données informatiques, d'un montant annuel de 821 500 dollars, sont imputées au budget du compte d'appui ;

c) Administration de la justice : conformément à la résolution 62/228 de l'Assemblée générale, et sur la base des effectifs déployés sur le terrain, les ressources nécessaires au financement de la part des postes et des autres objets de dépense relatifs à l'administration de la justice à imputer au compte d'appui sont passées de 2,4 millions de dollars en 2011/12 à 2,7 millions en 2017/18 ;

d) Dispositif de prestation de services centralisée : sur la base des prévisions présentées dans le rapport du Secrétaire général portant la cote (A/71/417), la part des postes et des autres objets de dépense de l'équipe chargée du projet de mise en œuvre dudit dispositif à imputer au compte d'appui a été financée pour la première fois au moyen de ce compte pour l'exercice 2017/18 (868 500 dollars) ;

e) Assurance maladie après la cessation de service : les dépenses afférentes à l'assurance maladie après la cessation de service du personnel de maintien de la paix à la retraite, sur la base des effectifs annuels prévus et des schémas de dépense des exercices antérieurs, sont passées de 9 millions de dollars en 2008/09 à 10 millions de dollars en 2017/18.

V. Examen des ressources humaines demandées au titre du compte d'appui

A. Évolution des effectifs entre les exercices 2008/09 et 2017/18

86. Dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale, sachant qu'il fallait renforcer les capacités dont disposaient les services du Siège de l'Organisation pour mettre sur pied et appuyer les opérations de maintien de la paix, a approuvé des ressources supplémentaires pour permettre à l'Organisation de faire face au développement constant de ces opérations et à la complexité croissante de leur mandat.

87. Comme indiqué dans la section III du rapport préliminaire du Secrétaire général sur la suite donnée à sa résolution 61/279 (A/62/741), l'Assemblée générale a approuvé : la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix en deux départements, avec l'établissement du Département de l'appui aux missions ; la création du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, qui s'occupera des questions en rapport avec la police, la justice, les services pénitentiaires, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la lutte antimines et la réforme du secteur de la sécurité ; la réorganisation de la Division Afrique du Bureau des opérations, scindée en deux divisions ; la création d'équipes opérationnelles intégrées composées de spécialistes des questions politiques, de militaires, de membres de la police et de spécialistes de l'appui et dirigées par les administrateurs à la tête des divisions régionales du Bureau des opérations ; et la création d'une Division des politiques, de l'évaluation et de la formation.

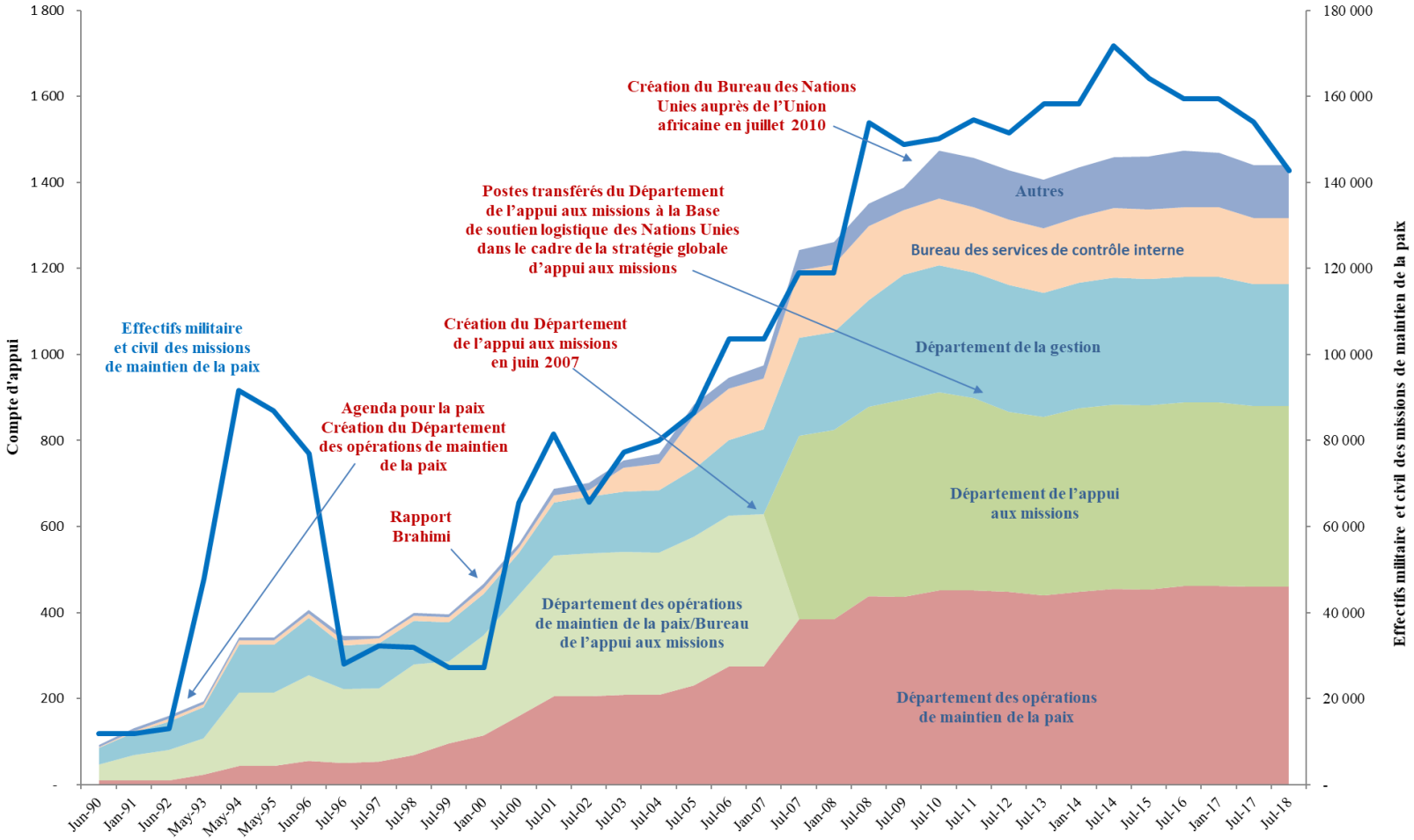
88. L'Assemblée générale a également approuvé la mise en place de nouvelles unités administratives, dont le Groupe des affaires publiques au Bureau du Secrétaire général adjoint, la Cellule intégrée de planification des missions au Bureau des opérations, la Section de la réforme du secteur de la sécurité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

89. Par ailleurs, l'Assemblée générale a approuvé un renforcement des équipes dirigeantes financées au moyen du budget ordinaire. Elle a également approuvé la création d'un poste de sous-secrétaire général à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité, le reclassement du poste de conseiller militaire au rang de sous-secrétaire général, le titulaire devant diriger le Bureau des affaires militaires, et la création d'un poste de chef de cabinet, d'un poste de directeur de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et d'un deuxième poste de directeur de la Division Afrique II (Département des opérations de maintien de la paix), postes imputés au compte d'appui. 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, financé au moyen du budget ordinaire, et de deux postes de directeur respectivement pour la Division du personnel et la Division du budget et des finances, financés au moyen du compte d'appui. Les moyens opérationnels ont également été renforcés dans la plupart des domaines d'activité des deux départements, ainsi que dans d'autres départements et bureaux du Secrétariat bénéficiant d'un financement du compte d'appui.

90. Il n'y a pas de formule pour établir un rapport biunivoque entre le compte d'appui et les opérations de maintien de la paix, mais le nombre de membres du personnel civil, militaire et de police est un indicateur quantitatif aisément disponible. La figure VII illustre l'évolution dans le temps des effectifs financés au moyen du compte d'appui et de ceux des opérations de maintien de la paix. Bien qu'il existe une corrélation générale entre la tendance observée pour le compte d'appui et les opérations de maintien de la paix, le compte d'appui affiche une réduction moindre depuis juillet 2014, date à laquelle le personnel des opérations de maintien de la paix a atteint le niveau record de 173 688 membres.

Figure VII

Ressources humaines financées au moyen du compte d'appui, ventilées par départements et bureaux, depuis la création du compte jusqu'à 2017/18



Note : La Division de l'appui aux missions, qui relevait du Département de l'administration et de la gestion jusqu'en 1992 puis a changé de nom pour devenir le Bureau de l'appui aux missions, du Département des opérations de maintien de la paix, a toujours relevé de ce Département dans le compte d'appui. Le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité et la Division de l'audit interne, qui faisaient auparavant partie du Département de l'administration et de la gestion, sont considérés comme des entités distinctes conformément à la structure actuelle du Secrétariat depuis la création du compte d'appui.

Abréviation : rapport Brahimi = rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies.

91. Le tableau 4 montre les variations du tableau d'effectifs des départements et bureaux bénéficiant d'un financement du compte d'appui.

Tableau 4
Variations du tableau d'effectifs des départements et bureaux bénéficiant d'un financement du compte d'appui, depuis 2007/08

	Effectif approuvé	*Augmentation (diminution)de l'effectif approuvé*										*Effectif approuvé*
	2007/08	*2008/09*	*2009/10*	*2010/11*	*2011/12*	*2012/13*	*2013/14*	*2014/15*	*2015/16*	*2016/17*	*2017/18*	*2017/18*
DPKO	385	53	(2)	16	(1)	(3)	1	6	(1)	7	(1)	460
BNUUA	–	–	–	57	–	–	(3)	–	–	(4)	–	50
DFS	439	1	20	–	(12)	(29)	7	3	(1)	(1)	(7)	420
DM	228	20	42	5	(4)	4	(4)	3	–	(1)	(10)	283
BSCI	157	15	(22)	5	(2)	(1)	3	8	(1)	–	(8)	154
EOSG	7	–	(2)	–	–	–	–	–	–	–	–	5
OSLA	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–	–	1
OMS	8	–	(1)	2	–	–	–	–	–	2	–	11
Bureau de la déontologie	–	2	–	–	–	–	–	1	–	–	–	3
OLA	14	(1)	3	–	2	–	–	–	–	1	–	19
DPI	4	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4
DSS	20	(2)	–	–	–	–	–	–	–	2	(2)	18
CCQAB	–	–	–	1	–	–	–	–	1	–	–	2
HCDH	–	–	–	–	–	–	2	2	5	2	(1)	10
Total	**1 262**	**88**	**38**	**86**	**(17)**	**(28)**	**6**	**23**	**3**	**8**	**(29)**	**1 440**

Abréviations : BNUUA = Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; BSCI = Bureau des services de contrôle interne ; CCQAB = Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ; DFS = Département de l'appui aux missions ; DM = Département de la gestion ; DPI = Département de l'information ; DPKO = Département des opérations de maintien de la paix ; DSS = Département de la sûreté et de la sécurité ; EOSG = Cabinet du Secrétaire général ; HCDH = Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; OLA = Bureau des affaires juridiques ; OMS = Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies ; OSLA = Bureau de l'aide juridique au personnel.

Exercice 2008/09

92. Les ressources supplémentaires approuvées par l'Assemblée générale afin de doter le Secrétariat de moyens accrus pour gérer et appuyer les opérations de maintien de la paix, comme noté au paragraphe 47, n'ont pas suffi à absorber la charge de travail supplémentaire qui a résulté de la création de la MINUAD et de la MINURCAT par le Conseil de sécurité après l'adoption de la résolution 61/279 par l'Assemblée. Pour faire face à la création de ces deux missions, tous les départements et bureaux recevant un financement du compte d'appui ont dû mobiliser leurs moyens au-delà du maximum pour assurer un appui technique administratif et logistique efficace.

93. Dans sa résolution 62/250, l'Assemblée générale a décidé d'étoffer le Bureau des affaires militaires du Département des opérations de maintien de la paix en approuvant la création de 45 postes, comme indiqué au paragraphe 50 ci-dessus. Elle a également approuvé la création de 19 postes et emplois de temporaire au Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et de 10 postes et emplois de temporaire au Département de la gestion compte tenu du développement des opérations de maintien de la paix avec la création

de la MINUAD et de la MINURCAT, ainsi que la création de 2 postes au Bureau de la déontologie, comme indiqué au paragraphe 67 ci-dessus. Par ailleurs, il était proposé de transférer au Bureau des services de contrôle interne 15 postes d'auditeur résident inscrits aux budgets 2007/08 de la MINUAD et de la MINURCAT, approuvés par l'Assemblée, ces missions ayant été créées après l'approbation des crédits ouverts au compte d'appui pour le Bureau des services de contrôle interne pour l'exercice 2007/08.

94. En outre, le tableau d'effectifs du Département de la gestion tient compte de la création du Bureau de l'informatique et des communications le 1er janvier 2009, décidée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262, avec le transfert correspondant de 10 postes de la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions et de 9 postes et emplois de temporaire du Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion.

Exercice 2009/10

95. Le tableau d'effectifs approuvé pour l'exercice 2009/10 montre une augmentation de 42 postes et emplois de temporaire au Département de la gestion, principalement liés aux domaines d'activité suivants : gestion de la performance et réforme de la gestion des ressources humaines ; traitement des recours et des affaires disciplinaires, mise en œuvre d'un système de gestion des aptitudes et fourniture d'un appui à ce système ; création d'un centre d'excellence à l'appui du recrutement dans le cadre du système de gestion des aptitudes ; poursuite de l'intensification des activités de sensibilisation ; fourniture de conseils sur la gestion des ressources humaines. En outre, la création de postes a été approuvée à l'appui des achats pour le maintien de la paix.

96. Le tableau d'effectifs montre également une augmentation de 20 postes et emplois de temporaire au Département de l'appui aux missions, créés pour : a) la mise en service du système de gestion des aptitudes et d'une nouvelle méthode de constitution de fichiers visant à centraliser la sélection et l'évaluation des candidats ; b) la fourniture d'un appui aux activités aériennes, et leur suivi, compte tenu de la forte expansion des services d'appui aérien et au sol et des installations d'aérodrome ; c) l'approvisionnement en rations et en carburant.

97. Le tableau d'effectifs approuvé pour l'exercice 2009/10 devait également permettre de renforcer le Bureau des affaires juridiques de sorte qu'il puisse faire face aux demandes d'assistance et de conseils juridiques de plus en plus nombreuses et de plus en plus complexes concernant les opérations de maintien de la paix, et plus particulièrement les activités d'achat et les arrangements institutionnels complexes avec les organisations partenaires (Union africaine et Union européenne), grâce à la création de trois postes.

98. Le tableau d'effectifs du Bureau des services de contrôle interne tient compte de la restructuration progressive de la Division des investigations sur la base des propositions énoncées dans l'annexe au rapport du Secrétaire général sur le renforcement du dispositif d'investigation (A/62/582 et A/62/582/Corr.1) et des recommandations formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport correspondant (A/62/7/Add.35), ainsi que des observations présentées par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit dans son rapport y afférent (A/62/814/Add.1), qui a abouti à la suppression de 22 postes et emplois de temporaire.

Exercice 2010/11

99. Le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine a été créé en 2010, avec un effectif approuvé de 57 postes, comme indiqué aux paragraphes 52 à 54 ci-dessus. En outre, le tableau d'effectifs du Département des opérations de maintien de la paix montre une augmentation de 11 postes et emplois de temporaire, créés pour étoffer les capacités du Département dans les domaines de la police, de la justice et de l'administration pénitentiaire, de la gestion des programmes de désarmement, de démobilisation et de réintégration, et de la réforme des institutions chargées du secteur de la sécurité. En outre, cinq postes et emplois de temporaire ont été approuvés pour la création d'une équipe de coordination et de planification pour la Somalie au Bureau des opérations, qui sera chargée de diriger et de coordonner la planification intégrée des activités des Nations Unies en Somalie dans les domaines de la sécurité et du maintien de la paix, conformément aux résolutions 1772 (2007), 1814 (2008), 1846 (2008), 1851 (2008), 1863 (2009), 1872 (2009) et 1910 (2010) du Conseil de sécurité, et afin d'appuyer la mise en place par le Secrétariat de l'approche intégrée définie pour la Somalie, telle qu'elle est énoncée dans deux décisions prises par le Comité des politiques.

Exercices 2011/12 et 2012/13

100. Au cours des exercices 2010/11, 2011/12 et 2012/13, comme indiqué au paragraphe 51 ci-dessus, 35 postes du Département de l'appui aux missions financés au moyen du compte d'appui ont été transférés à la Base de soutien logistique des Nations Unies dans le cadre de la stratégie globale d'appui aux missions, et six postes et emplois de temporaire ont été supprimés (un poste de spécialiste des finances et du budget et cinq postes de spécialiste des ressources humaines).

Exercices 2013/14 à 2017/18

101. Dans le cadre de la mise en place de la MINUSMA et de la MINUSCA, une cinquantaine d'emplois de temporaire ont été créés au cours des exercices 2013/14 et 2014/15, augmentation compensée par la suppression et la réaffectation d'autres ressources en raison de la clôture de la MINUT et de la réduction des effectifs de la MINUAD.

102. Plus récemment, les ressources ont été à nouveau mises en adéquation avec les nouvelles priorités de l'Organisation, comme il a été mis en lumière dans le rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix des Nations Unies intitulé « Unissons nos forces pour la paix : privilégions la politique, les partenariats et l'action en faveur des populations » (voir A/70/95-S/2015/446) et le rapport ultérieur du Secrétaire général intitulé « L'avenir des opérations de paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix » (A/70/357-S/2015/682), l'objectif étant de renforcer les capacités du Secrétariat dans les domaines de la communication stratégique, de la constitution des forces, des programmes de pérennisation de la paix, de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles, de la responsabilité environnementale, des services médicaux, de la sécurité du personnel et des droits de l'homme. Dans sa résolution 71/295, l'Assemblée générale a approuvé la création de 10 postes et emplois de temporaire : 2 P-4 (constitution des forces) ; 1 P-5 et 1 P-4 (exploitation et atteintes sexuelles) ; 1 P-5 (affaires environnementales) ; 2 P-3 (droits de l'homme) ; 1 P-4 (dispositif médical) ; 1 P-5 et 1 P-4 (Projet d'intégration de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies). Le budget de l'exercice 2017/18 reflète les gains d'efficience obtenus par la mise en œuvre des initiatives de réforme organisationnelle et la réorientation de l'action vers les domaines prioritaires, grâce à la suppression de 12 postes. Il reflète également la

suppression de postes relevant de l'équipe du projet relatif aux normes comptables internationales pour le secteur public et les gains d'efficience obtenus par la valorisation des avantages d'Umoja.

103. Il convient de noter que, si certains postes ont été créés pour appuyer une mission particulière, un grand nombre de postes financés au moyen du compte d'appui sont souvent liés à d'autres activités de fond ou transversales, telles que le renforcement des capacités dans divers domaines (réforme du secteur de la sécurité ; déontologie et discipline ; défense des droits de l'homme). Plus des deux tiers des postes supplémentaires financés au moyen du compte d'appui sont liés à d'importantes initiatives prises par le Siège pour exécuter des mandats particuliers ou régler des problèmes graves rencontrés par l'Organisation dans le passé.

B. Examen des emplois de temporaire (autres que pour les réunions)

104. Au paragraphe 60 de son rapport du 2 mai 2012 sur le compte d'appui (A/66/779), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a souligné que le fait qu'un si grand nombre d'emplois de temporaire avaient continué d'être financés au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pendant tant d'années montrait qu'il convenait de revoir les fonctions concernées pour déterminer si elles avaient un caractère temporaire ou permanent. Tout en comprenant que l'existence de certains de ces emplois pouvait découler de décisions prises par l'Assemblée générale elle-même, il a considéré que le recours à des emplois de temporaire (autres que pour les réunions) devrait respecter la transparence budgétaire. À cet égard, il a rappelé que le personnel temporaire était censé assurer des fonctions de caractère provisoire, notamment dans le cadre de remplacements de membres du personnel permanent en congé de maladie ou de maternité.

105. Au paragraphe 18 de son rapport du 28 avril 2017 sur le compte d'appui (A/71/883), le Comité consultatif a observé une tendance, à partir de l'exercice 2013/14, à la diminution du ratio emplois de temporaire (autres que pour les réunions)/postes au titre du compte d'appui et indiqué que cette situation était susceptible d'avoir une incidence négative en ce qu'elle rendait moins souple la modulation des ressources à inscrire au budget du compte.

106. Le tableau 5 montre le ratio emplois de temporaire (autres que pour les réunions)/postes pour les exercices 2004/05 à 2017/18

Tableau 5
Ratio emplois de temporaire (autres que pour les réunions)/postes, exercices 2004/05 à 2017/18

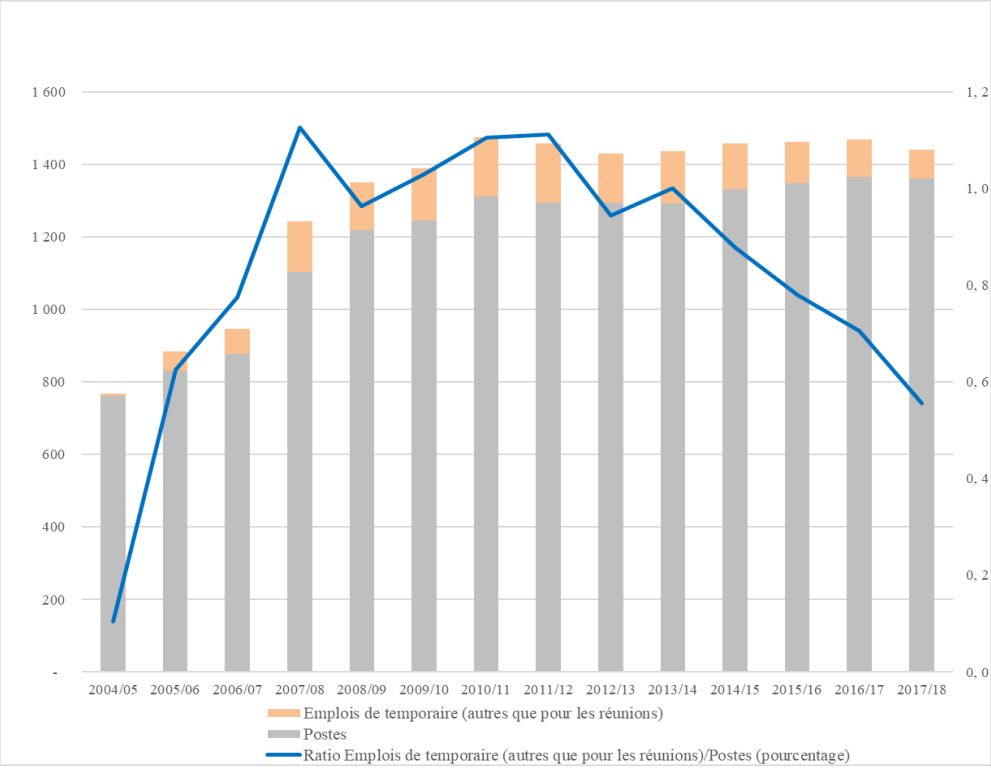
	2004/05	*2005/06*	*2006/07*	*2007/08*	*2008/09*	*2009/10*	*2010/11*	*2011/12*	*2012/13*	*2013/14*	*2014/15*	*2015/16*	*2016/17*	*2017/18*
Postes	761	831	907	1 122	1 220	1 245	1 311	1 295	1 294	1 292	1 330	1 347	1 365	1 360
Emplois de temporaire (autres que pour les réunions)	8	52	68	140	130	143	163	162	135	143	128	114	104	80
Total	**769**	**883**	**975**	**1 262**	**1 350**	**1 388**	**1 474**	**1 457**	**1 429**	**1 435**	**1 458**	**1 461**	**1 469**	**1 440**
Ratio emplois de temporaire (autres que pour les réunions)/postes (pourcentage)	1,0	5,9	7,0	11,1	9,6	10,3	11,1	11,1	9,4	10,0	8,8	7,8	7,1	5,6

107. Si les 80 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) approuvés pour l'exercice 2017/18 offrent la souplesse nécessaire pour fournir des services d'appui qui répondent aux besoins changeants des missions de maintien de la paix, la plupart servent à assurer des fonctions récurrentes. Ils peuvent être classés en trois grandes catégories : a) personnel temporaire assurant des fonctions essentielles et récurrentes (34 postes à la Division des investigations du Bureau des services de contrôle interne) ; b) emplois de temporaires reconduits en raison de la nature de leur fonction (16 postes au Service du soutien spécialisé au personnel des missions de la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions, pour la gestion des groupes professionnels) ; c) personnel temporaire recruté pour fournir un soutien à des missions spécifiques ou dans des domaines où la charge de travail ne s'est pas stabilisée ou continue d'être suivie (10 postes à la Division de l'audit interne du Bureau des services de contrôle interne). Dans la pratique, c'est essentiellement dans la troisième catégorie que le Secrétariat ne propose pas de transformer en postes des emplois de temporaire avant au moins quatre ans.

108. Les emplois de temporaire (autres que pour les réunions) relevant de la troisième catégorie sont souvent créés pour fournir des services d'appui à une nouvelle mission ; ils sont donc transformés en postes une fois que la charge de travail de la mission s'est stabilisée. La taille, la complexité, le mandat et la durée des missions de maintien de la paix variant d'un cas à l'autre, le ratio emplois de temporaire (autres que pour les réunions)/postes dépend du calendrier des missions en phase de démarrage et de leur nombre.

109. La figure VIII montre que le recours à du personnel temporaire recruté pour une année entière a augmenté au fil du temps, d'autant que tout le personnel du Bureau des services de contrôle interne chargé des enquêtes sur le terrain entre dans cette catégorie depuis l'exercice 2005/06. Comme indiqué plus haut, dans le cas du personnel temporaire recruté pour fournir un soutien à des missions spécifiques ou dans des domaines où la charge de travail continue d'être suivie, dans la pratique, le Secrétariat ne propose pas de transformer en postes des emplois de temporaire avant au moins quatre ans. Cependant, les transformations proposées par le Secrétaire général n'ayant pas toutes été approuvées par l'Assemblée générale, certains agents temporaires exercent des fonctions récurrentes. En conséquence, les fonctions assurées par bon nombre d'agents temporaires sont considérées comme permanentes et le niveau de ces ressources n'indique plus le degré de modulation de l'appui apporté.

Figure VIII
Évolution des emplois de temporaire (autres que pour les réunions), exercices 2004/05 à 2017/18



Emplois de temporaire (autres que pour les réunions) de la Division des investigations

110. Dans sa résolution 63/287, l'Assemblée générale a visé un projet pilote de restructuration de la Division des investigations, prévoyant l'établissement de centres d'investigation à Nairobi, Vienne et New York et le déploiement d'enquêteurs résidents dans sept missions de maintien de la paix pour la période du 1er juillet 2009 au 30 juin 2012. L'effectif approuvé pour la Division, conformément au projet pilote, comprenait 51 emplois de temporaire (autres que pour les réunions) (2 D-1, 3 P-5, 15 P-4, 20 P-3, 1 G(1e C), 8 G(AC) et 2 agents des services généraux recrutés sur le plan national) et 5 postes (1 P-4 à la FINUL, 1 P-4 à la MINUAD, 1 P-3 à New York, 1 agent du Service mobile à la MINUSS et 1 G(AC) à New York), répartis entre trois centres d'investigation et missions de maintien de la paix. Comme l'Assemblée générale l'avait demandé dans ses résolutions 63/287 et 66/265, des rapports préliminaire (A/65/765), d'ensemble (A/66/755) et final (A/67/751) sur l'exécution du projet pilote ont été présentés, chacun exposant les enseignements tirés de l'expérience, l'objectif étant de répartir les ressources de manière plus efficace et rationnelle afin de satisfaire les besoins opérationnels. Par ailleurs, une évaluation détaillée des besoins en personnel a été réalisée et ses conclusions ont été prises en compte dans le projet de budget pour l'exercice 2013/14.

111. Un des enseignements tirés du projet pilote était que, pour garantir l'efficacité de la nouvelle structure, il était essentiel que les 51 emplois de temporaire soient transformés en postes (2 D-1, 3 P-5, 15 P-4, 20 P-3, 1 G(1e C), 8 G(AC) et 2 agents des services généraux recrutés sur le plan national), sachant que leurs fonctions avaient un caractère continu et que la capacité de recruter et de retenir du personnel

expérimenté dépendait de la possibilité de proposer un contrat d'une durée raisonnable offrant de réelles perspectives de carrière (voir A/67/756, par. 529 à 533).

112. Bien que la proposition de transformer en postes les 51 emplois de temporaire de la Division des investigations ait reçu l'appui du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/67/848, par. 44), l'Assemblée générale a décidé dans sa résolution 67/287 de ne transformer en postes que 19 emplois de temporaire. L'effectif permanent de la Division est donc composé en grande partie d'emplois de temporaire (autres que pour les réunions).

C. Examen de la structure hiérarchique

113. L'Assemblée générale s'est inquiétée, au paragraphe 11 de sa résolution 70/287, de l'augmentation constante des postes au sommet de la structure hiérarchique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

114. Le tableau 6 montre le nombre total de postes et emplois temporaires de la classe D-1 ou de rang supérieur créés au titre du compte d'appui depuis l'exercice 2011/12.

Tableau 6
Postes et emplois de la classe D-1 ou de rang supérieur imputés sur le budget du compte d'appui, exercices 2011/12 à 2017/18

	DPKO		*BNUUUA*		*DFS*		*DM*		*BSCI*		*EOSG*		*DSS*		***Total partiel***			*Pourcentage*	
	D-2	*D-1*	*D-2*	*D-1*	*D-2*	*D-1*	*D-2*	*D-1*	*D-2*	*D-1*	*D-2*	*D-1*	*D-2*	*D-1*	***D-2***	***D-1***	***Total***	*D-2*	*D-1*
2011/12	4	11	–	–	3	9	1	3	–	3	–	1	–	–	**8**	**27**	**1 457**	0,5	1,9
2012/13	4	11	–	–	3	8	1	3	–	3	–	1	–	–	**8**	**26**	**1 429**	0,6	1,8
2013/14	5	12	–	–	3	10	1	3	–	3	–	1	–	–	**9**	**29**	**1 435**	0,6	2,0
2014/15	5	12	–	–	3	10	1	3	–	3	–	1	–	–	**9**	**29**	**1 458**	0,6	2,0
2015/16	4	13	–	–	3	9	1	3	–	3	–	1	–	–	**8**	**29**	**1 461**	0,5	2,0
2016/17	5	13	–	2	3	10	1	3	–	3	–	1	–	–	**9**	**32**	**1 469**	0,6	2,2
2017/18	5	13	–	2	3	10	1	3	–	3	–	1	–	–	**9**	**32**	**1 440**	0,6	2,2

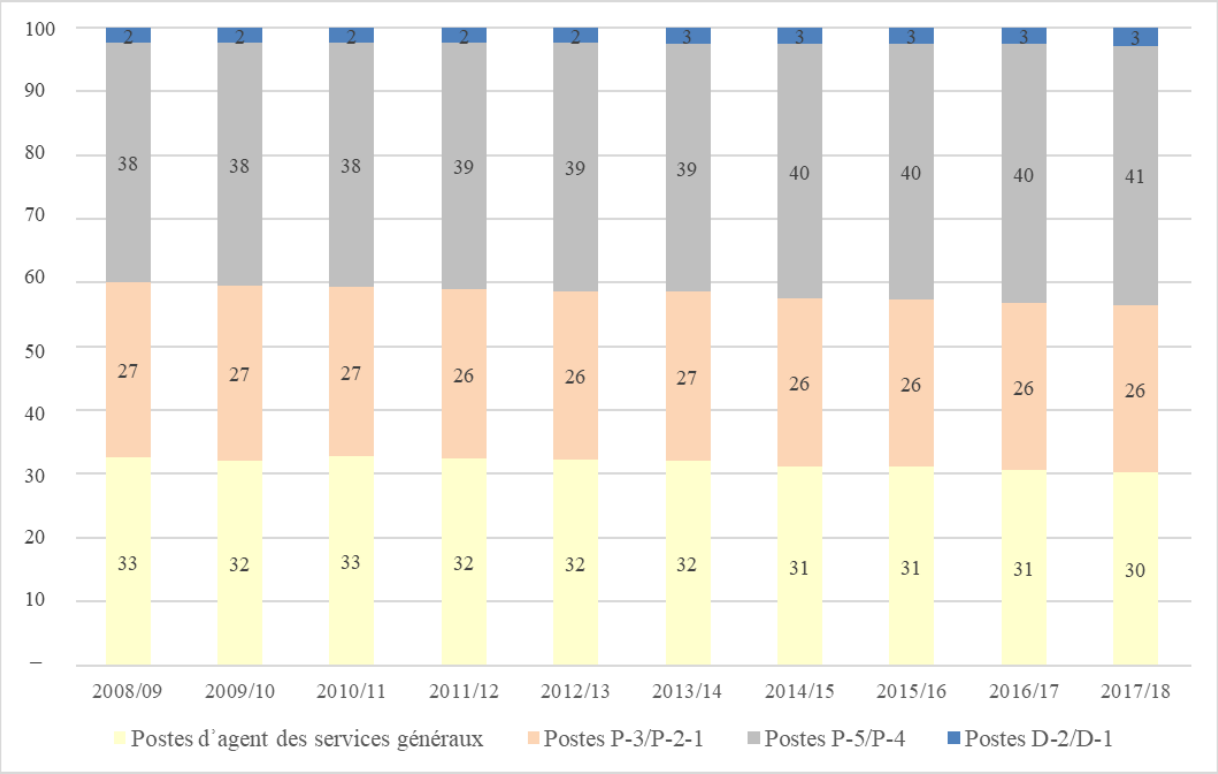
Abréviations : BNUUA = Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine ; BSCI = Bureau des services de contrôle interne ; DFS = Département de l'appui aux missions ; DM = Département de la gestion ; DPKO = Département des opérations de maintien de la paix ; DSS, Département de la sûreté et de la sécurité ; EOSG = Cabinet du Secrétaire général.

115. Comme le montre le tableau 6, le nombre de postes de direction a augmenté, mais cette hausse n'est pas très marquée en pourcentage du nombre total de postes et emplois créés au titre du compte d'appui au fil des années. Une tendance plus notable au titre du compte d'appui est l'augmentation du nombre de postes et d'emplois de la catégorie des administrateurs, accompagnée d'une diminution du nombre de ceux de la catégorie des services généraux. Cette tendance s'explique en partie par l'effet des innovations technologiques depuis les années 90, notamment la mise en service d'Umoja, qui a permis de supprimer 13 emplois (3 % dans la catégorie des services généraux) entre les exercices 2013/14 et 2016/17 grâce aux gains d'efficience réalisés. Elle peut également s'expliquer par l'accroissement de la charge de travail assumée par le Secrétariat pour aider les missions à s'acquitter de mandats de plus en plus complexes.

116. La figure IX montre l'évolution de la structure hiérarchique de la catégorie des postes de direction (classes D-2 et D-1), d'administrateur (classes P-5 à P-2) et d'agent des services généraux. Les postes d'administrateur représentent actuellement

67 % des postes imputés au compte d'appui, contre 65 % pendant l'exercice 2008/09. Cela reflète une tendance générale à la professionnalisation des postes financés au moyen du compte d'appui et un élargissement des fonctions et responsabilités attachées à différents postes afin de répondre aux objectifs toujours plus larges du compte d'appui.

Figure IX
Évolution des postes imputés au compte d'appui depuis 2008/09
(En pourcentage)



VI. Étude d'ensemble du compte d'appui

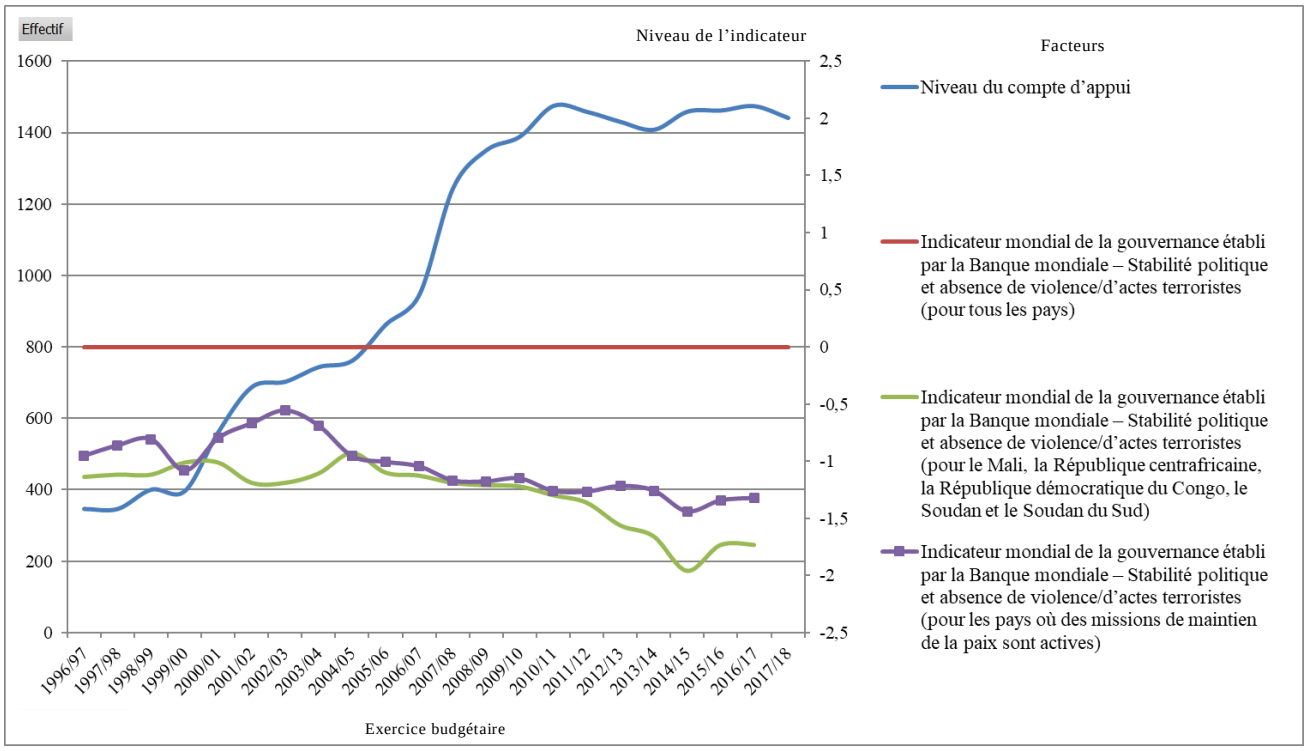
A. Principaux facteurs déterminant l'évolution du compte d'appui

117. Pour donner suite à la résolution 62/250, le Secrétariat a commandé un rapport d'ensemble sur l'évolution du compte d'appui à des consultants externes et en a présenté les conclusions lors de la soumission du projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2009/10 (voir A/63/767 et A/63/767/Corr1, par. 54 à 62). Selon cette étude, l'augmentation du budget du compte d'appui est due en grande partie à l'expansion des activités de maintien de la paix (mesurée en fonction de l'effectif total des missions) et à la complexité accrue des missions (mesurée sur la base d'un indicateur de stabilité politique défini par la Banque mondiale).

118. Comme indiqué à la figure X, de manière générale, l'indicateur moyen de gouvernance établi par la Banque mondiale pour les cinq pays accueillant les six plus grandes missions (MONUSCO, MINUSCA, MINUSMA, MINUAD, FISNUA et MINUSS) n'a cessé de baisser depuis 2004/05, atteignant son point le plus bas (environ -2) en 2014/15. Cet exercice correspond à une augmentation des effectifs fournis au titre du compte d'appui, laquelle s'est poursuivie jusqu'en 2010/11. Par la

suite, il semblerait que les ressources déjà inscrites au compte d'appui aient suffi malgré la détérioration continue des conditions sur le terrain jusqu'en 2014/15. À partir de cet exercice, les indicateurs de gouvernance se sont améliorés mais sont restés en deçà des niveaux relevés par le passé, et le niveau du compte d'appui est demeuré relativement stable.

Figure X
Indicateurs de gouvernance établis par la Banque mondiale



119. Les résultats de l'analyse de régression sont présentés dans les figures XI et XII, et révèlent une forte corrélation entre le niveau des ressources inscrites au compte d'appui et la taille des missions de maintien de la paix, mesurés en fonction de l'effectif total des missions et des ressources approuvées.

Figure XI
Analyse de régression ; ressources financières inscrites au compte d'appui et opérations de maintien de la paix
(En millions de dollars des États-Unis)

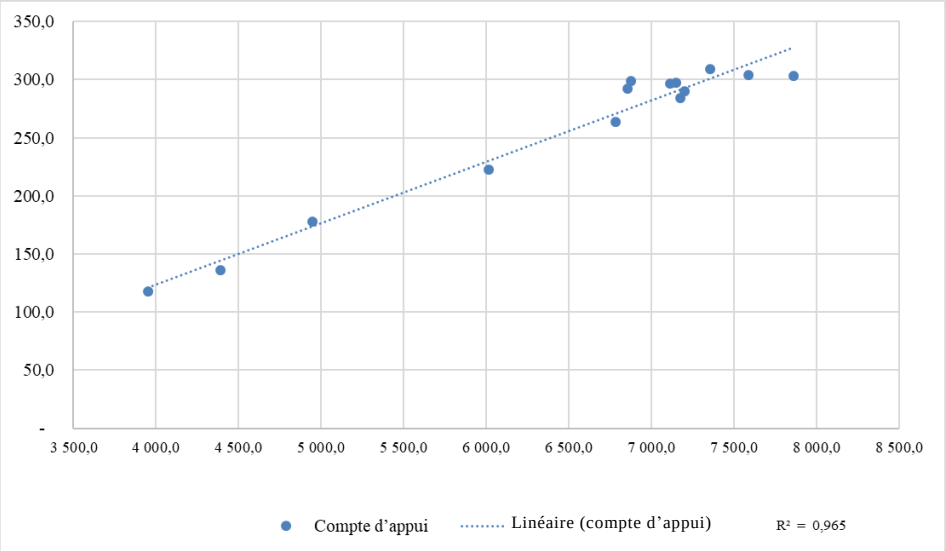
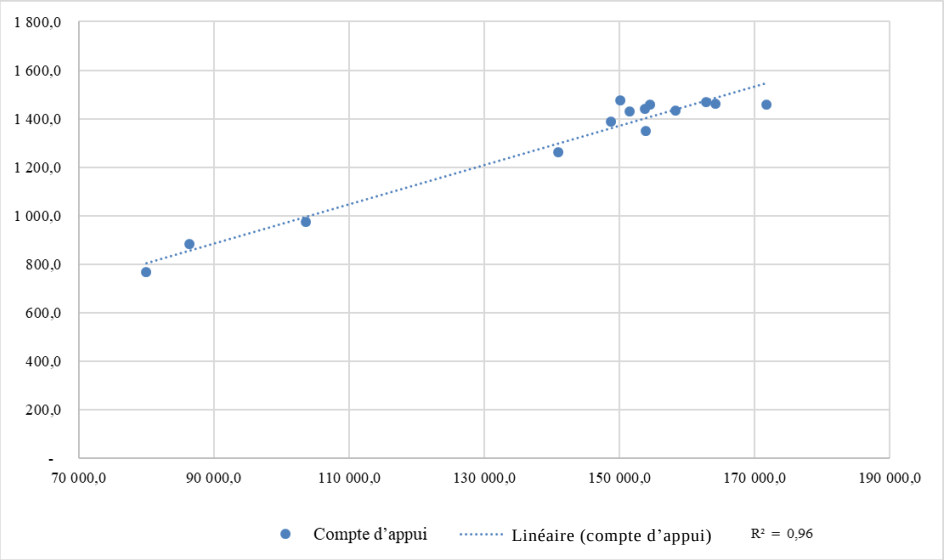


Figure XII
Analyse de régression ; ressources humaines inscrites au compte d'appui et opérations de maintien de la paix



120. De nouvelles capacités sont nécessaires, notamment en matière de collecte de données et d'analyse, compte tenu de l'augmentation du nombre de missions intégrées, de la complexité accrue de leurs mandats et des environnements à haut risque dans lesquels elles sont déployées. Les opérations de maintien de la paix ont pris diverses initiatives pour répondre à ces nouveaux enjeux, notamment par la création d'équipes opérationnelles intégrées dans le Département des opérations de maintien de la paix, la mise en place du Centre de services régional d'Entebbe et l'élaboration du modèle de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ces initiatives

permettent de déléguer un plus grand nombre de responsabilités aux chefs de mission et aux opérations afin que le Siège puisse se consacrer davantage aux activités d'orientation et de suivi stratégiques.

121. De nombreuses fonctions actuellement financées au moyen du compte d'appui ont trait à des questions stratégiques mondiales et transversales, et non pas à des missions spécifiques. Certaines d'entre elles, comme celles des équipes opérationnelles intégrées, sont directement liées au mandat d'une mission en particulier. Néanmoins, nombre de fonctions relevant du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et du Département de la gestion revêtent un caractère global, et ne dépendent pas d''une mission en particulier ou du nombre de troupes et de personnel déployés.

122. La complexité est un facteur qui peut entraîner une majoration des ressources nécessaires, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif, par rapport aux besoins en termes de soutien tels que déterminés au moment où les emplois et les postes ont été approuvés. Cette complexité accrue peut découler de facteurs externes, comme la nature des mandats ou les initiatives organisationnelles du Secrétariat tendant à améliorer ses pratiques et procédures. En ce qui concerne les faits d'exploitations et d'atteintes sexuelles, par exemple, le Secrétariat dispose désormais d'un dispositif permettant de suspendre le versement des traitements des fonctionnaires soupçonnés d'être impliqués dans de telles affaires et vérifie de manière plus rigoureuse les antécédents des fonctionnaires des Nations Unies déployés dans les missions de maintien de la paix. Le renforcement des capacités d'intervention immédiate et d'enquête accroît également le degré de complexité des tâches à accomplir. Afin de pouvoir moduler les ressources en fonction des nouveaux besoins découlant de cette complexité accrue, le Secrétariat s'emploie à rationaliser ses procédures, à les rendre plus efficaces et à redéfinir l'ordre de priorité des activités.

123. On constate que la complexité des missions a évolué au fil du temps en raison de plusieurs facteurs, à savoir ; a) la dégradation des conditions de sécurité dans certaines missions, qui ont rendu l'exécution des mandats plus difficile d'un point de vue opérationnel ; b) l'absence de processus politiques viables ou la fragilité des processus en place, et les relations tendues avec certains gouvernements hôtes ; c) la complexité des mandats eux-mêmes (le nombre de tâches à accomplir est révélateur de cette complexité, comme l'est aussi la longueur des textes des résolutions définissant ces mandats) ; d) l'augmentation du nombre d'intervenants, qui exige des efforts de coordination plus considérables ; e) l'augmentation du nombre de pays fournisseurs de contingents ou d'effectifs de police importants, ainsi que de celui des demandes de notes d'information présentées par les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et le Conseil de sécurité. Ces facteurs ont entraîné une hausse des demandes de soutien aux missions de maintien de la paix.

124. Une étude a été réalisée pour mesurer la façon dont on pouvait moduler les ressources inscrites au compte d'appui et recenser les facteurs de modulation, afin notamment de déterminer si le niveau d'effectifs nécessaire pour soutenir certaines opérations varie en fonction de facteurs tels que la complexité des mandats, l'environnement de la mission, la taille et les capacités des contingents et des effectifs de police, les obligations en matière d'établissement de rapports imposées par les États Membres et le stade du cycle de vie auquel se trouvent les missions.

125. Le Secrétariat est conscient qu'il convient de définir ce qui constitue un effectif de base à l'appui des opérations de maintien de la paix, et ce, indépendamment du nombre d'opérations déjà déployées ou de la taille de leurs effectifs. L'effectif de base permettrait à l'Organisation de gérer les opérations de maintien de la paix, de coordonner leurs activités et de répondre efficacement à leurs besoins. Il viendrait compléter l'effectif de telle ou telle mission, année après année, et serait ajusté

lorsque de nouvelles capacités seraient nécessaires ou lorsque les capacités existantes devraient être renforcées. Il serait notamment chargé de fournir des services spécialisés aux missions ou de leur apporter les capacités opérationnelles définies dans leur mandat (par exemple, la Force de police permanente). En revanche, les ressources demandées au titre de cette deuxième catégorie de fonctions pourraient être revues à la hausse ou à la baisse suivant l'évolution des besoins. Ces fonctions seraient directement liées ou essentielles au mandat de telle ou telle mission, ou à des opérations se rapportant à une mission en particulier, et dépendraient de la taille de la mission et du volume d'activités ; les crédits demandés au titre du compte d'appui afin de financer l'effectif en question seraient passés en revue régulièrement et ajustés en fonction des besoins.

126. Une analyse, par département et par bureau, du caractère modulable des fonctions financées au titre du compte d'appui pour l'exercice 2017/18, ainsi que des facteurs sous-jacents, est présentée dans le tableau 7. Les divisions et services assurant des fonctions modulables compte tenu de la nature des activités de maintien de la paix sont indiquées pour chaque département et bureau.

Tableau 7
Fonctions modulables, par département et par bureau, financées au moyen du compte d'appui

Fonctions modulables dans les départements et les bureaux	*Facteur de modulation*
I. Département des opérations de maintien de la paix	
A. Bureau du Secrétaire général adjoint	Pas de fonctions modulables
B. Bureau des opérations	
Division de l'Afrique I, Division de l'Afrique II	Taille et complexité des missions
Division Asie, Moyen-Orient, Europe et Amérique latine	Taille et complexité des missions
C. Bureau des affaires militaires	
Service de la planification militaire	Nombre et complexité des missions
Service des opérations militaires en cours	Nombre et complexité des missions
Service de la constitution des forces	Nombre d'unités militaires déployées
Spécialistes des équipes opérationnelles intégrées	Nombre et complexité des missions
D. Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité	
Division de la police – spécialistes des équipes opérationnelles intégrées	Nombre et taille des missions
Division de la police – Section de la gestion des missions et de l'appui	Nombre et taille des missions
Service de la lutte antimines	Nombre de missions et complexité de leurs mandats, qui comprennent des activités de lutte contre les mines et les engins explosifs
Groupe de la réforme du secteur de la sécurité	Nombre de missions et complexité de leurs mandats, qui comprennent des

Fonctions modulables dans les départements et les bureaux	*Facteur de modulation*
	activités liées à la réforme du secteur de la sécurité
Service des questions judiciaires et pénitentiaires	Nombre de missions et complexité de leurs mandats, qui comprennent des activités liées au Service des questions judiciaires et pénitentiaires
Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration	Nombre de missions et complexité de leurs mandats, qui comprennent des activités liées au désarmement, à la démobilisation et à la réintégration, ainsi qu'à la lutte contre la violence au sein de la collectivité
E. Division des politiques, de l'évaluation et de la formation	Pas de fonctions modulables
II. Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine	Pas de fonctions modulables
III. Département de l'appui aux missions	
A. Bureau du Secrétaire général adjoint	
Équipe du Siège chargée de l'appui au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie	Équipe du Siège chargée de l'appui à l'Union africaine
Équipe opérationnelle intégrée	Nombre, taille et complexité des missions,
B. Division du budget et des finances des missions	
Service des budgets et des rapports sur leur exécution	Taille et coûts totaux des opérations de maintien de la paix
Section de la gestion des mémorandums d'accord et des demandes de remboursement	Nombre et taille des missions ; et nombre de contingents
C. Division du personnel des missions	
Service de la gestion du personnel des missions ; Section Afrique de l'Est et Afrique centrale ; Section Afrique de l'Ouest, Europe et Amérique ; Section Asie et Moyen-Orient	Nombre et taille des missions
Service de la gestion du personnel des missions – Groupe de la structuration organisationnelle et du classement des emplois	Partiellement fondé sur la fonction de classement
Service de la gestion du personnel des missions – Section intervention rapide et voyages	Partiellement fondé sur le soutien en situation d'urgence
D. Division du soutien logistique	
Section du contrôle des mouvements	Partiellement fondé sur le nombre de troupes et la quantité de matériel appartenant aux contingents et de cargaisons transportée

Fonctions modulables dans les départements et les bureaux	*Facteur de modulation*
Section des transports aériens	Nombre d'aéronefs utilisés et/ou de passagers/cargaisons transportés
E. Division de l'informatique et des communications	Pas de fonctions modulables
IV. Département de la gestion	
A. Bureau du Secrétaire général adjoint	Pas de fonctions modulables
B. Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	
Division du financement des opérations de maintien de la paix	Nombre, taille et complexité des missions ; obligations de rapports aux organes délibérants
Division de la comptabilité	Nombre et taille des missions
C. Bureau de la gestion des ressources humaines	Pas de fonctions modulables
Division des services médicaux	Partiellement fondé sur le déploiement des effectifs et les avis médicaux
D. Bureau des services centraux d'appui	Pas de fonctions modulables
Section des archives et de la gestion des dossiers	Partiellement fondé sur les dossiers relatifs à la fermeture des missions
Section des voyages et des transports	Partiellement fondé sur les effectifs déployés sur le terrain
Section des services spéciaux	Partiellement fondé sur les services relatifs au courrier et à la valise diplomatique
E. Bureau de l'informatique et des communications	Pas de fonctions modulables
V. Bureau des services de contrôle interne	Partiellement fondé sur la complexité des mandats, l'étape du cycle de vie à laquelle se trouvent les missions et le niveau de risque des opérations
VI. Cabinet du Secrétaire général	Pas de fonctions modulables
VII. Bureau de l'aide juridique au personnel	Pas de fonctions modulables
VIII. Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	Pas de fonctions modulables
IX. Bureau de la déontologie	Pas de fonctions modulables
X. Bureau des affaires juridiques	Pas de fonctions modulables
XI. Département de l'information	Pas de fonctions modulables
XII. Département de la sûreté et de la sécurité	Pas de fonctions modulables
XIII. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Pas de fonctions modulables
XIV. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	Pas de fonctions modulables

127. Les changements apportés à la composition des effectifs approuvés au titre du compte d'appui pendant deux décennies sont présentés au tableau 8.

Tableau 8
Comparaison des effectifs approuvés, par département et par bureau, en 1997/98, en 2007/08 et en 2017/18

Département/bureau	*Effectifs approuvés 1997/98*	*Changement* *Augmentation/ (diminution)*	*Effectifs approuvés 2007/08*	*Changement* *Augmentation/ (diminution)*	*Effectifs approuvés 2017/18*
Département des opérations de maintien de la paix	224	161	385	75	460
Bureau du Secrétaire général adjoint	23	42	65	12	77
Bureau des opérations	30	52	82	(8)	74
Bureau des affaires militaires	–	87	87	44	131
Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité	–	101	101	8	109
Division des politiques, de l'évaluation et de la formation	–	50	50	19	69
Bureau de l'appui aux missions	171	(171)	–	–	–
Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine	–	–	–	50	50
Département de l'appui aux missions	–	439	439	(19)	420
Bureau du Secrétaire général adjoint	–	48	48	23	71
Division du budget et des finances des missions	–	71	71	4	75
Division du personnel des missions	–	132	132	(11)	121
Division du soutien logistique	–	142	142	(21)	121
Division de l'informatique et des communications	–	46	46	(14)	32
Département de la gestion	105	123	228	55	283
Bureau du Secrétaire général adjoint	6	2	8	2	10
Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	53	50	103	4	107
Bureau de la gestion des ressources humaines	12	21	33	14	47
Bureau des services centraux d'appui	34	50	84	1	85
Bureau de l'informatique et des communications	–	–	–	34	34
Bureau des services de contrôle interne	11	146	157	(3)	154
Cabinet du Secrétaire général	3	4	7	(2)	5
Bureau de l'aide juridique au personnel	–	–	–	1	1
Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	–	8	8	3	11
Bureau de la déontologie	–	–	–	3	3
Bureau des affaires juridiques	3	11	14	5	19
Département de l'information	–	4	4	–	4
Département de la sûreté et de la sécurité	–	20	20	(2)	18
Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	–	–	–	2	2
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	–	–	–	10	10
Total partiel	**346**	**916**	**1 262**	**178**	**1 440**

B. Département des opérations de maintien de la paix

128. Le Département des opérations de maintien de la paix apporte un soutien de fond aux opérations de maintien de la paix dans les domaines suivants : a) renforcement des capacités permettant de promouvoir des solutions politiques efficaces ; b) déploiement et formation des personnels civils et en tenue aux fins de l'exécution des mandats dans des situations difficiles et dangereuses ; c) soutien à la mise en œuvre par les missions des priorités prescrites par leurs mandats, telles que la protection des civils et la défense des droits de l'homme ; d) maintien d'un dialogue responsable avec les pays hôtes et renforcement du principe consistant à ne pas nuire ; e) mise en place et renforcement de partenariats régionaux et sous-régionaux et de partenariats politiques et opérationnels.

1. Bureau du Secrétaire général adjoint

129. Les effectifs des entités relevant du Bureau du Secrétaire général adjoint ne sont pas modulables en fonction de la fermeture des missions, de la réduction des effectifs de celles-ci ou de l'évolution des mandats qui leur sont confiés. Le Bureau assure des fonctions de supervision et joue un rôle d'appui en matière de services spécialisés et fondés sur les connaissances. Les effectifs du Bureau du Chef de cabinet, du Greffe et du Groupe de la gestion de l'information ne sont pas directement modulables en fonction du nombre de missions ou de la taille de celles-ci. Les activités de la Section des affaires publiques, du Coordonnateur pour les questions de sécurité et du Centre de situation sont dictées par l'évolution du nombre de questions à traiter et les nouvelles fonctions thématiques qui leur sont confiées. L'apparition de questions nouvelles (telles que la multiplication des attaques contre les forces des Nations Unies, la menace que constituent les engins explosifs improvisés ou l'accent mis sur le renseignement et l'analyse) a eu pour effet d'accroître la charge de travail du Centre de situation – la contribution du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions aux activités du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises. Ce surcroît de travail a été géré au moyen des ressources existantes. Les activités du Service administratif, qui fournit un appui en matière de gestion des ressources humaines, budgétaires et financières au personnel du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, ne sont pas liées aux missions ou aux opérations liées aux missions.

2. Bureau des opérations

130. Le Bureau des opérations est doté d'une structure lui permettant de se réorganiser et de redéfinir ses priorités en fonction de l'évolution de la taille et de la complexité des opérations de maintien de la paix. Au fil des ans, le nombre de spécialistes des questions politiques rattachés au Bureau a été adapté en tenant compte des nouveaux mandats des missions, de la réduction de leurs effectifs ou du démarrage de nouvelles missions afin de répondre aux besoins opérationnels des dispositifs et à l'évolution de l'environnement sur le terrain. À cet égard, le Bureau a continué d'appliquer largement le principe consistant à répartir les effectifs en fonction de la taille et de la complexité des missions, comme suggéré dans le cadre de l'application des recommandations formulées dans le rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies. En vertu de ce principe, et afin de disposer d'un niveau de base objectif lui conférant une certaine souplesse, le Bureau devrait compter au minimum (hors personnel d'encadrement occupant des postes de direction) trois ou quatre spécialistes par opération de maintien de la paix importante ou complexe, deux ou trois spécialistes par mission d'envergure moyenne et un ou deux spécialistes par mission de faible envergure ou mission réduisant l'ampleur de ses activités. La

fermeture d'une mission n'a pas d'incidence immédiate puisqu'il faut transférer les responsabilités à une mission politique ou à une équipe de pays, dégager les enseignements tirés de l'expérience et liquider les actifs de la mission.

3. Bureau des affaires militaires

131. Les effectifs du Service de la planification militaire et du Service des opérations militaires en cours ainsi que le nombre de spécialistes rattachés aux équipes opérationnelles intégrées sont fonction du nombre de missions et de la complexité de celles-ci. Le Service de la planification militaire est chargé de la planification militaire, de la planification des interventions d'urgence et de l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels. Le Service des opérations militaires en cours est chargé de suivre le déroulement et l'évolution des opérations militaires et d'assurer la coordination avec les missions, avec ses interlocuteurs du Département des opérations de maintien de la paix et avec les représentants des missions permanentes des pays fournisseurs de contingents aux fins du suivi des faits nouveaux ayant une incidence sur le personnel militaire déployé dans les zones de mission. Les spécialistes des équipes opérationnelles intégrées apportent un soutien aux missions. Le Service de la constitution des forces est chargé des activités de constitution des forces, y compris la relève fréquente des contingents militaires et des officiers d'état-major, ainsi que de l'évaluation des capacités et de l'état de préparation préalables au déploiement en coordination avec les pays fournisseurs de contingents. Ses fonctions dépendent du nombre d'unités militaires déployées plutôt que du nombre de missions.

132. Les effectifs de base sont constitués par les entités relevant du Bureau du Conseiller militaire et les spécialistes militaires rattachés à la Division du soutien logistique et à la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions. Ces effectifs ne sont fonction ni du nombre de missions, ni de la complexité de celles-ci, et ne dépendent pas du nombre d'unités militaires déployées. Le Bureau du Conseiller militaire prodigue des conseils stratégiques à la direction du Département des opérations de maintien de la paix et aux autres bureaux des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, apporte son concours aux chefs des composantes militaires des missions et coordonne les ressources nécessaires au maintien de la capacité de déploiement d'un groupe restreint de militaires ou d'équipes d'appui militaire dans les nouvelles missions et les missions en cours. L'Équipe d'évaluation du Bureau du Conseiller militaire analyse les informations relatives aux opérations militaires et aux menaces régionales et appuie les processus décisionnels des équipes dirigeantes en procédant à des travaux analytiques et à des tours d'horizon prospectifs indépendants sur les questions stratégiques et opérationnelles à moyen et long terme. L'Équipe chargée des politiques et de la doctrine du Bureau du Conseiller militaire élabore les principes et documents directifs de l'Organisation dans le domaine militaire, mène des activités de renforcement des capacités et assure la liaison avec d'autres entités des Nations Unies et avec des acteurs extérieurs. Des officiers en détachement sont également affectés à la Division du soutien logistique et à la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions pour fournir un appui militaire et des conseils spécialisés en matière de déploiement, de soutien aux pays fournisseurs de contingents, de communications, de commandement et de contrôle, de réseaux à usage militaire hautement sécurisés, de gestion des données relatives aux drones, de perception de la situation et de systèmes et technologies de défense.

4. Bureau du Sous-Secrétaire général à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité

133. Les effectifs de police spécialisée rattachés aux équipes opérationnelles intégrées du Bureau du Sous-Secrétaire général à l'état de droit et aux institutions

chargées de la sécurité, qui sont chargés de fournir un appui aux missions au niveau régional, ont été revus à la baisse (1 poste P-5 et 4 postes P-4 depuis 2013) du fait de la fermeture de missions telles que l'ONUCI, la MINUL et la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH). Ces spécialistes sont également chargés de mener d'autres activités prioritaires du Département tant que de nouveaux postes n'auront pas été créés à l'appui de nouvelles missions telles que la MINUSS, la FISNUA, la MINUSMA, la MINUSCA et la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti (MINUJUSTH). Les effectifs de la Section de la gestion des missions et de l'appui de la Division de la police ont également été revus en tenant compte de l'évolution du nombre de missions. Les fonctions spécialisées liées aux nouvelles missions sont assurées au moyen des ressources existantes. À l'exception de la Division de la police et du Service de la lutte antimines, d'autres sections ont été créées au sein du Bureau du Sous-Secrétaire général à l'état de droit et aux institutions chargées de la sécurité pour faire face aux nouveaux problèmes auxquels les missions sont confrontées. Les fonctions essentielles de la Division de la police sont : a) la fourniture d'un appui et de conseils stratégiques, opérationnels et tactiques aux composantes police ; b) la constitution, la sélection, le déploiement et la relève de toutes les forces de police des Nations Unies, en étroite coordination avec les pays fournisseurs de personnel de police ; c) l'élaboration de directives et d'orientations générales à l'appui de la définition des paramètres des activités de maintien de la paix de la Police des Nations Unies en matière de planification et d'opérations ; d) la constitution d'unités de police pouvant être déployées rapidement à l'appui du démarrage des missions, du renforcement des capacités et de la transition dans le cadre de la Force de police permanente basée à Brindisi (Italie). Parmi les domaines prioritaires dans lesquels des améliorations sont nécessaires figurent l'organisation d'évaluations et de programmes communs avec les partenaires des Nations Unies et les partenaires extérieurs, notamment au lendemain de conflits et d'autres crises survenus en dehors du cadre des missions, l'élaboration de supports de formation et d'autres documents conformes aux orientations, la constitution d'équipes de police et d'experts du secteur civil et d'autres ressources pouvant être déployées rapidement et la mise en œuvre d'activités d'information et de communication afin de sensibiliser l'opinion à l'importance de l'action policière.

134. Le Service de la lutte antimines formule des orientations et des conseils stratégiques à l'intention des missions chargées de mener des activités dans les domaines de la lutte antimines et des engins explosifs. De ce fait, ses effectifs seront fonction du nombre de missions concernées et de la complexité de leurs mandats. Le Groupe de la réforme du secteur de la sécurité formule des orientations et des conseils stratégiques à l'intention des missions chargées de mener des activités en rapport avec la réforme du secteur de la sécurité, notamment dans des environnements nouveaux et complexes. Par conséquent, ses effectifs seront fonction du nombre de missions concernées et de la complexité de leurs mandats. Le Service des questions judiciaires et pénitentiaires formule des orientations et des conseils stratégiques à l'intention des missions chargées de mener également des activités dans les domaines judiciaire et pénitentiaire, notamment dans des environnements nouveaux et complexes, et supervise la mise en œuvre de la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en matière de détention dans les opérations de paix des Nations Unies. En conséquence, les effectifs du Service seront fonction du nombre de missions concernées et de la complexité de leurs mandats. La Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration formule des orientations et des conseils stratégiques à l'intention des missions chargées de mener des activités en rapport avec le désarmement, la démobilisation, la réintégration et la lutte contre la violence au sein de la collectivité, notamment dans des environnements nouveaux et complexes. Ses effectifs seront donc fonction du nombre de missions concernées et de la complexité de leurs mandats.

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

135. La Division des politiques, de l'évaluation et de la formation réunit des compétences qui lui permettent de formuler et de diffuser des politiques et des principes, de concevoir, de coordonner et d'organiser des activités de formation uniformisées, d'évaluer les progrès accomplis par les missions dans l'exécution de leur mandat et de concevoir des axes et des cadres de coopération stratégique avec divers partenaires du système des Nations Unies et partenaires externes. La nécessité d'élaborer de nouvelles politiques et orientations à l'intention des missions qui opèrent dans des zones peu sûres ou qui sont en transition a suscité de nouveaux besoins. La charge de travail de la Division dépend des problèmes à traiter et non du nombre ou de la taille des missions. L'Équipe d'évaluation met un dispositif d'évaluation interne au service du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions pour les aider à bien gérer les missions et à renforcer l'efficacité opérationnelle et la notion de responsabilité. L'Équipe chargée des partenariats appuie les arrangements et les mécanismes de concertation avec les organisations régionales (à l'exception de l'Union africaine), ainsi qu'avec les acteurs du développement et les acteurs humanitaires. Elle contribue également à l'action menée dans des domaines tels que la consolidation de la paix, l'intégration et la transition. La Cellule stratégique de constitution des forces et de planification des moyens mène des activités de communication et de coordination stratégiques à l'appui du renforcement des capacités du personnel en tenue affecté aux opérations de maintien de la paix.

136. Le Service des politiques et des meilleures pratiques s'emploie à renforcer les capacités institutionnelles en matière de maintien de la paix en formulant des orientations et des directives prospectives et transversales applicables aux missions. Ses activités sont dictées par l'évolution de la situation sur le terrain, notamment les transitions (réduction des effectifs, réorganisation ou liquidation), par les contextes politiques et les conditions de sécurité exigeant l'élaboration de nouvelles politiques ou la révision des politiques en vigueur et par le taux de renouvellement du personnel des missions ou les vacances de postes clefs (tels que les postes de conseiller pour la protection), qui peuvent exiger un appui supplémentaire de la part des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police (notamment par l'intermédiaire de contributions volontaires).

137. Les activités du Service intégré de formation, qui prête un appui technique et opérationnel aux États Membres en matière de préparation au déploiement du personnel militaire de maintien de la paix, dépendent essentiellement du nombre de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. À l'issue d'un sommet sur le maintien de la paix tenu en 2015, les États Membres ont annoncé une contribution supplémentaire de 40 000 agents en tenue aux opérations de maintien de la paix, et 15 pays se sont engagés pour la première fois à fournir du personnel à l'appui de ces opérations. Les contributions supplémentaires annoncées par des pays participant au maintien de la paix pour la première fois ont eu pour effet d'accroître la charge de travail du Service, qui doit leur fournir un appui ciblé afin de les doter de capacités de formation autonomes en matière de maintien de la paix tout en continuant de soutenir les pays qui fournissent déjà des contingents ou du personnel de police. Les fonctions du Service sont également dictées par le taux de renouvellement du personnel de direction, les résultats de l'évaluation des programmes existants, l'analyse des besoins en formation et l'élaboration ou l'actualisation des politiques qui permettent de répondre aux besoins actuels et nouveaux. Il convient de noter qu'un poste d'instructeur militaire de classe P-4 a été supprimé dans le Service en 2013. À l'époque, 114 pays fournissaient des contingents ou du personnel de police. En février 2018, ce chiffre était passé à 123.

C. Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine

138. Les ressources allouées au Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine visent à permettre à l'ONU de travailler en partenariat avec l'Union africaine dans le domaine de la paix et de la sécurité et de fournir un appui concerté et cohérent à l'Union africaine pour les questions relevant tant du renforcement des capacités institutionnelles à long terme que de l'appui opérationnel à court terme. Dans ses résolutions 2033 (2012) et 2167 (2014), le Conseil de sécurité a demandé à l'ONU de renforcer encore sa coopération avec l'Union africaine, notamment dans les domaines de la médiation et du renforcement des capacités. Comme indiqué plus haut, la réduction nette de sept postes au Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine résulte des gains d'efficience réalisés grâce à l'installation du Bureau dans les locaux de la Commission économique pour l'Afrique au cours de l'exercice 2013/14 et à sa restructuration au cours de l'exercice 2016/17.

D. Département de l'appui aux missions

139. Le Département de l'appui aux missions fournit des services d'appui administratif et logistique au Département des opérations de maintien de la paix et au Département des affaires politiques, en prêtant spécifiquement assistance aux opérations de maintien de la paix, aux missions politiques spéciales et aux autres missions hors Siège des Nations Unies, notamment dans les domaines des ressources humaines, des finances et du budget, de la déontologie et de la discipline, de la logistique, ainsi que de l'informatique et des communications. Le Département s'emploie essentiellement à : a) améliorer et gérer la chaîne d'approvisionnement ; b) renforcer la gestion de l'environnement ; c) promouvoir l'utilisation des technologies et l'innovation ; d) renforcer la gestion des ressources humaines et l'appui à la réalisation d'objectifs concernant l'ensemble de l'Organisation, notamment en investissant dans le capital humain ; e) lutter contre les comportements répréhensibles.

1. Bureau du Secrétaire général adjoint

140. À l'exception de l'équipe d'appui au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie (BANUS) et des équipes opérationnelles intégrées, les entités qui relèvent directement du Bureau du Secrétaire général adjoint s'occupent de toutes les questions de politique et de stratégie nécessaires quel que soit le nombre de missions bénéficiant d'un appui ou le nombre de membres du personnel déployés sur le terrain, et leurs dotations effectifs ne dépendent pas directement du nombre ou de la taille des missions. Les fonctions de l'équipe d'appui du Siège au BANUS sont directement liées aux activités du BANUS. Toutefois, le caractère évolutif du mandat et de l'environnement opérationnel a rendu la situation plus complexe en créant des liens d'interdépendance entre l'Organisation des Nations Unies, ses clients, l'Union africaine et leurs partenaires bilatéraux. L'ONU devra donc approfondir davantage son partenariat stratégique avec l'Union africaine en intervenant davantage aux niveaux technique, opérationnel et stratégique. L'équipe facilite l'exécution des tâches de planification, de supervision et de suivi dans une mission de grande envergure qui apporte son appui à trois acteurs différents, assure la coordination avec les partenaires clefs participant à la mise en œuvre de mandats thématiques, notamment de la politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme, appuie les efforts visant à renforcer les capacités de la Mission de l'Union africaine en Somalie, et dialogue avec les États Membres concernés ainsi qu'avec les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police à propos de l'exécution des tâches prescrites.

141. En outre, le Groupe déontologie et discipline du Bureau du Secrétaire général adjoint exerce des fonctions essentiellement d'ordre stratégique et politique, ainsi que certaines responsabilités opérationnelles. Responsable de l'ensemble des questions de déontologie et de discipline, il assure le suivi global de toutes les catégories de personnel des opérations hors Siège à cet égard. Selon le nombre et la complexité des affaires à traiter, il doit parfois faire appel à du personnel temporaire (autre que pour les réunions). L'équipe d'appui opérationnel mène en permanence des activités de coordination – lors des transitions, des démarrages, des liquidations, des examens et des évaluations stratégiques –, qui ne dépendent pas du nombre de missions en place, même si, selon le nombre, la taille et la complexité des missions à appuyer, il faut parfois faire appel à du personnel temporaire (autre que pour les réunions). Du fait du nombre et de la complexité des audits et des enquêtes, la Section de l'application des recommandations d'audit et des commissions d'enquête peut également avoir besoin de faire appel de temps à autre à du personnel temporaire (autre que pour les réunions).

2. Division du budget et des finances des missions

142. À la Division du budget et des finances des missions, le Service des budgets et des rapports sur leur exécution a pour mission essentielle d'appuyer les opérations sur le terrain dans les domaines budgétaire et financier ; ses fonctions sont modulables selon la taille et le budget global des opérations de maintien de la paix. Depuis la restructuration de la Division intervenue en 2011, les sections du Service ne sont plus organisées comme autrefois par mission et zone géographique, mais par thème. La Section de la gestion des mémorandums d'accord et des demandes de remboursement s'occupe de l'administration financière de la gestion du matériel appartenant aux contingents et des mémorandums d'accord concernant la participation des États Membres aux opérations de maintien de la paix. Son personnel est réparti entre les missions pour traiter les demandes de remboursement relatives au matériel appartenant aux contingents, ainsi que les demandes d'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité, les mémorandums d'accord et les lettres d'attribution. Les fonctions de la Section sont modulables en fonction du nombre et de la taille des missions bénéficiant d'un appui et du nombre de contingents. La Section d'encadrement et de coordination des remboursements, dont les fonctions décisionnelles se fondent sur des connaissances factuelles, n'est pas modulable selon la taille ou le nombre des missions.

3. Division du personnel des missions

143. La Division du personnel des missions dirige, supervise et facilite une gestion dynamique des ressources humaines sur le terrain, en élaborant des orientations stratégiques et des directives claires, ainsi que des plans et dispositifs adaptés à chaque mission, et en fournissant des conseils, des outils et des programmes complets de formation et de perfectionnement en matière de gestion des ressources humaines.

144. Le Service de la gestion du personnel des missions est chargé de conseiller et de former le personnel relativement aux nouvelles politiques. Il veille à ce que la formation et le perfectionnement du personnel suivent l'évolution des besoins et la mise en place des réformes. Les trois sections régionales (Afrique centrale et Afrique de l'Est/Afrique de l'Ouest, Europe et Amériques/Asie et Moyen-Orient) fournissent un appui opérationnel et technique, ainsi que des orientations pour préciser et appliquer les politiques dans le cadre des opérations sur le terrain. Leurs fonctions sont en partie modulables selon le nombre et l'envergure des opérations extérieures auxquelles elles prêtent appui, lesquels sont étroitement liés à l'évolution des mandats des missions, de leur posture et de leur dispositif, ainsi qu'à la composition de leurs effectifs. Étant allouées à un groupe de clients bénéficiaires, les ressources ne sont

pas nécessairement préaffectées à telle ou telle mission. Les fonctions du Groupe de la structuration organisationnelle et du classement des emplois sont partiellement modulables en ce qui concerne le classement des emplois, puisque le Groupe fournit des services spécialisés aux opérations sur le terrain, notamment des conseils sur le classement des fonctions nouvelles ou modifiées dans le cadre de l'appui à la planification budgétaire des missions, sur le classement des fonctions récemment créées ou transférées après l'approbation du budget, et sur le reclassement des postes dont les fonctions ont été sensiblement modifiées. La Section intervention rapide et voyages fournit des services spécialisés aux opérations sur le terrain de missions en phase de démarrage, de transition ou de liquidation et assure la fourniture de renforts aux missions dans les situations d'urgence, en cas d'incidents graves ou lors des phases de démarrage, de transition et de liquidation, les fonctions de soutien dans les situations d'urgence étant partiellement modulables.

145. Le Service du soutien spécialisé au personnel des missions fournit des services spécialisés d'ensemble à toutes les opérations sur le terrain, notamment en organisant des campagnes d'information à l'échelle mondiale pour inciter des candidats qualifiés et aux compétences diversifiées à postuler à des emplois sur le terrain, en fournissant aux missions des orientations et directives concernant des questions relatives à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'examen des besoins en personnel civil. Il fournit un appui tout au long de la procédure de recrutement des missions de maintien de la paix, en constituant et en mettant à jour le fichier des candidats retenus qui pourraient être pris en considération pour occuper des postes dans les opérations de paix ; cet appui ne dépend pas du niveau global des effectifs puisqu'il faut en permanence compléter les fichiers existants et en constituer de nouveaux pour que les missions disposent à tout moment d'une réserve suffisante de candidats présélectionnés et pour inciter des femmes à postuler et attirer des candidats ayant des compétences linguistiques variées, en particulier des arabophones et des francophones.

146. À la Section de l'assurance qualité et de la gestion de l'information, le Groupe de l'assurance qualité fournit des conseils juridiques et pratiques sur toutes les questions ayant trait aux mécanismes formels et informels d'administration de la justice. Sa charge de travail dépend du nombre et de la complexité des affaires qu'il est amené à traiter, lesquels varient en fonction des décisions ou événements qui touchent les fonctionnaires, notamment des restructurations et des réductions d'effectifs. 742 affaires ont été officiellement signalées en 2015, 603 en 2016 et 723 entre le 1er janvier et le 31 octobre 2017, contre 86 lorsque le système d'administration de la justice a été mis en place en application de la résolution 61/261 de l'Assemblée générale. En outre, la charge de travail générée par les principales fonctions du Groupe de la gestion de l'information et du suivi de l'exécution (analyse décisionnelle, surveillance, établissement de rapports et gestion des données, service d'assistance en matière de ressources humaines et greffe) ne dépend pas directement du volume des effectifs et du nombre de missions bénéficiant d'un appui, mais de la complexité des opérations, des configurations requises, des paramètres intervenant dans l'administration des ressources humaines et des données nécessaires, ainsi que de l'intérêt croissant des parties prenantes pour la prise de décisions fondées sur des données factuelles et pour le renforcement du dispositif de responsabilisation.

4. Division du soutien logistique

147. À l'exception de la Section des transports aériens et de la Section du contrôle des mouvements, dont l'activité dépend du nombre d'aéronefs exploités ou de paramètres tels que la fréquence des relèves de contingents, la Division du soutien logistique est structurée de manière à fournir des directives, des conseils et des capacités habilitantes aux opérations sur le terrain. La gestion intégrée d'un bout à

l'autre de la chaîne d'approvisionnement que met en œuvre le Département de l'appui aux missions débute par la planification et la gestion de l'ensemble des besoins à l'échelle mondiale, et s'appuie sur une approche stratégique des approvisionnements et des livraisons permettant d'opérer des regroupements et des économies d'échelle. Le Service de la planification de la chaîne d'approvisionnement et des politiques y relatives prépare actuellement un plan global de gestion de la demande, des fournisseurs et des livraisons à l'échelle mondiale, ainsi qu'un dispositif de gestion de la performance qui permettra d'évaluer le fonctionnement général de la chaîne d'approvisionnement et le degré de coordination des politiques. Le Service de l'appui stratégique est en train d'adopter un mode de gestion par catégorie, en regroupant les biens et services en différentes catégories sur la base d'une analyse des dépenses et capacités et en conduisant des études de marché pour repérer les spécifications techniques les plus récentes et conclure des accords d'approvisionnement stratégiques. Par le biais de ce service, le Siège fournit un appui stratégique, technique et en termes de contrôle dans six domaines, à savoir le génie, les services médicaux, les rations, le carburant, les fournitures générales et les transports terrestres. Ces fonctions ne changent pas selon les missions. En revanche, les fonctions de la Section du contrôle des mouvements sont en partie modulables selon le nombre total de soldats, la quantité de matériel à transporter et le nombre de destinations desservies. Elles couvriront bientôt les mouvements de matériel n'appartenant pas aux contingents qui devront être effectués pour appuyer les missions une fois déterminé l'ensemble des besoins dans le cadre d'une approche stratégique des approvisionnements et des livraisons qui assure le respect des délais à moindre coût. Quand ces fonctions auront été définies, les possibilités de modulation des ressources pourront peut-être être mieux évaluées. À la Section des transports aériens, les fonctions du Groupe de la gestion des aéronefs et des contrats et celles du Groupe des projets, de la planification et de la formation (opérations aériennes) sont partiellement modulables en fonction du nombre d'aéronefs exploités ainsi que du nombre de passagers et des quantités de marchandises à transporter. Si l'on admet qu'il existe un minimum de besoins, voire davantage, en matière d'opérations aériennes, les fonctions afférentes aux aérodromes et aux aérogares, ainsi qu'à l'assurance qualité et aux normes, de même que certaines fonctions concernant les projets, la planification et la formation aéronautiques, ainsi que l'appui à la gestion des aéronefs et les contrats de location demeureront nécessaires alors que les ressources qui y sont actuellement allouées sont déjà au niveau minimum.

5. Division de l'informatique et des communications

148. La Division de l'informatique et des communications assure la mise en service et la maintenance des applications utilisées dans toute l'Organisation et des principales applications partagées des missions. Elle élabore et met en œuvre la stratégie Informatique et communications, ainsi que le cadre technologique relatif aux opérations sur le terrain ; publie des orientations générales et assure la coordination des activités intersectorielles en rapport avec les technologies de l'information et des communications ; supervise la gestion financière et l'établissement de rapports à l'intention des organes délibérants et des organes de contrôle ; assure la direction stratégique et coordonne la formation du personnel des missions en matière de sécurité et de résilience opérationnelle ; établit des contrats-cadres à l'échelle mondiale et évalue les soumissions internationales concernant les missions de maintien de la paix. La Division offre aux opérations de maintien de la paix et au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie ainsi qu'au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions au Siège des systèmes et services de communications audio et vidéo et de transmission de données à haut débit, des réseaux, ainsi que des solutions informatiques et des informations géospatiales.

149. Ces dernières années, l'ampleur, l'envergure et la complexité des opérations en matière d'informatique et de communications ont considérablement augmenté. D'après une étude conduite par des consultants indépendants en 2012, il faudrait doter la Division de moyens supplémentaires dans ses principaux domaines d'activité si l'on ne veut pas mettre en péril sa capacité à répondre efficacement et avec efficience à l'évolution rapide des besoins en matière de services informatiques et de communications.

E. Département de la gestion

150. Le Département de la gestion fournit aux opérations sur le terrain des services d'appui essentiels dans les domaines suivants : initiatives en cours à l'échelle de l'Organisation ; politique de gestion financière ; services ; gestion et établissement du budget ; politique de gestion des ressources humaines ; politique de gestion des biens et services d'achat ; et politique des technologies de l'information et des communications et développement des systèmes.

151. Le Département de la gestion favorise l'application des initiatives en faveur des opérations de maintien de la paix, lancées à l'échelle de l'Organisation ou propres à certaines missions, consistant notamment : a) dans le domaine de la gestion financière et budgétaire, à assurer le respect à long terme des normes IPSAS et à mettre à profit les avantages en découlant et à élaborer des instruments aux fins de l'établissement du budget et du contrôle de son exécution (y compris Umoja-Extension 2) pour renforcer le suivi de la bonne utilisation des ressources et améliorer la structure et la présentation des rapports sur le budget ; b) dans le domaine de la gestion des ressources humaines ; à améliorer les contrôles et les normes de qualité concernant la fourniture de services médicaux dans les missions ; à perfectionner le système de gestion des aptitudes (y compris Inspira) dans les missions ; à promouvoir l'initiative du Secrétaire général visant à accroître la mobilité du personnel ; à coordonner et favoriser l'application du programme de formation obligatoire à la gestion de la performance et à donner des conseils sur les ressources humaines, y compris au sujet des engagements continus, des licenciements, des activités extérieures et des questions d'aide aux familles et de prise en charge des enfants ; et c) dans le domaine de la gestion des biens et des achats, à améliorer les services d'achat destinés aux opérations de maintien de la paix en mettant efficacement à profit le Bureau régional d'achat.

152. Le Département de la gestion a assumé une charge de travail supplémentaire par suite de la centralisation des activités pendant la mise en service d'Umoja, dans les domaines de la gouvernance et la gestion des données de base du progiciel, de la coordination des états de paie et la gestion de la trésorerie, du régime d'assurance du personnel des missions, du centre d'assistance d'Umoja et des calculs de la somme forfaitaire des voyages. Bien que la centralisation des activités ait permis de faire des économies sur le terrain, des ressources équivalentes n'ont pas été attribuées au Siège et certaines activités essentielles, comme l'exécution du paiement en dollars des États-Unis de l'ensemble du personnel du Secrétariat recruté sur le plan international, sont aujourd'hui assurées au moyen d'arrangements ponctuels.

1. Bureau du Secrétaire général adjoint

153. Le Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion est chargé d'élaborer les politiques de gestion de l'ONU, et il est globalement responsable de la gestion des ressources financières et humaines ainsi que des activités et services d'appui de l'Organisation, à l'intention notamment des opérations de maintien de la paix. Les effectifs du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion ne sont pas

directement modulables en fonction du nombre des opérations de maintien de la paix, de leur portée ou de leur taille. Le secrétariat du Comité des marchés du Siège et du Comité central de contrôle du matériel assure des services à ces deux instances pour les aider à examiner les demandes d'achat et de liquidation d'avoirs dont elles sont saisies, et est chargé d'organiser des stages de formation et de donner aux comités locaux des marchés et aux comités locaux de contrôle du matériel des orientations en matière de suivi et d'élaboration de lignes d'action. Le personnel du Service de l'appui à la gestion exerce des fonctions d'analyse et d'évaluation à l'appui des efforts déployés par les départements pour améliorer les pratiques de gestion, les systèmes et l'auto-évaluation et collabore avec le projet Umoja visant à regrouper les programmes de remise à plat des processus et de gestion du changement. Le Groupe du contrôle hiérarchique aide le Secrétaire général adjoint à la gestion à assurer une meilleure application du principe de responsabilité par la direction et à éviter des contentieux inutiles et coûteux. Le secrétariat de la Cinquième Commission fournit des services de secrétariat fonctionnels et techniques à la Cinquième Commission et au Comité du programme et de la coordination. Le Service administratif du Département de la gestion offre au personnel du Département un appui à la gestion des ressources humaines et à la gestion financière et budgétaire. Le personnel du Service administratif n'est pas lié aux missions ou aux opérations afférentes aux missions.

2. Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité

154. Au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, le Bureau du Contrôleur appuie les opérations de maintien de la paix dans le cadre de ses travaux sur l'examen des politiques financières et la surveillance des contrôles financiers internes, en particulier en ce qui concerne la gestion administrative des opérations de maintien de la paix, la délégation de pouvoir, l'audit et la prévention des fraudes.

155. La Division du financement des opérations de maintien de la paix fournit des orientations sur les politiques, procédures et méthodes à suivre pour estimer les ressources nécessaires pour les opérations de maintien de la paix en cours, le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, la Base de soutien logistique des Nations Unies, le Centre de services régional d'Entebbe (Ouganda) et le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. Elle établit des documents destinés aux organes délibérants, dont les rapports annuels relatifs à la présentation et à l'exécution du budget des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui, des rapports finaux sur l'exécution du budget et sur la liquidation des actifs des missions dont le mandat est terminé, ainsi que des rapports ponctuels sur divers aspects administratifs et budgétaires des opérations. La Division contrôle les liquidités des missions en cours et les flux de trésorerie des comptes spéciaux de chaque opération de maintien de la paix, autorise le paiement des sommes dues aux gouvernements au titre du matériel appartenant aux contingents, détermine la moyenne mensuelle de l'effectif des contingents, calcule les montants à rembourser et défraye les gouvernements des dépenses engagées au titre de la fourniture de contingents et d'unités de police constituées. Elle fournit des orientations sur les questions de gestion et de politique financières, notamment sur les initiatives intersectorielles ayant une incidence sur les opérations de maintien de la paix et opérations d'appui, telles que la mise au point et la mise en service d'Umoja, y compris l'élaboration des budgets. La Division assure le renforcement des capacités d'Umoja dans le cadre des opérations sur le terrain et propose des formations par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne et d'ateliers à l'intention des spécialistes des finances et du budget (hors classe). La Division du financement des opérations de maintien de la paix fournit des services fonctionnels au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ainsi qu'à la

Cinquième Commission de l'Assemblée générale sur les questions de financement du maintien de la paix et continue d'examiner les rapports et données budgétaires afin de fournir des analyses de données pour faciliter les fonctions de supervision des comités. Ces fonctions sont modulables au gré du nombre, de la taille et de la complexité des missions et des rapports que la Division doit présenter aux organes délibérants.

156. La Section des comptes des opérations de maintien de la paix de la Division de la comptabilité s'occupe exclusivement des opérations des missions et a pour principale vocation de produire les états financiers annuels de toutes les missions, en cours ou terminées. Afin de pouvoir présenter les états financiers de l'exercice dans les délais impartis et avec un degré d'assurance raisonnable quant à leur exactitude, la Section contrôle la comptabilité tenue par les services des missions sur le terrain, a des échanges avec eux sur des questions comptables, leur donne des avis et des éclaircissements sur les principes à suivre, procède à l'analyse et au rapprochement des principaux comptes et s'emploie tout au long de l'exercice à remédier aux carences constatées et à résoudre les problèmes signalés par les auditeurs. Ses autres fonctions de base consistent à approuver les engagements et les décaissements en faveur de pays ayant fourni des contingents, à fournir aux missions les liquidités dont elles ont besoin, à recommander les modifications à apporter au montant des avances de caisse et aux listes des agents ordonnateurs, et à comptabiliser les contributions statutaires mises en recouvrement pour les opérations de maintien de la paix et les sommes encaissées à ce titre ainsi que les sommes à porter au crédit des États Membres. Ces fonctions sont modulables selon le nombre et la taille des missions.

3. Bureau de la gestion des ressources humaines

157. Le Bureau de la gestion des ressources humaines s'emploie à mettre les ressources humaines dont dispose l'Organisation en conformité avec sa mission et avec l'évolution des tâches qui lui sont confiées et fait en sorte que le Secrétariat puisse exercer ses fonctions de manière efficace et rationnelle, en gardant à l'esprit que plus des deux tiers du personnel de l'Organisation travaillent dans des missions. Le Bureau continue de mettre en œuvre le programme de réforme de la gestion des ressources humaines dans les missions, en utilisant le système Inspira, de mettre en œuvre des stratégies d'information et de prospection en coopérant plus étroitement avec les États Membres, les départements et des entités appartenant ou non au système des Nations Unies et de recenser les meilleurs candidats en s'attachant à repérer ceux d'entre eux qui présentent les qualifications les plus appropriées pour les postes à pourvoir dans les missions et à communiquer aux États Membres des informations sur leur personnel recruté sur le plan national. Les fonctions du Service des politiques en matière de ressources humaines sont essentielles et généralement non modulables, même si, en période de forte activité, par exemple face à une éventuelle réduction des effectifs et à la mise en œuvre d'importantes réformes de la gestion des ressources humaines, les missions ont inévitablement un besoin accru de recevoir des orientations juridiques et politiques, d'interpréter les questions de conditions d'emploi et d'indemnisation et de traiter les recours du personnel liés aux opérations de maintien de la paix.

158. Les fonctions du Service de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports sont essentielles et consistent à superviser l'exercice des pouvoirs délégués dans le domaine des ressources humaines, à établir des rapports sur la gestion des ressources humaines destinés à l'Assemblée générale, aux États Membres, aux organes intergouvernementaux et à la direction, et à planifier la gestion des ressources humaines. La charge de travail de la Division du perfectionnement, de la valorisation et de l'administration des ressources humaines varie selon le nombre de dossiers et de demandes concernant des orientations générales ou des conseils sur l'application

des règles et réglementations, plutôt que selon le nombre d'opérations de maintien de la paix et leur ampleur. La réduction des effectifs des opérations de maintien de la paix a généralement pour effet d'augmenter la charge de travail, dans la mesure où elle se traduit par des licenciements, qui donnent lieu au paiement de prestations et à des recours. La Division des services médicaux est chargée d'augmenter l'efficacité des opérations de maintien de la paix en optimisant la santé de son personnel, ce qui implique une planification, une coordination, un suivi et une supervision professionnelle efficaces des soins médicaux dans 15 missions de maintien de la paix. En outre, la Division fournit des orientations relatives aux évacuations sanitaires et aux rapatriements, participe à la gestion des dossiers de congé de maladie, fournit des avis médicaux au sujet des demandes d'indemnité d'invalidité du personnel civil et des demandes d'indemnisation du personnel militaire, vérifie les compétences de l'ensemble du personnel médical des opérations de maintien de la paix et établit des certificats d'aptitude médicaux pour le déploiement du personnel militaire. Ces fonctions sont essentielles et partiellement modulables.

4. Bureau des services centraux d'appui

159. La fonction d'approvisionnement au Siège n'est pas uniquement opérationnelle, elle est aussi de nature stratégique, dans la mesure où il s'agit presque exclusivement de créer et gérer des accords à long terme et des contrats très spécialisés, notamment pour l'affrètement aérien et les technologies informatiques et de communications complexes. Compte tenu du caractère stratégique de la fonction d'approvisionnement, les organes de contrôle ont recommandé de mettre en œuvre de nouveaux contrats à long terme (dont des contrats pour les systèmes mondiaux de transit et pour un avion gros-porteur) et des méthodes d'approvisionnement plus efficaces (notamment en recourant à des procédures d'invitation à soumissionner plutôt qu'à des appels d'offres), ce qui complique les tâches et augmente la charge de travail. Jusqu'ici, les besoins supplémentaires au titre du maintien de la paix ont été satisfaits grâce à des ressources existantes ou des mesures à court terme, par exemple au recours à des emplois de temporaire (autres que pour les réunions), qui ne sont pas renouvelés. La complexité des besoins au titre des opérations de maintien de la paix a augmenté et devrait continuer d'augmenter, notamment en ce qui concerne les systèmes d'aéronef non habité, l'informatique en nuage et d'autres progrès technologiques qui nécessitent une fonction d'approvisionnement capable de gérer ces besoins complexes. Les fonctions de communication auprès des fournisseurs, de vérification du respect des demandes par ces derniers et de gestion, de suivi et de formation des fournisseurs n'ont pas d'incidence directe sur la taille globale des opérations de maintien de la paix, mais ont une influence cruciale sur l'efficacité, le contrôle des risques et la rentabilité de ces opérations. Il est important de prévoir des effectifs appropriés pour que la fonction d'approvisionnement puisse mener à bien les opérations d'achat, y compris les négociations, de façon à permettre à l'Organisation, dont les dépenses annuelles au titre des biens et services s'élèvent à 3 milliards de dollars, d'économiser des millions de dollars.

160. Les fonctions de la Section des archives et de la gestion des dossiers ne sont pas directement modulables en fonction du nombre d'opérations de maintien de la paix, de leur portée ou de leur taille, mais la Section subit de fortes augmentations de la charge de travail dues au transfert des dossiers lors de la fermeture de missions de maintien de la paix. En outre, l'utilisation croissante de technologies naissantes dans les missions de maintien de la paix pour produire et stocker des dossiers numériques (bases de données, cartes du système d'information géographique, fichiers audio et vidéo provenant de systèmes d'aéronef non habité) dans des formats beaucoup plus complexes pose de nouveaux problèmes dans le cadre du transfert, de la validation, de l'étude, de la description et de la préservation desdits dossiers. Cette charge de

travail additionnelle est absorbée au moyen de capacités supplémentaires limitées dans le temps, notamment des emplois de temporaire (autre que pour les réunions), afin de gérer le transfert et le traitement des dossiers lors de la fermeture de missions, qui seraient modulables dans ce contexte. Ces fonctions sont essentielles et partiellement modulables.

161. La Section des voyages et des transports fournit des services d'appui direct au personnel hors siège dans les domaines des voyages et des transports, y compris en donnant des conseils aux missions de maintien de la paix sur les aspects techniques des opérations de voyage et en fournissant un appui relatif au module voyages d'Umoja. L'aide à l'amélioration continue du module voyages d'Umoja, notamment la normalisation des procédures de voyage, la valorisation de l'établissement de rapports au moyen de l'informatique décisionnelle et l'offre de conseils de politique générale et de procédure sur les questions relatives aux voyages, a des conséquences favorables pour les missions de maintien de la paix. En outre, la Section continue de gérer le contrat-cadre pour les livraisons relatives à tous les observateurs militaires et membres de la police civile des États Membres donateurs. Ces fonctions sont essentielles et partiellement modulables.

162. La Section des services spéciaux s'acquitte de fonctions essentielles en facilitant la fourniture de services postaux et de valise diplomatique aux opérations de maintien de la paix. Il s'agit notamment de traiter et d'inspecter le courrier et la valise diplomatique en provenance et à destination des missions de maintien de la paix, de veiller à l'application des réglementations régissant le recours aux services de la valise diplomatique, d'enregistrer les articles sensibles, de fournir des informations sur les politiques et des conseils sur les questions de procédure au personnel des missions de maintien de la paix et de collaborer étroitement avec les transporteurs pour assurer les livraisons en temps voulu. Ces fonctions sont essentielles et partiellement modulables.

5. Bureau de l'informatique et des communications

163. Les fonctions du Bureau de l'informatique et des Communications ne dépendent pas directement du nombre de missions, mais du nombre et de la complexité des applications et services mondiaux pris en charge (passés de 23 en 2016 à environ 35 à la fin de 2017) et sont donc essentielles. Le Bureau fournit un appui pour tous les progiciels, notamment Inspira (plateforme de formation et de recrutement utilisée dans l'ensemble du Secrétariat et des missions pour la gestion des aptitudes et les évaluations du personnel à l'aide du système ePerformance) et un appui logistique quotidien, en assurant le contrôle de la qualité des logiciels et en répondant aux demandes. Il est également chargé d'élaborer, de déployer et d'appuyer les systèmes informatiques de gestion du carburant, des rations et du matériel appartenant aux contingents, de mettre en œuvre des procédures d'appui pour les nouvelles applications et nouveaux services et de gérer l'entrée en fonctions des nouveaux membres du personnel d'appui et de leur proposer des cours de formation en cours d'emploi.

164. Le Bureau de l'informatique et des communications gère en outre les activités d'appui de la base de données des coordonnées du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises, qui fonctionne 24 heures sur 24, sept jours sur sept, indépendamment du nombre de missions. Entre autres responsabilités, il assure des fonctions liées à l'innovation et aux partenariats dans le domaine de l'informatique et des communications pour le Secrétariat de l'ONU, y compris les opérations de maintien de la paix. En raison des avantages que représente la prise de décisions fondées sur les données, la demande de services d'analyse et d'informatique décisionnelle augmente. Le Bureau fournit donc des tableaux de bord d'informatique

décisionnelle et des rapports dans ce domaine à toutes les entités, y compris aux acteurs du maintien de la paix. Il appuie également Nova, le système central de gestion des identités, l'assistance Umoja de niveau 3, les applications centrales et celles des sites Web et les télécommunications pour les opérations de maintien de la paix.

F. Bureau des services de contrôle interne

165. Les fonctions de contrôle font partie des activités de base. Le Bureau des services de contrôle interne a ses propres fonctions, de façon à agir de manière autonome, comme l'a demandé l'Assemblée générale dans sa résolution 48/218 B (voir ST/SGB/273 du 7 septembre 1994). Il s'agit de fournir des services d'appui spécialisé aux missions de maintien de la paix, même si la charge de travail varie en fonction de l'ampleur des missions. La première présence sur le terrain de la Division de l'inspection et de l'évaluation a été établie à Entebbe et elle apporte d'importants gains d'efficience tout en permettant de mieux inspecter et vérifier les résultats et les conséquences des activités des opérations de maintien de la paix. Certains facteurs, notamment le niveau de risque dans les opérations de maintien de la paix tel qu'évalué par les estimations des risques de la Division, concernent non seulement la Division de l'inspection et de l'évaluation mais aussi la Division des enquêtes et la Division des investigations. Parmi les autres facteurs ayant une incidence sur les fonctions de la Division, on peut citer la complexité des mandats des missions, les risques inhérents aux missions importantes et aux missions en phase de démarrage, la transition des opérations des missions de maintien de la paix vers la consolidation de la paix, d'autres reconfigurations ayant des incidences sur des zones à risque déjà identifiées ou menant à l'identification de risques nouveaux ou naissants et les modifications des mandats des missions ayant des répercussions sur les effectifs militaires ou policiers ou entraînant la fermeture de bases d'opérations ou de sites de missions. Ces fonctions sont essentielles et partiellement modulables.

G. Cabinet du Secrétaire général

166. Le Cabinet du Secrétaire général aide le Secrétaire général à définir la politique générale et à assurer la direction exécutive des travaux du Secrétariat et n'est associé à aucune mission ou mandat temporaire particuliers.

H. Bureau de l'aide juridique au personnel

167. Le Bureau de l'aide juridique au personnel fournit des avis juridiques aux fonctionnaires, aux anciens fonctionnaires et à leurs ayants droit et les représente dans le cadre du système de justice interne de l'Organisation pour ce qui est des requêtes liées à l'emploi et des questions disciplinaires. Du 1er juillet 2009, date de sa création, au 30 juin 2017, le Bureau a traité 9 328 dossiers par des voies formelles et informelles. De toutes ces demandes, 2 937, soit 28 %, concernaient des membres du personnel des opérations de maintien de la paix. Ainsi, le personnel des missions de maintien de la paix présent sur le terrain constitue le principal groupe de clients du Bureau. Le personnel des opérations de maintien de la paix sollicite le Bureau plus souvent que les autres fonctionnaires de l'Organisation pour obtenir des conseils juridiques et services de représentation, dans la mesure où les possibilités qui s'offrent à eux en matière de conseils juridiques professionnels et indépendants sont plus restreintes.

I. Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies

168. Les postes du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies ne sont pas rattachés à des missions ou mandats temporaires particuliers, et l'appui est fondé sur la comparaison des statistiques de volume de travail provenant des missions de maintien de la paix avec le volume de travail général. La réduction des effectifs ne devrait donc pas automatiquement alléger la charge de travail. Compte tenu de la nature du mandat et des activités du Bureau, il semblerait au contraire que sa charge de travail soit inversement corrélée à la réduction des effectifs et augmente sous l'effet des plaintes déposées par les fonctionnaires à la suite de leur licenciement. Les plaintes reçues par le Bureau ont atteint le nombre de 582 pour les seules opérations de maintien de la paix pendant l'exercice 2016/17, ce qui s'explique probablement par les conditions difficiles du personnel dans des conditions de sécurité à haut risque, ainsi que par les récentes réductions des effectifs et fermetures de missions.

J. Bureau de la déontologie

169. Des crédits supplémentaires ont été approuvés pendant l'exercice 2014/15 pour le Bureau de la déontologie compte tenu de la nécessité de disposer de services indépendants de déontologie en matière d'achats afin de couvrir les risques liés au recours aux fournisseurs et au fait que l'Organisation s'appuie de plus en plus sur ses partenaires d'exécution. À cette période, la Division des achats avait saisi le Bureau pour enquêtes éthiques indépendantes sur plusieurs sociétés candidates à la réadmission au Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, ainsi que sur les fournisseurs autorisés dans les dossiers du programme Pétrole contre nourriture en attente (A/68/742, par. 629 à 632). La nature des conseils sollicités par la Division des achats avait beaucoup évolué et la Division demandait des avis plus fouillés, sur des questions d'intérêt général, en particulier en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix ; le Bureau de la déontologie l'avait ainsi conseillée au sujet des marchés d'une valeur de près d'un milliard de dollars, et avait vérifié que plus de 30 fournisseurs respectaient les normes prescrites par l'Organisation ainsi que les programmes de lutte contre la corruption.

K. Bureau des affaires juridiques

170. Entre 2008/09 et 2017/18, le nombre de postes du Bureau des affaires juridiques financés sur les ressources du compte d'appui est passé de 13 à 19 en réponse à l'augmentation des demandes de conseils et d'assistance juridiques relatifs aux enquêtes, au principe de responsabilité, à la déontologie et la discipline, aux questions de protection et de sûreté et de sécurité, aux droits de l'homme et à l'appui à l'état de droit et à l'administration de la justice. Ces fonctions sont essentielles pour permettre au Bureau de s'adapter à la complexité croissante des opérations de maintien de la paix. Les problèmes posés par ces réalités opérationnelles ont des conséquences directes pour tous les aspects des activités des missions et pour la nature et la portée des conseils juridiques que le Bureau est appelé à fournir. Dans de nombreux cas, il s'agit de fournir des solutions innovantes, qui prennent souvent beaucoup de temps à élaborer. La nature et la portée de ces conseils vont de l'interprétation à l'application des mandats en passant par l'application des règles d'engagement et de comportement et d'autres directives sur l'emploi de la force ; les questions relatives aux droits de l'homme, au droit humanitaire et au droit pénal international ; les accords juridiques avec les gouvernements hôtes et les gouvernements donateurs, y compris les

privilèges et immunités ; les accords juridiques avec les organisations et partenaires internationaux ; l'interprétation et l'application de règles, règlements et politiques des Nations Unies ; les activités de passation de marchés et autres dispositions en matière de soutien logistique ; le règlement des différends et le traitement des plaintes ; l'application et le renforcement des mesures de sanction de l'Organisation ; et les conseils sur les aspects juridiques des initiatives de réforme.

171. La prestation de conseils juridiques est une activité de base permettant de faire en sorte que les mandats multidimensionnels des opérations de maintien de la paix de l'Organisation soient exécutés conformément aux dispositions juridiques applicables et que les risques soient atténués et la responsabilité juridique, limitée. Le Bureau des affaires juridiques a signalé que les opérations de maintien de la paix avaient économisé des millions de dollars au titre de la responsabilité juridique grâce à son assistance et à ses conseils juridiques. Il a également joué un rôle déterminant dans la mise au point de nouvelles procédures et orientations visant à réduire les difficultés opérationnelles dans les opérations de maintien de la paix. Le Bureau des affaires juridiques fait en sorte que les privilèges et immunités des missions et de leurs membres soient protégés et intervient auprès des États hôtes, le cas échéant, pour permettre aux missions de fonctionner de manière efficace et rationnelle conformément aux accords sur le statut des forces et à d'autres dispositifs juridiques. En raison de la nature des travaux juridiques, la charge de travail dépend moins de la modulation des ressources que de la complexité des questions à traiter. La réduction des effectifs, la transition et la liquidation des missions entraînent souvent une augmentation, et non une diminution, du niveau d'aide judiciaire nécessaire.

L. Département de l'information

172. Deux postes supplémentaires ont été créés au cours de l'exercice 2007/08 pour contribuer à la création et à la diffusion de contenus à l'ère numérique. À l'heure où l'on avait de plus en plus recours aux supports vidéo, il était nécessaire de créer des contenus vidéo liés au maintien de la paix pour diverses plateformes. Pour l'un des deux postes, il s'agissait de coordonner et monter les contenus vidéo provenant des missions et à couvrir l'actualité du siège chez UNifeed, qui propose des contenus à plus de 500 diffuseurs dans le monde par l'intermédiaire d'Associated Press Television. Pour l'autre, il s'agissait de produire des documentaires de longue durée et des contenus ponctuels. Le Département de l'information compte toujours quatre postes depuis l'exercice 2007/08.

M. Département de la sûreté et de la sécurité

173. La Section de l'appui aux opérations de maintien de la paix de la Division des opérations régionales du Département de la sûreté et de la sécurité appuie les missions de maintien de la paix depuis 2008 sans que ses effectifs n'aient jamais augmenté depuis. Bien que des missions importantes et complexes telles que la MINUSMA et la MINUSCA soient venues s'ajouter à la liste des missions de maintien de la paix, l'augmentation de la charge de travail a été compensée par une répartition efficace et équilibrée, autant qu'il a été possible, des responsabilités des missions dans la Section. En ce qui concerne la modulation des ressources, la réduction des effectifs des opérations de maintien de la paix n'entraîne pas d'allègement de la charge de travail de la Section de l'appui aux opérations de maintien de la paix dans la mesure où les missions de maintien de la paix restent en place et que leurs responsabilités et problèmes en matière de sécurité continuent d'exister et qu'elles continuent donc d'avoir besoin de l'appui du Siège. En décembre 2016, le Secrétaire général a habilité le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité à rassembler la gestion des

ressources du Secrétariat en matière de sûreté et de sécurité en un seul département, le Département de la sûreté et de la sécurité, afin de fournir un meilleur appui aux programmes des Nations Unies partout dans le monde en tenant compte de conditions de sécurité actuelles et de leur évolution.

174. Le Département de la sûreté et de la sécurité assure la direction, la gestion et la coordination des ressources en matière de sûreté et de sécurité du Secrétariat, en mettant à disposition un personnel de sécurité professionnel, mobile et flexible. Pour ce faire, il est probable que le Département ait besoin de davantage de ressources et de capacités.

175. Le Groupe de l'appui aux missions du Département de la sûreté et de la sécurité est la seule entité du système des Nations Unies chargée de fournir des certifications de formateur spécialisé dans le maniement des armes à feu pour permettre aux missions d'avoir du personnel de sécurité armé qui soit formé conformément aux réglementations de l'Organisation des Nations Unies et des pays hôtes. En raison de l'augmentation des menaces pesant sur la sécurité du personnel des Nations Unies ces dernières années, les missions de maintien de la paix demandent de plus en plus au Groupe de l'appui aux missions d'assurer des formations au maniement des armes à feu et d'autres formations liées à l'emploi de la force. Le nombre et la taille des missions de maintien de la paix sont des facteurs clefs de la demande de formation au maniement des armes à feu ainsi que de la charge de travail et des besoins en personnel du Groupe. Toutefois, d'autres facteurs, comme le besoin de renouveler les certifications, d'assurer des formations supplémentaires à l'intention du personnel de sécurité sur les interventions médicales d'urgence, de le former aux notions élémentaires de lutte contre l'incendie et à la conduite défensive et aux manœuvres d'évitement, ont aussi contribué à l'augmentation de la demande au fil des ans.

N. Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

176. Un poste supplémentaire a été approuvé au Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pendant l'exercice 2015/2016 en raison de l'augmentation de la charge de travail. Le Comité examine un grand nombre de questions ayant trait aux activités de maintien de la paix, telles que les demandes de crédits, les propositions de réforme ou encore les changements d'orientation. Les rapports sur les opérations de maintien de la paix et rapports correspondants qui lui ont été présentés pour examen par l'Assemblée générale représentent près de 30% de sa charge de travail.

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

177. En 2011, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme a procédé à une première évaluation des besoins et mis en évidence l'insuffisance des ressources prévues au titre de l'appui aux opérations de maintien de la paix dans le domaine des droits de l'homme, qui est mentionné dans la politique relative aux droits de l'homme dans les opérations de paix des Nations Unies établie par le Haut-Commissariat et le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions dans le cadre des mandats de maintien de la paix. Depuis lors, le Haut-Commissariat a adopté une stratégie consistant à présenter ses besoins aux États Membres au fur et à mesure en ciblant chaque année les priorités les plus urgentes, chargeant d'abord une équipe spécialisée, à la Section de l'appui aux missions de paix à New York, d'intégrer les droits de l'homme au maintien de la paix. Cette approche progressive et ciblée a permis au Haut-Commissariat de rester

en mesure de gérer ses ressources supplémentaires, d'intégrer de nouvelles fonctions à sa structure et d'étoffer ses effectifs, notamment en recrutant et en formant de nouveaux membres du personnel, ainsi que de réévaluer ses besoins annuellement pour répondre aux conditions existantes. Elle lui a également permis d'évaluer continuellement les effets des ressources additionnelles sur la qualité des services fournis au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions et la façon dont les activités qu'il mène avec ces deux départements se renforcent mutuellement, ainsi que de confirmer les besoins réels auxquels il faut répondre chaque année.

VII. Études précédentes de l'évolution du compte d'appui

178. Comme indiqué au paragraphe 10 ci-dessus, le présent examen puise dans les conclusions d'études passées concernant le compte d'appui, qui incluent deux examens détaillés confiés à des consultants et deux examens approfondis réalisés en interne.

179. Les précédentes études portant sur la modulation des ressources et l'évolution du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ont découlé de questions posées par les organes délibérants, qui souhaitaient comprendre, entre autres : a) l'évolution rapide du niveau général des opérations de maintien de la paix en général ; b) l'impression de fragmentation et de double emploi concernant les fonctions de soutien ; c) la totalité des activités d'appui fonctionnel aux opérations de maintien de la paix, non seulement au titre du compte d'appui mais aussi dans le cadre du budget ordinaire et des contributions volontaires, y compris les contributions en nature, telles que le personnel fourni à titre gracieux. Comme l'a souligné le Comité consultatif au paragraphe 11 de son rapport sur le compte d'appui (A/59/784), établi en avril 2005, il va sans dire que le mécanisme du compte d'appui a évolué bien au-delà de ce qui était prévu au départ.

180. Chacune de ces questions a été passée en revue dans les quatre études qui sont abordées dans la présente partie et couvrent la période allant de 1998 à 2018. L'accent est mis ci-dessous, dans la description des études, sur la manière dont le Secrétariat s'est employé à régler les problèmes qu'il a rencontrés au fil des ans.

181. On trouvera dans le tableau 9 un récapitulatif des effectifs approuvés, par département et par bureau.

Tableau 9
Récapitulatif des effectifs approuvés (1997/98, 2007/08 et 2017/18)

Département ou bureau	*Département ou bureau 1997/98*	*Changements*	*Effectifs approuvés 2007/08*	*Changements*	*Effectifs approuvés 2017/18*
		Augmentation/ (diminution)		*Augmentation/ (diminution)*	
Département des opérations de maintien de la paix	224	161	385	75	460
Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine	–	–	–	50	50
Département de l'appui aux missions	–	439	439	(19)	420
Département de la gestion	105	123	228	55	283
Bureau des services de contrôle interne	11	146	157	(3)	154
Cabinet du Secrétaire général	3	4	7	(2)	5
Bureau de l'aide juridique au personnel	–	–	–	1	1
Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies	–	8	8	3	11

Département ou bureau	*Département ou bureau 1997/98*	*Changements* *Augmentation/ (diminution)*	*Effectifs approuvés 2007/08*	*Changements* *Augmentation/ (diminution)*	*Effectifs approuvés 2017/18*
Bureau de la déontologie	–	–	–	3	3
Bureau des affaires juridiques	3	11	14	5	19
Département de l'information	–	4	4	–	4
Département de la sûreté et de la sécurité	–	20	20	(2)	18
Secrétariat du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	–	–	–	2	2
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	–	–	–	10	10
Total	**346**	**916**	**1 262**	**178**	**1 440**

A. Évaluation approfondie des besoins en ressources humaines au Siège (1998)

182. En 1997, aux paragraphes 6 à 9 de sa résolution 51/239 A, l'Assemblée générale avait prié le Secrétaire général de lui présenter un état détaillé de toutes les ressources humaines nécessaires, quelles qu'en soient les sources de financement, afin qu'elle puisse se prononcer sur le niveau des ressources nécessaires, et de lui présenter un rapport contenant une évaluation approfondie et des propositions budgétaires qui reflètent aussi fidèlement que possible l'évolution globale des tendances dans le domaine du maintien de la paix, indiquant d'éventuelles restructurations dans les divisions et services qui participaient aux activités d'appui, en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience du fonctionnement du compte d'appui au cours des années antérieures et de la charge de travail occasionnée par les missions menées à terme auxquelles il avait été mis fin.

183. Dans son rapport sur le budget du compte d'appui pour l'exercice 1998/99 (A/52/837), le Secrétaire général indiquait qu'il avait tenu compte des considérations susmentionnées dans l'évaluation des ressources requises par le Département des opérations de maintien de la paix et des coûts des autres départements et bureaux à imputer sur le compte d'appui.

184. S'agissant du Département des opérations de maintien de la paix, l'évaluation approfondie et l'état détaillé de l'ensemble de ses besoins en termes de ressources humaines ont fait apparaître que le nombre de postes inscrits au budget ordinaire (55) et celui des postes imputés au compte d'appui (224) ne permettraient pas de faire face à la charge de travail attendue. L'examen des besoins portait également sur l'ensemble des tâches exécutées par le personnel fourni à titre gracieux, et ses conclusions avaient été intégrées dans le rapport.

185. Le rapport sur le budget contenait aussi les résultats de la recherche d'éventuels doubles emplois entre les activités du Département des affaires politiques et celles du Département des opérations de maintien de la paix. En particulier, l'examen avait porté sur l'existence éventuelle de chevauchements entre les divisions régionales du Département des affaires politiques et le Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix, qui étaient l'un et l'autre organisés sur une base géographique. Il en était ressorti que les tâches des deux départements étaient clairement distinctes. Les divisions régionales du Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix étaient chargées de faire le nécessaire pour assurer au quotidien et à plus long terme le bon déroulement puis la réussite globale des opérations de maintien de la paix décidées par le Conseil de

sécurité, dans le cadre de son mandat. Les divisions régionales du Département des affaires politiques analysaient pour leur part les grandes évolutions géopolitiques et formulaient des options de diplomatie préventive et de maintien de la paix, notamment dans les pays où aucune opération de maintien de la paix n'était en cours (voir A/52/837, par. 25).

186. Une analyse des différentes opérations de maintien de la paix avait montré qu'il ne fallait pas attendre que les crises éclatent pour doter le Secrétariat des capacités qui lui permettraient de traiter les problèmes. Telle avait été la dure leçon du Cambodge, de la Somalie et de la Bosnie-Herzégovine. Le Département des opérations de maintien de la paix se mettait à peine en place au moment où se déroulaient les opérations dans ces trois pays. À l'heure où s'achevait le mandat de la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU), il commençait tout juste à acquérir les capacités d'intervention qui lui avaient manqué les années précédentes. Il convenait donc d'examiner sérieusement sa capacité à exécuter des décisions du Conseil de sécurité qui viendraient ajouter une charge de travail supplémentaire par rapport aux opérations en cours.

187. Le Secrétariat avait toujours été d'avis qu'il n'y avait pas de lien direct entre le coût total en dollars de l'ensemble des opérations de maintien de la paix en cours et le volume des tâches d'appui exécutées par le Siège. Les missions de faible envergure avaient besoin d'autant d'appui que les opérations à grande échelle et elles étaient parfois plus complexes à administrer ; c'était notamment le cas de certaines missions dont le Conseil de sécurité prolongeait le mandat pour une courte période et auxquelles il donnait un autre nom après les avoir transformées en missions de suivi, ce qui entraînait parfois une modification de leur mandat et des besoins opérationnels correspondants au cours d'un même exercice.

188. Dans ses rapports sur le compte d'appui (A/52/892 et A/53/418), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires n'avait pas accepté ces conclusions, dont il considérait qu'elles procédaient d'une analyse trop simpliste (voir A/52/892, par. 10), gardant à l'esprit que le montant total des dépenses correspondant aux opérations de maintien de la paix, qui, à son apogée, atteignait 3 milliards de dollars, était tombé aux environs d'un milliard de dollars. Le Comité consultatif avait fait observer que, malgré toutes les explications qui lui avaient été données pour justifier le maintien de capacités minima et toutes les références à l'appui nécessaire pour planifier les futures missions ou à celui qu'avait exigé la planification de missions qui n'avaient finalement pas vu le jour, il n'en demeurait pas moins vrai qu'une diminution de plus des deux tiers ne pouvait qu'avoir des répercussions importantes sur les ressources d'appui nécessaires non seulement au Département des opérations de maintien de la paix mais aussi dans d'autres départements où certains domaines d'activité, tels que la passation des marchés, devaient tout particulièrement connaître un ralentissement du fait de l'allègement de la charge de travail, des délégations de pouvoir sur le terrain de plus en plus fréquentes et d'autres mesures de réforme (voir A/53/418, par. 7).

189. Le Comité consultatif s'inquiétait également de la fragmentation apparemment excessive de l'organigramme de la Division, qui comprenait un grand nombre de petites unités. Il avait demandé que cet organigramme soit revu et que les résultats de cet examen soient pris en compte dans la proposition budgétaire relative au compte d'appui pour l'exercice 1999-2000 (voir A/53/418, par. 41).

190. Le Comité consultatif soulignait aussi que, dans son précédent rapport (A/51/906), il avait formulé une observation sur l'absence de statistiques du volume de travail et noté que la simple présentation de données brutes non accompagnée d'une analyse qualitative n'était pas d'une très grande utilité. Il rappelait qu'il avait recommandé que le Secrétariat mette au point un schéma approprié pour la

préparation systématique d'une analyse valable du volume de travail (voir A/53/418, par. 3). Il jugeait néanmoins utile d'inclure dans le rapport un récapitulatif des indicateurs de volume de travail pour la Division du financement des opérations de maintien de la paix pour la période 1992-1997 (voir A/53/418, par. 63).

191. Le Secrétariat avait tenu compte des recommandations, que l'Assemblée générale avait approuvées dans sa résolution 52/248, adoptée en juin 1998. Les projets de budget du compte d'appui pour les exercices 1999/2000 (A/53/854/Add.1) et 2000/01 (A/54/800) donnaient à lire un examen analytique détaillé de la relation entre le Département des affaires politiques et le Département des opérations de maintien de la paix et, pour tous les départements, une analyse des statistiques relatives à la charge de travail pour les cinq années passées et des statistiques du volume de travail prévu pour l'exercice budgétaire, ainsi qu'une analyse des ressources provenant de toutes les sources de financement, y compris le budget-programme et les ressources extrabudgétaires.

192. Le Comité consultatif avait constaté la communication d'informations plus complètes sur les statistiques relatives à la charge de travail pour tous les départements et bureaux, mais noté que les données relatives au volume de travail n'étaient pas analysées en termes d'allocation des ressources et de prévision des dépenses. Il demeurait convaincu qu'il fallait faire une analyse plus détaillée des données brutes concernant le volume de travail afin de repérer les goulets d'étranglement et d'autres problèmes de gestion qu'il convenait de régler à l'aide des ressources existantes ou en faisant appel aux ressources supplémentaires demandées. Les propositions du Secrétaire général concernant le compte d'appui seraient mieux étayées si elles reposaient sur une telle analyse (voir A/54/832, par. 14).

193. Vers la même époque, le Secrétaire général présentait son programme de réformes, énoncé dans son rapport intitulé « Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes » (A/51/950), programme qui contenait des propositions touchant à la budgétisation axée sur les résultats (A/53/500). L'Assemblée générale avait approuvé la budgétisation axée sur les résultats dans sa résolution 55/231, après quoi celle-ci avait été introduite dans le projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2002/03 et approuvée par l'Assemblée dans sa résolution 55/271[7]. L'objectif consistait à passer progressivement de la tenue de statistiques concernant la charge de travail à l'évaluation des réalisations au moyen d'indicateurs préalablement définis et dont chaque unité administrative était responsable (A/56/885). D'abord réticent (voir A/56/941, par. 8) avant que des améliorations soient apportées, le Comité consultatif avait finalement accueilli avec satisfaction la budgétisation axée sur les résultats (A/57/776) et, à compter de l'exercice 2003/04, il ne figurait plus de statistiques relatives à la charge de travail dans les rapports sur l'exécution du budget du compte d'appui ou les projets de budget.

[7] Le rapport sur le budget du compte d'appui pour l'exercice 2002/03 (A/56/885) contenait quatre propositions de réalisations escomptées, provenant du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies, des rapports du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et inspirées de propositions ultérieures du Secrétaire général quant à la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'étude. Dans son rapport, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires avait fait des observations sur les réalisations escomptées sans toutefois recommander de modification ; l'Assemblée générale les avait donc ensuite adoptées dans sa résolution 56/293 (par. 1). L'une des quatre réalisations escomptées (adoption d'un nouveau style de gestion) avait été abandonnée dans le budget 2004/05 au motif qu'il s'agissait d'une question de gestion interne. Depuis lors, les réalisations escomptées ont peu évolué à part quelques améliorations ou ajustements mineurs dans la présentation recommandée par le Comité consultatif.

194. Ce qui est décrit ci-dessus s'est déroulé une fois encore dans le contexte d'une hausse marquée des ressources nécessaires aux opérations de maintien de la paix, passées d'un montant initial estimé à 650 millions de dollars pour l'exercice 1999/2000 à quelque 1,4 milliard en décembre 1999, sachant que l'on devait dépasser les 2 milliards pour l'exercice 2000/01. Par conséquent, la contraction des crédits demandés pour les opérations de maintien de la paix, qui avait précipité l'examen, a été de relativement courte durée et les moyens consacrés à ces opérations en général ont continué de connaître une hausse constante.

B. Étude de l'évolution du compte d'appui par des consultants externes (2009)

195. En 2008, dans sa résolution 62/250 sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, l'Assemblée générale a renouvelé la demande qu'elle avait formulée au paragraphe 13 de sa résolution 60/268 et au paragraphe 32 de sa résolution 61/279, et prié instamment le Secrétaire général de lui présenter le rapport d'ensemble sur l'évolution du compte d'appui à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-troisième session, lorsqu'il lui soumettrait le prochain projet de budget du compte d'appui. En réponse à cette demande, le Secrétariat a confié à des consultants externes en gestion le soin de réaliser une étude sur l'évolution du compte d'appui, dont les résultats ont été présentés dans le budget du compte d'appui pour l'exercice 2009/10 (A/63/767).

196. Il s'agissait, à partir d'analyses approfondies, d'entretiens avec les parties concernées et des résultats des études précédentes, de recenser les principaux facteurs qui déterminent la croissance de ce budget depuis sa création, en examinant plusieurs pistes, notamment l'accroissement de la taille des opérations de maintien de la paix, la complexité croissante des environnements dans lesquels elles sont déployées, l'élargissement global de leurs mandats et la multiplication et l'amélioration des services fournis par le compte d'appui, en cherchant des moyens d'améliorer les gains de productivité dans la gestion des activités financées par le compte d'appui. Dans leurs conclusions, les consultants externes ont fait observer que la mise en œuvre systématique d'une grande partie des conclusions et des recommandations nécessiterait un travail de suivi colossal, que leur étude constituait une analyse rétrospective fondée sur des données du passé et que ses résultats ne seraient valables que tant que les tendances générales du passé se poursuivraient.

197. L'étude a montré qu'au fil du temps, le compte d'appui avait vu son rôle évoluer jusqu'à devenir un centre de services d'appui, à mesure que le mandat des missions de maintien de la paix et les tâches confiées à leur personnel évoluaient. Malgré la hausse globale, intervenue progressivement, du nombre de postes créés au titre du compte d'appui, il ressortait de l'analyse de la charge de travail que le ratio d'appui (défini comme le rapport entre le personnel des missions et les postes imputés au compte d'appui) était plus élevé qu'avant la publication du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de maintien de la paix et que le nombre de postes imputés au compte d'appui n'avait pas augmenté au même rythme que le volume et la complexité des opérations.

198. L'étude a également fait apparaître quelques minces possibilités de réaliser des gains de productivité et des économies grâce à une meilleure utilisation de l'informatique, à une révision de la délégation de pouvoir et à d'autres améliorations des modes de fonctionnement. Les avancées ainsi obtenues étaient censées servir à répondre à la demande croissante plutôt qu'à réduire les dépenses.

199. Les consultants avaient conclu que l'évolution du compte d'appui pouvait s'expliquer en grande partie par l'accroissement de la taille des opérations de

maintien de la paix et l'aggravation de l'instabilité politique des environnements dans lesquelles elles se déroulaient (que reflétait un des Indicateurs de gouvernance dans le monde définis par la Banque mondiale – stabilité politique et absence de violence – qui mesurait la probabilité de déstabilisation ou de renversement d'un gouvernement par des moyens violents ou inconstitutionnels, y compris les violences civiles et le terrorisme), les autres facteurs découlant implicitement des deux premiers.

200. S'agissant du modèle de gestion des effectifs du compte d'appui, les consultants avaient proposé de déterminer les effectifs nécessaires en fonction des besoins en capacités permanentes, qui constituaient la majorité des postes financés au moyen du compte d'appui (postes pluriannuels, multimissions, ajustés si l'on avait besoin de nouvelles capacités ou s'il fallait améliorer les capacités existantes), postes opérationnels (liés aux missions ou aux opérations liées aux missions – déterminées par leur volume, les besoins en effectifs étant régulièrement examinés et ajustés en fonction des indicateurs de charge de travail) et postes temporaires (utilisés ou ajustés en cas d'augmentation soudaine du volume des opérations). Dans le même temps, ils avaient observé que, même si le modèle de gestion des effectifs proposé pouvait permettre de déterminer avec précision les effectifs à imputer au budget du compte d'appui et d'adapter le nombre de postes permanents en fonction de l'évolution des mandats des missions de maintien de la paix et les services d'appui en fonction de la demande, la méthode proposée était théorique et il faudrait approfondir l'analyse pour déterminer si, sur une période de deux à trois mois, les postes actuels étaient des postes permanents ou des postes opérationnels.

201. Le Secrétariat avait noté que l'application du modèle conceptuel de gestion des effectifs proposé par les consultants externes nécessiterait un travail considérable consistant à définir et quantifier les besoins en postes permanents, opérationnels et temporaires à imputer au budget du compte tenu pour les 22 groupes professionnels représentés dans le compte d'appui, et qu'il faudrait à cette fin recruter des experts en gestion indépendants. Il était indiqué que, si l'Assemblée générale souhaitait que le Secrétariat réalise une telle étude, les ressources nécessaires à cette fin seraient demandées dans le projet de budget du compte d'appui pour l'exercice 2010/11 (voir A/63/767, par. 61).

202. Compte tenu des réserves formulées par le Comité consultatif (voir A/62/855) et approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 62/250, le Secrétariat avait pris l'engagement de justifier à nouveau tous les postes demandés au titre du compte d'appui dans le projet de budget de l'exercice 2010/11 (voir A/63/767, par. 63).

C. Examen interne et nouvelle justification des effectifs (2010)

203. Dans sa résolution 63/287, l'Assemblée générale a pris note du paragraphe 45 du rapport du Comité consultatif (A/63/841) et prié le Secrétaire général de donner, lorsqu'il justifierait à nouveau l'ensemble des postes demandés au titre du compte d'appui, en tenant compte des directives des organes délibérants, des informations et des données d'analyse sur les questions suivantes :

a) L'organisme, l'entité, le département ou le bureau chef de file pour les grands domaines d'activité, et l'étendue de leurs attributions respectives ;

b) Une évaluation complète de l'évolution du compte d'appui ;

c) Les ressources humaines connexes financées par le budget ordinaire ou d'autres sources de financement, notamment d'autres départements du Secrétariat, les ressources des missions et, le cas échéant, les institutions spécialisées et les fonds et programmes ;

d) L'impact qu'auraient les ressources demandées sur la gestion administrative et financière des opérations de maintien de la paix ;

e) Toutes les fonctions autres que l'appui aux opérations de maintien de la paix couvertes par les ressources demandées ;

f) L'impact des initiatives prises dans le domaine des technologies et des communications, notamment les améliorations des processus métier, sur la productivité et le niveau des ressources demandées ;

g) Les résultats des améliorations des processus métier ;

h) Les enseignements dégagés de l'expérience récente de la gestion du compte d'appui, et notamment la conversion en postes de postes précédemment financés au moyen des ressources prévues au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions).

204. La nouvelle justification demandée par l'Assemblée générale a été inscrite dans deux additifs au budget du compte d'appui pour l'exercice 2010/11 (A/64/697/Add.1 et A/64/697/Add.2). Les renseignements y relatifs s'organisaient comme suit : le premier comprenait un tableau d'effectifs pour chaque département ou bureau et une brève synthèse des missions et de l'organisation de chacun ; le second contenait un tableau où figuraient les éléments ci-après pour chaque division ou bureau :

a) La description du mandat ou de la mission conformément à la circulaire correspondante du Secrétaire général ;

b) Les effectifs autorisés, par classe, au titre du compte d'appui pour l'exercice budgétaire 2009/10 ;

c) La description de la répartition de la charge de travail nécessaire pour exécuter le mandat ;

d) Les statistiques relatives à la charge de travail ou le ratio du nombre de fonctionnaires par rapport au nombre de clients, l'objectif étant de justifier les effectifs demandés ;

e) Les autres entités du Secrétariat investies de fonctions similaires et un récapitulatif des principales différences entre les activités de ces entités et celles confiées à la division ou au bureau concerné.

205. La nouvelle justification était fondée sur les postes approuvés pour le compte d'appui pour l'exercice 2009/10. Les informations fournies comprenaient des organigrammes des dotations en effectifs autorisées pour cet exercice, par département ou bureau, ainsi que par division ou bureau (voir A/64/697/Add.1).

206. Le Comité consultatif a déploré que la nouvelle justification se contente d'énumérer les postes existants et ne fasse état d'aucun transfert ou réorganisation entre les différents services et départements. Il comptait que les différents services du Secrétariat exerçant des fonctions d'appui engageraient un débat afin de réfléchir à la meilleure structure possible pour l'exécution de chaque fonction (voir A/64/753, par. 20).

207. Le Comité consultatif ne s'est pas opposé à la proposition du Secrétaire général tendant à faire appel à des experts en gestion indépendants et à faire fond sur l'étude sur l'évolution du compte d'appui afin de mettre au point un tableau d'effectifs type qui tenterait de mettre en relation la dotation en effectifs à financer par le compte d'appui avec la taille et la nature des opérations de maintien de la paix et a demandé que les résultats de leurs travaux soient communiqués à l'Assemblée générale (voir A/64/753, par. 19).

D. Étude du modèle conceptuel de gestion des effectifs par des consultants externes (2011)

208. En juin 2010, dans sa résolution 64/271, l'Assemblée générale avait approuvé les ressources nécessaires pour mener l'étude de suivi aux fins de l'élaboration d'un modèle conceptuel de gestion des effectifs pour le compte d'appui. Les résultats détaillés de l'étude ont été inclus dans le rapport sur le budget du compte d'appui pour l'exercice 2011/12 (A/65/761).

209. L'étude, qui visait à établir un modèle de gestion des effectifs et une méthode permettant de déterminer le personnel à imputer au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, s'inspirait d'études précédentes, notamment en utilisant des données et tendances passées en matière d'affectation d'effectifs pour chaque fonction, des analyses de régression ayant été effectuées pour déterminer si d'autres paramètres avaient eu de l'influence et, le cas échéant, lesquels expliquaient le mieux les tendances. Sur la base d'analyses quantitatives et qualitatives, les consultants ont mis au point des formules, en tentant d'établir : a) si le complément de personnel affecté au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix apportait un soutien efficace, effectif et économique aux opérations de maintien de la paix ; b) s'il existait des possibilités de synergie entre les missions et le Siège ; c) comment les progrès des technologies de l'information et des communications pouvaient influer sur les besoins en effectifs du compte d'appui.

210. L'étude précisait que plusieurs facteurs, comme des changements notables dans la complexité de telle ou telle mission et la conversion d'emplois de temporaires (autres que pour les réunions) en postes, pourraient nécessiter la modification des formules. Les entretiens avec des hauts responsables au Siège et sur le terrain et les sondages réalisés auprès des équipes de direction des missions indiquaient que l'on pourrait réduire les effectifs en prenant des mesures pour :

a) Combler le manque de capacités des effectifs du compte d'appui en améliorant les méthodes de suivi du comportement professionnel, en renforçant le recrutement et en offrant davantage de stages de formation et de perfectionnement ;

b) Simplifier les politiques et les processus de manière à améliorer l'efficacité et l'efficience des services fournis aux missions par le compte d'appui, ce qui pouvait être accompli en partie grâce à la mise en œuvre d'Umoja et du système mondial d'appui aux bureaux extérieurs, et en partie par l'élimination de tous les processus qui font double emploi, clarifier les rôles et les responsabilités et améliorer la fourniture de produits finaux qui ne devraient pas être retravaillés ;

c) Tirer le meilleur parti des systèmes informatiques actuels et futurs pour réduire le nombre de tâches administratives et faire circuler l'information parmi les membres du personnel, les unités et les missions.

211. Il était en outre ressorti des entretiens et sondages menés dans le cadre de l'étude qu'il convenait d'augmenter les effectifs afin :

a) D'affecter davantage de personnel à des activités à forte valeur ajoutée (comme les activités de ressources humaines qui concernent l'organisation des carrières et les prévisions relatives au personnel de direction) ;

b) De réduire la charge de travail excessive de certains fonctionnaires.

212. Les consultants ont souligné que seules des analyses très détaillées des tâches, processus et volumes de travail actuels et une évaluation des besoins qui seraient créés par d'éventuelles nouvelles activités pourraient permettre d'établir pareille comparaison quantitative, sans pour autant nécessairement donner des réponses claires.

213. L'étude indiquait que tout ajustement net devait être compris dans les marges d'erreurs données dans le tableau et, par conséquent, les formules ne comportaient pas de variantes qui permettraient de calculer le niveau « idéal » des effectifs pour telle ou telle fonction. Les auteurs ont fait observer que toutes les modifications proposées étaient de nature à améliorer l'efficacité et l'efficience des fonctions d'appui aux missions de maintien de la paix et recommandé que le Secrétariat les mette en œuvre.

214. L'étude a montré qu'il fallait assouplir la gestion du personnel du compte d'appui si l'on voulait répondre efficacement aux besoins nouveaux et imprévus. Les consultants ont fait observer qu'on ne savait pas au juste si les économies d'effectifs qui pourraient être réalisées en comblant les manques de compétences et en améliorant les processus seraient supérieures, inférieures ou égales au coût du personnel supplémentaire recruté pour accomplir les tâches à forte valeur ajoutée et réduire les charges de travail excessives.

215. Tout en prenant note du fait que les formules figurant dans le tableau pouvaient être utiles pour l'examen des projets de budget, le Secrétariat a également retenu qu'il était indiqué dans l'étude que ces formules ne sauraient être utilisées pour déterminer précisément le niveau des effectifs requis pour chaque fonction ou remplacer des projets de budget soigneusement élaborés et justifiés. Une méthode rigide de ce type risquerait d'aboutir à des effectifs insuffisants dans des domaines qui seraient cruciaux dans des circonstances particulières ou, au contraire, de conduire à des sureffectifs dans des cas où il ne serait pas nécessaire d'ajouter des postes.

216. Le Comité consultatif ne contestait pas le fait qu'il existe un lien entre le montant des ressources du compte d'appui et le montant total des ressources des opérations de maintien de la paix, mais a estimé qu'un modèle de dotation en effectifs ou un projet de budget devrait prendre en compte la totalité des ressources existantes, à savoir : les postes financés au moyen du compte d'appui, les postes financés au moyen du budget ordinaire et les autres types d'emplois, tels que les emplois du personnel temporaire (autre que pour les réunions), des consultants et des prestataires engagés au Siège, et ceux de leurs homologues engagés dans les missions et, le cas échéant, dans d'autres entités hors Siège des Nations Unies.

217. Le Comité a également estimé qu'il faudrait déterminer ce que recouvraient des capacités de base, nécessaires pour gérer et appuyer efficacement les opérations de maintien de la paix, et ce que recouvraient des capacités évolutives, qui permettaient de faire face à l'évolution des besoins des activités de maintien de la paix. Parallèlement, il faudrait évaluer les capacités de gestion, les structures et les procédures qui permettaient d'exécuter plusieurs tâches à la fois avec plus d'efficacité et d'assurer une meilleure coordination entre le Siège et le terrain (voir A/65/827, par. 51).

218. Le Comité consultatif a estimé que l'intégration des ressources des opérations de maintien de la paix devrait permettre de continuer à réduire les prévisions de dépenses d'appui aux opérations hors Siège au titre des postes et des autres objets de dépense, compte tenu de l'augmentation des capacités qui avait eu lieu chaque année et à la suite des réformes successives. Le Comité a rappelé que, selon lui, compte tenu des bénéfices tirés des différentes initiatives menées à bien et de la modernisation des procédures internes, il fallait continuer à surveiller le montant des ressources et les structures de gestion afin de réaffecter, redéployer et réduire les ressources existantes et, partant, de rationaliser l'activité d'appui aux opérations de maintien de la paix (voir A/65/827, par. 55).

VIII. Résumé et conclusion

219. Comme le montre le présent rapport, la question de l'appui aux opérations de maintien de la paix se pose depuis longtemps et a été l'objet d'évaluations régulières depuis la création des postes d'appoint et le lancement du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au début des années 90. On affirme souvent que le compte d'appui est trop complexe pour que ses ressources puissent être modulées, mais il s'agit d'une vision trop simpliste qui contredit le large éventail des fonctions de soutien aux missions depuis le Siège, dont beaucoup sont adaptables à la nature et au niveau des activités des opérations de maintien de la paix. Au paragraphe 10 de sa résolution 70/287, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de présenter une étude complète du compte d'appui, en vue de veiller à ce que le montant qui y est inscrit soit *grosso modo* proportionnel aux mandats, en constante évolution, et au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix et permette la mise en œuvre de réformes structurelles.

220. La partie VI ci-dessus décrit les résultats de l'évaluation par le Secrétariat des principaux facteurs sous-tendant les services de soutien et illustre les différents moteurs de la demande. Dans bien des cas, les moteurs sous-jacents ont trait à différentes étapes du cycle de vie d'une mission donnée ou peuvent être en grande partie sans rapport avec le niveau d'activité d'une mission, de telle sorte que les pics et les creux constatés dans la charge de travail de tel ou tel département ou bureau ne vont pas de concert dans l'ensemble du compte d'appui.

221. Quant à savoir si les montants inscrits au compte d'appui sont *grosso modo* proportionnels aux mandats, au nombre, à la taille et à la complexité des missions de maintien de la paix, si les niveaux relatifs des ressources financières et humaines approuvées sont prises comme indicateur du champ d'action et du degré d'activité des services de soutien et d'appui aux missions, alors, comme il est représenté schématiquement dans les figures II, III et VII et démontré dans l'analyse statistique donnée dans les figures XI et XII, il existe effectivement une corrélation forte.

222. S'agissant de mesurer cette corrélation, les statistiques relatives au volume de travail avaient été conservées par les départements et bureaux du Siège et présentés dans les projets de budget et les rapports sur l'exécution du budget du compte d'appui (voir par. 190 à 193). Toutefois, les organes délibérants ont trouvé leur utilité limitée et elles ont finalement été remplacées par le cadre de budgétisation axée sur les résultats.

223. Reste la question de savoir si un dispositif de modulation des ressources peut être conçu pour les fonctions d'appui. Par le passé, des consultants externes avaient mis au point un modèle mathématique de gestion des effectifs pour les activités d'appui, mais, en raison des mises en garde faites et des perfectionnements à apporter, ni le Secrétariat ni les organes délibérants n'ont été vraiment enclins à poursuivre son élaboration aux fins de le mettre en œuvre (voir par. 215 et 216). Cela n'exclut pas toute modulation pour les fonctions d'appui, mais il en ressort par contre que les dispositifs de modulation des ressources devraient être axés sur les domaines qui mobilisent le plus de postes opérationnels, où la corrélation est la plus forte avec le niveau de la demande sur le terrain. Cela relève du dispositif de prestation de services centralisée, dont l'Assemblée générale est actuellement saisie.

224. Comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur le dispositif de prestation de services centralisée, il est proposé qu'un dispositif de modulation des ressources fasse partie intégrante du modèle de financement pour absorber les hausses et les baisses de la charge de travail. Les coûts standard seront calculés pour les services à fournir par le centre de services partagés. La méthode de calcul sera

déterminée en fonction du service et revue périodiquement à l'aune des coûts réels et des seuils de référence du secteur (voir A/72/801).

225. Outre la modulation des services d'appui, il faut compter avec la nécessité de s'adapter à celles des mandats et de la complexité des missions de maintien de la paix.

226. La taille et la composition du compte d'appui résultent pour une large part des initiatives prises par le Secrétariat et approuvées par l'Assemblée générale pour faire face aux difficultés et améliorer les opérations de maintien de la paix. Ces initiatives ont été détaillées dans des examens indépendants, tels que les rapports du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies et du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, établis à l'intention du Secrétaire général, de même que d'autres initiatives de réforme de l'Organisation, comme celle contenue dans le rapport intitulé « Agenda pour la paix : Diplomatie préventive, rétablissement de la paix, maintien de la paix » (A/47/277), et les projets de réforme lancés par le Secrétaire général, qui sont actuellement examinés par l'Assemblée. De telles initiatives ont renforcé l'appui en lien avec l'état de droit, les affaires militaires et les droits de l'homme, ainsi que l'appui logistique, notamment pour ce qui concerne le soutien aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, la chaîne d'approvisionnement, la gestion intégrée, les ressources humaines et la sécurité du personnel.

227. Ainsi qu'il est prévu dans le rapport du Secrétaire général sur la restructuration du pilier Paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies (A/72/525 et A/72/772), la nouvelle structure renforcera la primauté du politique dans l'intégralité des fonctions politiques et opérationnelles touchant à la paix et à la sécurité et favorisera la cohérence et la continuité institutionnelle de l'appui apporté à tel ou tel pays ou à une région donnée.

228. Enfin, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies (A/72/492), le projet de réforme donnera plus de poids aux missions en alignant les délégations de pouvoir relatives à la gestion des ressources et celles touchant l'exécution des mandats, ce qui prêtera une plus grande efficacité à la gestion, puisque la prise de décision se fera au plus près du point d'exécution, et renforcera l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne les résultats. Afin d'équilibrer le pouvoir accru délégué dans des environnements complexes sur le terrain, le Secrétariat a également conféré plus d'importance aux aspects relatifs à l'application du principe de responsabilité, à la gestion du risque et à la gestion de la performance, notamment par la réforme des achats, la mise en place de capacités d'enquête, l'établissement, à l'échelle du Secrétariat, de mécanismes visant à prévenir l'exploitation et les atteintes sexuelles, ainsi que le renforcement des activités concernant la déontologie, du rôle de médiateur et des moyens de contrôle hiérarchique.

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

229. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.**

Annexe

Principaux textes adoptés par les organes délibérants

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/3694	9 octobre 1957	Secrétaire général	Force d'urgence des Nations Unies
A/44/725	14 novembre 1989	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
A/44/868	11 décembre 1989	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
Résolution 44/192	21 décembre 1989	Assemblée générale	Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
A/45/493	18 septembre 1990	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Résolution 45/258	3 mai 1991	Assemblée générale	Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
A/46/882	21 février 1992	Secrétaire général	Restructuration du Secrétariat de l'Organisation
A/47/277-S/24111	17 juin 1992	Secrétaire général	Agenda pour la paix – Diplomatie préventive, rétablissement de la paix, maintien de la paix
A/47/655 et A/47/655/Corr.1	12 novembre 1992	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/48/403-S/26450	14 mars 1994	Secrétaire général	Renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine du maintien de la paix
A/48/403/Add.1-S/26450/Add.1 et A/48/403/Add.1/Corr.1S/26450/Add.1/Corr.1	2 novembre 1993	Secrétaire général	Renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine du maintien de la paix – Additif
A/48/403/Add.2-S/26450/Add.2	1er décembre 1993	Secrétaire général	Renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine du maintien de la paix – Additif
A/48/470	22 octobre 1993	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/48/470/Add.1	27 mai 1994	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/48/757	14 décembre 1993	Comité consultatif pour les questions	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
		administratives et budgétaires	
Résolution 48/226 A	23 décembre 1993	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Résolution 48/226 B	5 avril 1994	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Résolution 48/226 C	29 juillet 1994	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/48/955	24 juin 1994	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/49/717, A/49/717/Corr.1 et A/49/717/Corr.2	28 novembre 1994	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Résolution 49/250	20 juillet 1995	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/49/904	24 mai 1995	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Décision 50/473	23 décembre 1995	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/50/876	29 février 1996	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/50/897	22 mars 1996	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Résolution 50/221 B	7 juin 1996	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/51/906 et A/51/906/Corr.1	21 mai 1997	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/51/950 et A/51/950/Corr.1	14 juillet 1997	Secrétaire général	Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes
Résolution 51/239 A	17 juin 1997	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
Résolution 51/243	15 septembre 1997	Assemblée générale	Personnel fourni à titre gracieux par des gouvernements et d'autres entités
A/52/7	2 octobre 1997	Comité consultatif pour les questions	Premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1998-1999

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
		administratives et budgétaires	
Résolution 52/220	22 décembre 1997	Assemblée générale	Questions relatives au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1998-1999
A/52/710	8 décembre 1997	Secrétaire général	Abandon progressif du recours à du personnel fourni à titre gracieux au Secrétariat
A/52/837 et A/52/837/Corr.1	20 mars 1998	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/52/892	7 mai 1998	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/53/414	13 octobre 1998	Secrétaire général	Réforme de la gestion des ressources humaines
A/53/418	22 septembre 1998	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/53/500	15 octobre 1998	Secrétaire général	Budgétisation axée sur les résultats
A/53/854/Add.1	4 mars 1999	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix – Additif
A/54/648	10 décembre 1999	Secrétaire général	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/55/253 et A/55/253/Corr.1	1er août 2000	Secrétaire général	Réforme de la gestion des ressources humaines
A/55/305-S/2000/809	21 août 2000	Secrétaire général	Rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies
A/55/502	20 octobre 2000	Secrétaire général	Rapport du Secrétaire général sur la mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies
A/55/507	27 octobre 2000	Secrétaire général	Ressources nécessaires à la mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies
A/55/507/Add.1	27 octobre 2000	Secrétaire général	Ressources nécessaires à la mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies – Additif
A/C.4/55/6	4 décembre 2000	Comité spécial des opérations de maintien de la paix	Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/55/676	8 décembre 2000	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies
Résolution 55/238	23 décembre 2000	Assemblée générale	Questions relatives au budget-programme de l'exercice biennal 2000-2001
A/55/735	17 janvier 2001	Secrétaire général	Enseignements tirés de l'emploi de vérificateurs des comptes résidents dans les missions de maintien de la paix
A/55/862	27 mars 2001	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période du 1er juillet 2001 au 30 juin 2002
A/55/977	1er juin 2001	Secrétaire général	Mise en œuvre des recommandations du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies
Résolution 55/271	14 juin 2001	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/55/1024	31 juillet 2001	Comité spécial des opérations de maintien de la paix	Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects
A/C.5/55/46 et A/C.5/55/46/Corr.1	9 août 2001	Secrétaire général	Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects
A/C.5/55/46/Add.1	8 août 2001	Secrétaire général	Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects – Additif
A/56/478	16 octobre 2001	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Mise en œuvre du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies
A/56/619	13 novembre 2001	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Sûreté et sécurité du personnel des Nations Unies
Résolution 56/241	24 décembre 2001	Assemblée générale	Étude d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects
A/57/494	7 octobre 2002	Secrétaire général	L'emploi d'enquêteurs résidents : bilan, assorti de propositions et de plans à étudier par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans le cadre de l'examen des budgets des opérations de maintien de la paix

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/57/732 et A/57/732/Corr.1	13 février 2003	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2003 au 30 juin 2004
A/58/715	17 février 2004	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2004 au 30 juin 2005
A/59/784	18 avril 2005	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Rapport sur l'exécution du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2003 au 30 juin 2004 et projet de budget du compte d'appui pour l'exercice allant du 1er juillet 2005 au 30 juin 2006
A/C.5/59/28	20 avril 2005	Secrétaire général	Étude d'ensemble d'une stratégie visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies
A/C.5/59/28/Add.1 et A/C.5/59/28/Add.1/Corr.1	6 mai 2005	Secrétaire général	Étude d'ensemble d'une stratégie visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies – Additif
Résolution 59/301	22 juin 2005	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/60/692, A/60/692/Corr.1 et A/60/692/Corr.2	7 mars 2006	Secrétaire général	Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale
A/60/727	23 mars 2006	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2006 au 30 juin 2007
A/60/807	20 avril 2006	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Rapport sur l'exécution du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2004 au 30 juin 2005 et projet de budget du compte d'appui pour l'exercice allant du 1er juillet 2006 au 30 juin 2007
A/60/846/Add.5 et A/60/846/Add.5/Corr.1	14 juin 2006	Secrétaire général	Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale : rapport détaillé : réforme des achats
A/60/898	21 juin 2006	Secrétaire général	Ressources nécessaires pour le Bureau des services de contrôle interne au titre du compte d'appui pour les opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2006 au 30 juin 2007
A/61/228 et A/61/228/Corr.1	7 août 2006	Secrétaire général	Réforme de la gestion des ressources humaines

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/61/255	9 août 2006	Secrétaire général	Investir dans le capital humain
A/61/537	26 octobre 2006	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Gestion des ressources humaines
A/61/668	13 février 2007	Secrétaire général	Mise en œuvre des recommandations du Comité spécial des opérations de maintien de la paix
A/61/743	14 février 2007	BSCI	Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit des structures de gestion du Département des opérations de maintien de la paix
A/61/786	7 mars 2007	Secrétaire général	Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1er juillet 2005 au 30 juin 2006 et budgets pour l'exercice allant du 1er juillet 2007 au 30 juin 2008
Résolution 61/261	4 avril 2007	Assemblée générale	Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies
A/61/858 et A/61/858/Corr.1	13 avril 2007	Secrétaire général	Rapport d'ensemble sur le renforcement de l'aptitude de l'Organisation à gérer des opérations de paix et de sécurité et à leur fournir l'appui nécessaire
A/61/858/Add.1 et A/61/858/Add.1/Corr.1	17 avril 2007	Secrétaire général	Rapport d'ensemble sur le renforcement de l'aptitude de l'Organisation à gérer des opérations de paix et de sécurité et à leur fournir l'appui nécessaire – Additif
A/61/937	1er juin 2007	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Rapport détaillé sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix
A/62/272	5 octobre 2007	Bureau des services de contrôle interne	Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur les activités de l'Équipe spéciale d'investigation concernant les achats pour la période de 18 mois terminée le 30 juin 2007
A/62/272/Add.1	5 novembre 2007	Secrétaire général	Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur les activités de l'Équipe spéciale d'investigation concernant les achats pour la période de 18 mois terminée le 30 juin 2007 – Additif
Résolution 62/228	22 décembre 2007	Assemblée générale	Administration de la justice à l'Organisation des Nations Unies

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/62/582 et A/62/582/Corr. 1	12 décembre 2007	Secrétaire général	Renforcement du dispositif d'investigation
A/62/7/Add.35	5 mars 2008	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Renforcement du dispositif d'investigation
A/62/726	7 mars 2008	Secrétaire général	Rapport d'ensemble sur le fusionnement des comptes des opérations de maintien de la paix
A/62/741	13 mars 2008	Secrétaire général	Rapport préliminaire sur la suite donnée à la résolution 61/279 de l'Assemblée générale relative au renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir
A/62/752	17 mars 2008	Secrétaire général	Rapport sur une analyse détaillée du Bureau des affaires militaires au sein du Département des opérations de maintien de la paix
A/62/758	20 mars 2008	Secrétaire général	Rapport d'ensemble sur les questions de déontologie et de discipline, avec justification détaillée de tous les postes
A/62/814/Add.1	8 mai 2008	Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit	Budget du Bureau des services de contrôle interne au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2008 au 30 juin 2009 – Additif
A/62/855	5 juin 2008	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Rapport sur l'exécution du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2006 au 30 juin 2007 et projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2008 au 30 juin 2009
Résolution 62/250	20 juin 2008	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/62/793 et A/62/793/Corr.1	9 avril 2008	Secrétaire général	Investir dans l'informatique et la télématique : stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
A/62/793/Add.1	2 septembre 2008	Secrétaire général	Investir dans l'informatique et la télématique : stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies – Additif

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/63/329	25 août 2008	Bureau des services de contrôle interne	Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur les activités de l'Équipe spéciale d'investigation concernant les achats pour la période allant du 1er juillet 2007 au 31 juillet 2008
A/63/329/Add.1	15 septembre 2008	Secrétaire général	Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur les activités de l'Équipe spéciale d'investigation concernant les achats pour la période allant du 1er juillet 2007 au 31 juillet 2008 – Additif
Résolution 63/262	24 décembre 2008	Assemblée générale	Technologies de l'information et des communications ; progiciel de gestion intégré ; sécurité, reprise après sinistre et continuité des opérations
A/63/702 et A/63/702/Corr.1	3 février 2009	Secrétaire général	Renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir
A/63/767 et A/63/767/Corr.1	16 mars 2009	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010
A/63/837	28 avril 2009	Bureau des services de contrôle interne	Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit de la structure du Secrétariat chargée de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix
A/63/841	1er mai 2009	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	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 sur l'exécution du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2007 au 30 juin 2008 et projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010
Résolution 63/287	30 juin 2009	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/64/633	26 janvier 2010	Secrétaire général	Stratégie globale d'appui aux missions
A/64/697	5 mars 2010	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2010 au 30 juin 2011

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/64/697/Add.1	30 mars 2010	Secrétaire général	Nouvelle justification des postes à imputer au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010
A/64/697/Add.2	31 mars 2010	Secrétaire général	Nouvelle justification des postes à imputer au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010
A/64/762	30 avril 2010	Assemblée générale	Budget du Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine
Résolution 64/271	24 juin 2010	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/65/624 et A/65/624/Corr.1	13 décembre 2010	Secrétaire général	Renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir
A/65/643	20 décembre 2010	Secrétaire général	État d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions
A/65/669	29 décembre 2010	Secrétaire général	Mise en service des équipes opérationnelles intégrées
A/65/761, A/65/761/Corr.1et A/65/761/Corr.2	28 février 2011	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2011 au 30 juin 2012
A/65/765	1er mars 2011	Bureau des services de contrôle interne	Rapport préliminaire sur l'exécution du projet pilote visé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/287
A/65/827	29 avril 2011	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	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 sur l'exécution du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010 et projet de budget du compte d'appui pour l'exercice allant du 1er juillet 2011 au 30 juin 2012
A/66/340	12 octobre 2011	Secrétaire général	Examen des modalités de financement et de soutien des missions politiques spéciales
A/66/591	7 décembre 2011	Secrétaire général	État d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions
A/66/718	27 avril 2012	Comité consultatif pour les questions	Observations et recommandations sur les questions concernant l'ensemble des opérations

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
		administratives et budgétaires	
A/66/755	28 mars 2012	Bureau des services de contrôle interne	Rapport d'ensemble sur l'exécution du projet pilote visé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/287
A/66/779	2 mai 2012	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix : exécution du budget de l'exercice allant du 1er juillet 2010 au 30 juin 2011 et projet de budget pour l'exercice allant du 1er juillet 2012 au 30 juin 2013
A/66/779/Add.1	26 avril 2012	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Rapport d'ensemble sur l'exécution du projet pilote visé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/287
Résolution 66/264	21 juin 2012	Assemblée générale	Questions transversales
A/67/751	21 février 2013	Bureau des services de contrôle interne	Rapport d'ensemble sur le projet pilote visé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/287
A/67/756/Add.1	10 avril 2013	Secrétaire général	Présentation du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2013 au 30 juin 2014 : ressources proposées à l'issue de l'examen de la procédure d'établissement des budgets
Résolution 67/287	28 juin 2013	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/68/7	15 août 2013	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015
A/68/552	25 octobre 2013	Secrétaire général	État d'avancement de l'application des recommandations relatives au renforcement de la sécurité des systèmes informatiques au Secrétariat
A/68/742	10 février 2014	Secrétaire général	Présentation du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2014 au 30 juin 2015
A/69/572	11 novembre 2014	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Gestion des ressources humaines
A/69/750 et A/69/750/Corr.1	30 janvier 2015	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2015 au 30 juin 2016

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/70/7	7 août 2015	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017
A/70/95-S/2015/446	17 juin 2015	Secrétaire général	Rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix des Nations Unies intitulé « Unissons nos forces pour la paix : privilégions la politique, les partenariats et l'action en faveur des populations »
A/70/357	2 septembre 2015	Secrétaire général	L'avenir des opérations de paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix
A/70/742	20 avril 2016	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Observations et recommandations sur les questions concernant les opérations de maintien de la paix en général
A/70/749	23 février 2016	Secrétaire général	Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1er juillet 2014 au 30 juin 2015 et budgets pour l'exercice allant du 1er juillet 2016 au 30 juin 2017
A/70/751	22 février 2016	Secrétaire général	Budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2016 au 30 juin 2017
A/70/764	26 février 2016	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Composition du Secrétariat : données démographiques relatives au personnel
A/70/837	28 avril 2016	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Exécution du budget de l'exercice allant du 1er juillet 2014 au 30 juin 2015, financement de l'exercice allant du 1er juillet 2015 au 30 juin 2016 et projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1er juillet 2016 au 30 juin 2017
Résolution 70/287	17 juin 2016	Assemblée générale	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix
A/71/417	30 septembre 2016	Secrétaire général	Dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies
A/71/551	14 octobre 2016	Secrétaire général	Étude relative au Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine

Cote	*Date*	*Auteur*	*Titre*
A/71/883	28 avril 2017	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires	Compte d'appui des opérations de maintien de la paix : exécution du budget de l'exercice allant du 1er juillet 2015 au 30 juin 2016 et projet de budget pour l'exercice allant du 1er juillet 2017 au 30 juin 2018
A/72/492	27 septembre 2017	Secrétaire général	Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur
A/72/525	13 octobre 2017	Secrétaire général	Restructuration du pilier paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies
A/72/801	21 mars 2018	Secrétaire général	Dispositif de prestation de services centralisée au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies