



Assemblée générale

Distr. générale
14 février 2023
Français
Original : anglais

Soixante-dix-septième session

Point 151 de l'ordre du jour

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

Résumé des conclusions et recommandations de l'analyse indépendante du modèle de prestation de services du Service de la lutte antimines de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport fait suite à la demande formulée par l'Assemblée générale tendant à ce que le Secrétaire général procède à une analyse indépendante de l'utilisation des services du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et des partenaires qui ont été choisis pour mener des activités de lutte antimines, y compris à une évaluation des atouts dont dispose chaque mission pour exécuter ces activités, et d'en exposer les résultats dans le rapport qu'il lui présentera à sa soixante-dix-septième session.

Le rapport présente les conclusions de l'analyse indépendante, dans laquelle on a évalué la collaboration actuelle entre le Service de la lutte antimines de l'ONU et l'UNOPS pour ce qui est de l'exécution des programmes de lutte antimines, sur la base de critères d'efficacité, de maîtrise des coûts, de transparence et de gouvernance, puis comparé cette collaboration avec trois autres modèles de prestation de services. On trouvera dans le rapport cette analyse ainsi que les recommandations formulées pour que la lutte antimines soit plus efficace et ait un bon rapport coût-efficacité.

Parmi les aspects positifs de la collaboration actuelle entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS on peut citer la rapidité, la souplesse et la réactivité de l'UNOPS dans la fourniture d'une expertise, le recrutement de personnel et la mise à disposition de services et d'équipements, tandis que les domaines potentiels d'amélioration sont, entre autres, la structure des frais de gestion de l'UNOPS, le manque de concurrence et le fait que le Secrétariat et le Service de la lutte antimines



n'ont pas les capacités suffisantes pour élaborer, analyser, évaluer et contrôler les programmes et les budgets.

Trois autres modèles de prestation de services réalisables sont passés en revue dans le rapport, à savoir : un partenariat renforcé avec l'UNOPS ; la fourniture directe de services par le Secrétariat ; un modèle sur mesure dans lequel la modalité d'exécution la plus appropriée est déterminée par le Service de la lutte antimines au cas par cas.

L'analyse a montré que chaque modèle, y compris le statu quo, nécessite que le Service de la lutte antimines et le Secrétariat aient le leadership et l'expertise nécessaires pour assumer pleinement la conception et le suivi des programmes ainsi que la communication d'informations. Cet élément est nécessaire dans chaque modèle pour améliorer la gouvernance, le contrôle, la surveillance et la transparence et renforcer la capacité de repérer les économies possibles, lorsque cela est jugé approprié, notamment par une meilleure élaboration des cahiers des charges et des budgets.

Trois recommandations sont formulées dans l'analyse : a) doter le Service de la lutte antimines et le Secrétariat de ressources suffisantes pour assumer les fonctions de conception et de suivi des programmes ainsi que la communication d'informations ; b) améliorer le rapport coût-efficacité, l'efficacité et la bonne gouvernance dans le partenariat avec l'UNOPS ; c) adopter une approche progressive, programme par programme, afin de définir le modèle de prestation de services approprié à chaque situation.

Le Secrétariat approuve ces conclusions et recommandations, qui présentent un plan d'action permettant de répondre aux observations et aux recommandations formulées par les auditeurs, les organes de contrôle et les organes délibérants au sujet du partenariat entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS, ainsi que d'autres approches potentielles, tout en assurant la continuité de l'exécution de programmes de lutte antimines de haute qualité.

I. Historique

1. Créé en 1997, le Service de la lutte antimines s'efforce d'éliminer les menaces que représentent les mines, les restes explosifs de guerre et les engins explosifs improvisés en coordonnant la lutte antimines de l'ONU, en dirigeant les mesures prises au niveau des pays et en appuyant l'élaboration de normes, de politiques et de règles. Le Service de la lutte antimines a reçu de l'Assemblée générale¹ un mandat de coordination à l'échelle du système des Nations Unies et, lorsqu'il est mandaté par le Conseil de sécurité ou invité par le (la) coordonnateur(trice) résident(e) dans un pays dans lequel se trouvent des mines terrestres, des restes explosifs de guerre ou des engins explosifs improvisés, il déploie des programmes de lutte antimines et supervise leur exécution. Le Service de la lutte antimines relève du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité du Département des opérations de paix et est désigné par le (la) Secrétaire général(e) adjoint(e) à l'appui opérationnel² comme prestataire de services de lutte antimines pour toutes les entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

2. À l'heure actuelle, le Service de la lutte antimines exécute les mandats de lutte antimines de 14 opérations des Nations Unies sur le terrain³ : il contribue à assurer la sûreté et la sécurité des soldats de la paix, la protection des civils, le renforcement de l'autorité, de l'efficacité et de la responsabilité de l'État et participe aux processus de paix et aux efforts de consolidation de la paix. Ces programmes sont financés par le budget de l'opération concernée, au titre des services, fournitures et équipements divers. De plus, le Service de la lutte antimines exécute sept autres programmes financés à l'aide de ressources extrabudgétaires, à savoir cinq programmes mis en œuvre en dehors des missions⁴ et deux programmes autonomes du Service déployés dans des missions⁵. Entre 2015 et 2021, les contributions provenant des budgets des opérations de maintien de la paix ont représenté en moyenne 67 % de l'enveloppe annuelle des ressources budgétaires de la lutte antimines et les contributions extrabudgétaires 32 %, le reste (1 %) provenant des budgets des missions politiques spéciales. Le Service de la lutte antimines rend compte de ses activités aux représentants spéciaux du Secrétaire général et aux chefs des missions et est

¹ Dans sa résolution 76/74 sur l'assistance à la lutte antimines, l'Assemblée générale déclare que le Service de la lutte antimines coordonne les activités menées dans ce domaine dans le système des Nations Unies, dans le domaine de responsabilité de la lutte antimines et dans d'autres organisations compétentes.

² Le Service de la lutte antimines a été officiellement désigné comme prestataire de services au titre du dispositif de délégation des responsabilités, le (la) Secrétaire général(e) adjoint(e) à l'appui opérationnel ayant délégué cette responsabilité au (à la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux opérations de paix, qui l'a à son tour déléguée au Service de la lutte antimines.

³ Huit missions de maintien de la paix (Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental, Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre, Force intérimaire des Nations Unies au Liban, Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei et Mission des Nations Unies au Soudan du Sud), l'opération d'appui au Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie et cinq missions politiques spéciales (Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie, Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan, Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda et Mission d'appui des Nations Unies en Libye).

⁴ En Colombie et en Iraq, des missions sont présentes (Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq et Mission de vérification des Nations Unies en Colombie) mais le programme du Service de la lutte antimines n'est pas une composante de la mission et opère de façon autonome.

⁵ Burkina Faso, Éthiopie, Nigéria, République arabe syrienne et État de Palestine.

responsable devant eux pour ce qui est des ressources allouées à la lutte antimines par les opérations sur le terrain ; il est mandaté par l'Assemblée générale pour administrer le fonds d'affectation spéciale pour l'assistance à la lutte antimines⁶.

3. Le Service de la lutte antimines joue un rôle important en contribuant aux priorités suivantes de l'Organisation des Nations Unies : la sûreté et la sécurité des soldats de la paix ; la protection des civils contre les conséquences des engins explosifs ; le rétablissement de l'accès aux routes, aux logements, aux écoles et aux installations sanitaires et la facilitation de leur utilisation par les populations locales, les entités des Nations Unies, les intervenants humanitaires, entre autres ; la création de conditions propices au retour volontaire et en toute sécurité des réfugiés et des personnes déplacées ; la libération des zones précédemment polluées par les mines pour qu'elles puissent être utilisées à des fins productives, en soutenant l'agriculture et d'autres sources de subsistance ; le renforcement des capacités des gouvernements et des acteurs nationaux d'évaluer et de traiter la présence d'engins explosifs ; l'accroissement de la confiance à l'égard des processus de paix⁷.

4. Jusqu'à présent, le Service de la lutte antimines a exécuté ses programmes de lutte antimines quasi exclusivement au moyen d'une collaboration avec le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS)⁸. Ce partenariat est régi par le mémorandum d'accord signé en 2014 entre le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et l'UNOPS, qui couvre toutes les entités du Secrétariat faisant appel aux services du Bureau. En application du mémorandum d'accord, le Service de la lutte antimines est responsable de l'élaboration de la stratégie, de la conception du programme, du suivi et de la supervision, du dialogue et de la communication avec les parties prenantes, tandis que l'UNOPS se charge de la mise en œuvre, qui comprend le recrutement et la gestion du personnel, l'achat de biens et de services spécialisés et la gestion des contrats et des subventions. Les attributions de l'UNOPS pour le projet sont régies par des accords financiers conclus entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS dans le respect du mémorandum d'accord. En application du mémorandum d'accord, l'UNOPS facture des coûts partagés : coûts directs gérés localement et centralement (3 %) et de coûts d'appui indirects (5 % du projet total) facturés en tant que commission de gestion. Le mémorandum d'accord précise aussi quelles sont les catégories de services et de biens que les missions doivent fournir gratuitement aux projets de l'UNOPS, et qui ne doivent pas être incluses dans les accords financiers conclus entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS⁹.

5. Pour exécuter les programmes du Service de la lutte antimines, l'UNOPS emploie actuellement environ 480 personnes. L'UNOPS recourt à divers types d'engagements, la forme la plus courante étant les contrats de vacataire (70 %), suivie

⁶ Résolutions 48/7 du 19 octobre 1993 et 49/215 du 23 décembre 1994 de l'Assemblée générale.

⁷ Le rapport annuel 2021 du Service de la lutte antimines fait état des résultats suivants : 93 000 engins explosifs détruits, 39 kilomètres carrés de terres et 4 400 kilomètres de routes sécurisés, 41 installations de stockage d'armes et de munitions construites, 30 000 personnes formées, 1,3 million de personnes sensibilisées aux risques posés par les engins explosifs et 850 victimes ayant reçu une aide. On trouvera des renseignements supplémentaires sur ces résultats à l'adresse <https://www.unmas.org/en/publications>.

⁸ Seuls deux programmes (la Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda et la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre) ne sont pas exécutés en partenariat avec l'UNOPS.

⁹ Les services et des biens que les missions sont tenues de fournir gratuitement à l'UNOPS en application l'article III et de l'annexe II du mémorandum d'accord sont les suivants : cartes d'identité et permis de conduire, habilitations de sécurité, visas, aide au dédouanement, espace de bureau ou hébergement, mobilier, matériel de bureau, papeterie et fournitures de bureau, véhicules, entretien et carburant en fonction des allocations de la mission, transport sur les vols de l'ONU, services de communication (dont Internet, le téléphone et les terminaux VSAT), évacuations sanitaires, explosifs, conseils juridiques dans le pays et circulaires.

par les contrats donnant le statut de fonctionnaire, les contrats pour des activités à haut risque et les arrangements en nature. Pour les activités spécialisées, l'UNOPS engage des tiers au moyen de contrats ou de subventions. En 2021, sur les 207 914 958 dollars déboursés par l'intermédiaire de l'UNOPS, les accords avec des tiers ont représenté 61 % des dépenses, suivis par les dépenses de personnel (24 %) et par les équipements spécialisés, les dépenses de fonctionnement et les honoraires de l'UNOPS pour le reste.

6. Dans leurs audits réalisés sur la période 2019-2021, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et le Comité des commissaires aux comptes ont remis en question certaines caractéristiques de la collaboration entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS, notamment en ce qui concerne son efficacité et la maîtrise des coûts. Les différents sujets de préoccupation abordés sont les suivants :

a) **Dépendance excessive envers l'UNOPS pour la présence et l'expertise sur le terrain.** Le Comité des commissaires aux comptes a estimé que le Service de la lutte antimines avait du mal à s'acquitter de son mandat car il ne disposait ni d'une expérience pratique adéquate et durable des programmes sur le terrain ni d'une connaissance des besoins et des résultats propres à ces programmes (A/75/5, par. 168), ce qui plaçait le Service dans une position de dépendance, l'UNOPS possédant toutes les connaissances et capacités requises sur le terrain (ibid., par. 172) ;

b) **Accès limité aux informations sur les contrats et les actifs de l'UNOPS.** Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que le Service de la lutte ne disposait pas de suffisamment d'informations sur l'utilisation par l'UNOPS des budgets alloués à la lutte antimines, notamment pour ce qui concernait les accords avec des tiers et les actifs (ibid., par. 170), et que la communication par l'UNOPS de documents tels que les accords avec des tiers et les justificatifs d'acquisitions d'actifs devrait être pratique courante. Suffisamment de pièces justificatives devraient être disponibles pour assurer l'obligation redditionnelle des membres du personnel utilisant les ressources financières allouées à la lutte antimines (ibid., par. 174). Le BSCI a noté que le Service de la lutte antimines devrait renforcer le suivi financier afin que son principal partenaire de réalisation fournisse au personnel du Siège des informations financières et d'autres éléments en quantités suffisantes pour suivre correctement les budgets et les fonds excédentaires [BSCI 2019/152, recommandation 7 a)] ;

c) **Utilisation insuffisante des ressources existantes de l'Organisation des Nations Unies.** Le Comité des commissaires aux comptes a aussi demandé au Service de la lutte antimines d'exiger que l'UNOPS utilise les structures et les contrats existants du Secrétariat et des missions de maintien de la paix, comme la Division des achats et les structures d'appui aux missions, lorsque cela est possible (A/75/5, par. 174). Il a également recommandé que l'Administration détermine les catégories d'actifs que les missions doivent fournir à l'UNOPS dans le cadre des projets de lutte contre les mines et qu'elle exclue ces actifs des accords financiers conclus avec l'UNOPS (A/76/5, par. 57) ;

d) **Maîtrise des coûts.** Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que la composition des commissions de gestion n'était pas appropriée, que la structure des frais de gestion de l'UNOPS était inadéquate et devrait être révisée (A/75/5, par. 174 et 176), et que l'UNOPS choisissait des partenaires pour mettre en œuvre les services de lutte antimines, ce qui ajoutait une autre source de frais généraux (ibid., par. 165 d) et 167). Le Comité a aussi estimé qu'il serait plus économique que le Service de la lutte antimines dispose de sa propre fonction de demande d'achat, qui engloberait l'établissement des cahiers des charges et des critères d'évaluation, la rédaction des contrats, avec l'appui de la Division des achats du Département de

l'appui opérationnel, et la gestion des contrats passés avec des tiers, sans qu'il soit nécessaire de payer une commission de gestion (A/76/5, par. 46). Dans son audit 2019/152 (par. 15), le BSCI avait aussi souligné que le Service de la lutte antimines n'avait pas déterminé si sa stratégie consistant à exécuter des programmes et des projets de lutte antimines par l'intermédiaire de l'Agence A [UNOPS] continuait d'être l'approche la plus efficace tant sur le plan programmatique que financier ;

e) **Absence d'analyses indépendantes des programmes.** Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que les mécanismes de suivi et d'évaluation du Service de la lutte antimines souffraient de défaillances importantes. Ses examens périodiques des projets et programmes étaient fondés sur des rapports établis par le personnel de l'UNOPS dans les lieux d'affectation hors siège, et le Service de la lutte antimines ne disposait que de mécanismes limités pour vérifier et valider ces rapports [A/75/5, par. 165 b)]. Le BSCI a aussi constaté que le Service de la lutte antimines ne disposait pas d'un mécanisme permettant de vérifier et de valider de façon indépendante l'exactitude et l'intégrité des informations reçues (BSCI 2019/152, par. 20).

7. Des progrès ont été accomplis pour ce qui est de donner suite aux conclusions et recommandations du BSCI et du Comité des commissaires aux comptes. Au 1^{er} juillet 2021, les postes de chef de programme de lutte antimines ont été transférés de contrats de l'UNOPS au Secrétariat, afin de permettre à celui-ci de diriger les programmes sur le terrain. Bénéficiant du soutien du siège du Service de la lutte antimines, les chefs de programme de lutte antimines sont responsables de la conception de la stratégie du programme, de la direction de la planification stratégique et opérationnelle, de la supervision des réalisations de l'UNOPS, de l'encadrement du dialogue avec les autorités nationales participant à l'action antimines et de la mobilisation des ressources. Par ailleurs, le Service de la lutte antimines et l'UNOPS ont élaboré une matrice des responsabilités afin de définir les attributions de chaque entité dans la prestation des services de lutte antimines. Le Service de la lutte antimines a aussi amélioré son système de suivi et d'évaluation en élaborant des stratégies et des plans de travail mesurables pour les programmes et instauré des mesures visant à renforcer la planification des programmes et le suivi des résultats, en créant un comité multidisciplinaire d'examen des programmes chargé de passer en revue les stratégies des programmes, les plans de travail, les budgets et les propositions des donateurs.

II. Mandat

8. Le présent rapport fait suite à la demande formulée par l'Assemblée générale¹⁰ tendant à ce que le Secrétaire général procède à une analyse indépendante de l'utilisation des services fournis par l'UNOPS et les partenaires choisis pour mener des activités de lutte antimines, y compris une évaluation des atouts dont dispose chaque mission pour exécuter ces activités, et d'en exposer les résultats dans le rapport qu'il lui présentera à sa soixante-dix-septième session.

9. Le rapport tient aussi compte des recommandations présentées par le Comité des commissaires aux comptes¹¹ et le Comité consultatif pour les questions

¹⁰ Voir les résolutions 75/250 B, 75/297, 75/298, 75/299, 75/300, 75/302, 75/304, 75/305 et 75/306 de l'Assemblée générale.

¹¹ Voir le document publié sous la cote A/75/5 (Vol. II) dans lequel le Comité des commissaires aux comptes a recommandé, au paragraphe 175, qu'il soit procédé à une analyse indépendante effectuée par un groupe d'experts pour déterminer si le partenariat exclusif actuel [...] avec l'UNOPS était efficace par rapport au coût et répondait aux mandats des missions, et que l'Administration évalue les avantages de l'exécution par le Service de la lutte antimines lui-même

administratives et budgétaires¹², dans lesquelles ils demandaient une évaluation indépendante de l'actuel modèle de prestation de services utilisé par le Service de la lutte antimines et l'UNOPS ainsi que la présentation d'alternatives, que viennent étayer la recommandation et les conclusions formulées par le BSCI dans son audit 2019/152¹³.

III. Méthodologie

10. L'analyse indépendante a été réalisée entre avril et novembre 2022 par une société de conseil externe indépendante (ci-après « la société de conseil »). La société de conseil a été choisie au moyen d'un processus de passation des marchés concurrentiel conforme au cadre réglementaire de l'Organisation des Nations Unies. Elle a été chargée : a) d'évaluer le rapport coût-efficacité du partenariat actuel entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS ; b) de comparer et d'opposer différentes approches de l'exécution des mandats, notamment : l'exécution directe par le Secrétariat, la mise en œuvre de partenariats avec des entités des Nations Unies, des organisations non gouvernementales internationales ou des entités commerciales, et des options hybrides ; c) de recommander la manière la plus efficace et la plus économique de fournir des services de lutte antimines dans tous les contextes dans lesquels le Service de la lutte antimines déploie des programmes de lutte antimines.

11. Au cours de l'analyse, le modèle de prestation de services actuel ainsi que des solutions alternatives ont été passés en revue par rapport à des critères d'efficacité, de maîtrise des coûts, de gouvernance et de transparence. L'efficacité a été évaluée en fonction de la manière dont un modèle donné permettait au Service de la lutte antimines de fournir des services de qualité dans tous les contextes opérationnels, de bénéficier d'une certaine flexibilité dans les opérations de recrutement, d'achat et de transfert de ressources d'un lieu à l'autre en fonction des besoins, et de la contribution éventuelle du modèle à l'expertise du Service et à son rôle de leader mondial de la lutte antimines. La maîtrise des coûts a été évaluée en fonction de la variation probable des différentes catégories de dépenses d'un modèle à l'autre et de l'influence positive ou négative du modèle sur l'optimisation des ressources et des actifs existants des Nations Unies. La gouvernance et la transparence ont été déterminées par la façon dont les règles, les règlements, les procédures et les pratiques des entités concernées par chaque modèle contribueraient à renforcer la transparence, l'accès à l'information et la responsabilité.

12. La société de conseil a recueilli des données au moyen d'examen, d'entretiens avec des parties prenantes internes et externes de l'Organisation des Nations Unies,

d'une certaine partie des activités de lutte contre les mines, par exemple en administrant directement les accords avec des tiers par l'intermédiaire de ses directeurs de programmes sur le terrain.

¹² Voir le document publié sous la cote [A/75/829](#), dans lequel le Comité consultatif a recommandé, au paragraphe 32, qu'un groupe d'experts procède à une analyse indépendante et transparente du rapport coût-efficacité et de l'efficacité opérationnelle de la lutte antimines dans les opérations de maintien de la paix. Cette analyse devrait être l'occasion de passer en revue des modalités d'action nouvelles et/ou supplémentaires, notamment l'exécution d'activités de déminage par les contingents déployés dans les missions, la passation de contrats directement par le Service de la lutte antimines ou la coopération par la voie de partenaires d'exécution, tout en tenant compte des différentes techniques applicables.

¹³ Voir le rapport d'audit 2019/152 du BSCI, paragraphes 26-27 et la recommandation 5, dans lesquels il est dit que le Service de la lutte antimines devrait élaborer un plan prévoyant l'évaluation périodique de sa stratégie et de son approche globale d'exécution des programmes de lutte antimines par l'intermédiaire de l'Agence A (UNOPS) afin de déterminer si son rapport coût-efficacité demeure intéressant.

en ligne et en personne, et des visites sur le terrain dans des programmes du Service de la lutte antimines au Mali (Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali), au Soudan (Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan) et en Somalie (Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie et Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie). Parmi les personnes interrogées figuraient des chefs de programmes de lutte antimines, des membres du Service de la lutte antimines et d'autres bureaux au Siège de l'Organisation des Nations Unies, des représentants de missions de maintien de la paix et de missions politiques spéciales, des représentants des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, de l'UNOPS, des organisations non gouvernementales de lutte antimines, des prestataires privés de lutte antimines et des autorités nationales de lutte antimines.

13. L'avantage comparatif de chaque mission en matière de prestation de services de lutte antimines n'a pas été évalué : l'analyse a plutôt été axée sur le potentiel d'action du Secrétariat dans son ensemble. En effet, il n'y avait pas de données ou de repères comparables pour la prestation de services de lutte antimines par une mission en particulier ou le Secrétariat, l'UNOPS ayant été le seul partenaire pour l'exécution de programmes de lutte antimines pour le Secrétariat. L'analyse a été guidée par la nécessité de générer des données comparatives pour déterminer le modèle de prestation de services optimal et l'avantage comparatif dans chaque contexte et, par conséquent, le modèle recommandé décrit dans la section V du présent rapport adopte une approche programme par programme pour évaluer l'avantage comparatif de tous les prestataires dans chaque contexte.

14. Le Secrétaire général comptait entreprendre l'analyse : a) après l'achèvement et la mise en application du nouveau mémorandum d'accord entre le Secrétariat et l'UNOPS, l'objectif étant de fixer un nouveau niveau de référence qui permettrait de comparer le modèle de prestations de services prévu dans le partenariat entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS avec d'autres modèles du même type ; b) lorsque les évaluateurs pourraient de nouveau se rendre sur le terrain et y rencontrer les parties prenantes ; c) lorsque plusieurs initiatives visant à renforcer le modèle de prestation de services du Service de la lutte antimines auraient eu l'occasion de prouver leur efficacité (voir [A/75/793](#), par. 32). L'équipe chargée de l'analyse a pu voir trois programmes de terrain du Service de la lutte antimines et aboutir à une bonne compréhension de plusieurs améliorations du modèle actuel. Par ailleurs, certaines initiatives visant à renforcer le modèle ont été mises en œuvre. Cependant, le nouveau mémorandum d'accord n'était pas en vigueur lorsque l'analyse a été réalisée.

15. Pour soutenir l'analyse, un groupe de référence du Secrétariat, composé de hauts fonctionnaires du Siège et de responsables de missions¹⁴, a suivi le processus et examiné les conclusions préliminaires ainsi que le projet de rapport et le rapport final afin qu'il soit utile, concret, exact et crédible. Le personnel de l'UNOPS au Siège et sur le terrain a fourni des données et des informations et a été consulté sur certaines parties du projet de rapport. Les commentaires sur le projet de rapport ont été examinés par la société de conseil et pris en compte lorsque celle-ci a jugé que cela était utile. Le Secrétariat a nommé une personne chargée de vérifier la probité pour garantir l'intégrité de la procédure et l'objectivité des conclusions. Cette personne a

¹⁴ Dont le Département des opérations de paix, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Département de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, l'évaluation du BSCI, le Bureau d'appui des Nations Unies en Somalie, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei et la Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda.

joué un rôle d'observation dans l'équipe de la société de conseil et a eu accès aux éléments recueillis tout au long de l'analyse ; elle a conclu que celle-ci avait été menée avec intégrité et que les conclusions étaient entièrement conformes aux faits établis par la société de conseil.

IV. Évaluation des modèles actuels et alternatifs

A. Collaboration actuelle entre le Service de la lutte antimines de l'ONU et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

16. La qualité des résultats obtenus et l'incidence des activités menées dans le cadre de la collaboration entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS ne font pas partie du champ de l'analyse, mais il a été constaté que nombre de parties prenantes interrogées ont indiqué être très satisfaites de la qualité du travail accompli via ce partenariat et ont souligné l'importance de ce travail pour l'exécution des mandats dans les opérations de paix et pour l'intervention humanitaire.

Efficacité

17. L'analyse a révélé que l'actuel modèle de prestation de services bénéficiait de la rapidité, de la souplesse et de la réactivité de l'UNOPS en matière de mise à disposition d'une expertise, de recrutement de personnel et de fourniture de services et de matériel. L'UNOPS a eu accès à diverses modalités contractuelles¹⁵ que le Secrétariat ne pouvait utiliser et a constitué de vastes listes de personnel pour la prestation de services de lutte antimines. Il s'est aussi doté d'une importante capacité d'achat et d'une expertise en matière d'équipement spécialisé de lutte antimines. L'analyse a comparé les données existantes sur le recrutement et les achats de l'UNOPS avec celles des entités du Secrétariat, y compris les opérations sur le terrain, et a noté que les délais de recrutement de l'UNOPS étaient en moyenne inférieurs à ceux du Secrétariat. En revanche, les délais de passation de marchés de l'UNOPS se sont avérés largement similaires à ceux des entités du Secrétariat. Toutefois, il n'a pas été possible, dans l'analyse, de comparer des procédures de recrutement et de passation de marchés de taille et de complexité comparables, compte tenu des limites des données.

18. On a constaté dans l'analyse que, en raison du modèle actuel, le Service de la lutte antimines dispose d'une expertise technique limitée, ce qui a affecté sa capacité de diriger avec efficacité l'action antimines mondiale et de garantir que les programmes de pays soient conçus pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Il a aussi été noté que la création des postes de chef de programme de lutte antimines au Secrétariat, faisant partie des effectifs de chaque mission, a contribué à corriger le déséquilibre en matière d'expertise et de responsabilité. Cependant, en tant que seul(e) représentant(e) du Service de la lutte antimines dans les programmes de pays, et en l'absence d'une autorité exerçant un contrôle direct sur l'équipe de projet de l'UNOPS (composée de personnel n'appartenant pas au Secrétariat), un(e) chef de programme de lutte antimines ne disposait pas des capacités opérationnelles, techniques et hiérarchiques adéquates pour évaluer,

¹⁵ Il s'agit notamment de six types de contrats de consultants (procédure sélective ; contrat de 100 jours ; recrutement en urgence ; contrat d'achat ; contrat forfaitaire ; contrat d'avance d'honoraires à domicile) pour le personnel recruté sur le plan international (contrat de vacataire international) ou le personnel local (contrat de vacataire local), ainsi que les contrats de déploiement de personnel dans des environnements à haut risque au titre d'accords avec des prestataires de services tiers.

concevoir et superviser tous les aspects d'un programme. Il a aussi été indiqué dans l'analyse que les systèmes informatiques de l'UNOPS n'étaient pas compatibles avec ceux du Secrétariat, ce qui pourrait limiter les échanges avec le personnel de l'UNOPS.

Maîtrise des coûts

19. L'analyse a révélé que le coût unitaire relativement faible du personnel de l'UNOPS constituait un élément de maîtrise des coûts dans le modèle actuel¹⁶. L'analyse de la différence en matière de dépenses de personnel entre l'UNOPS et le Secrétariat a révélé que les contrats du Secrétariat coûtaient de 30 % à 70 % plus cher que les contrats de vacataire local et international de l'UNOPS, qui sont utilisés pour la plupart des membres du personnel de lutte antimines¹⁷. Par ailleurs, la différence de coût entre les contrats du personnel de l'UNOPS et ceux du Secrétariat était marginale étant donné qu'ils étaient régis par le même régime commun.

20. L'analyse a mis en évidence des faiblesses en ce qui concerne la maîtrise des coûts. Tout d'abord, le mémorandum d'accord de 2014 fixe les coûts indirects de l'UNOPS à 5 %, alors que la majeure partie de l'appui aux programmes du Service de la lutte antimines provient du Groupe thématique Paix et sécurité de l'UNOPS à New York, qui est financé par des coûts directs gérés localement et centralement. Dans les audits des missions de maintien de la paix réalisés en 2019/20 et 2020/21 par le Comité des commissaires aux comptes et dans l'audit 2019/152 du BSCI, l'importance des frais indirects de 5 % a suscité des interrogations. Dans l'analyse, il a été constaté qu'une commission basée sur un pourcentage des coûts directs pourrait dissuader l'UNOPS de contrôler les coûts et permettre de réaliser des économies d'échelle et de réduire les dépenses¹⁸.

21. Ensuite, l'analyse a montré que le Service de la lutte antimines n'avait pas suffisamment de personnel, à l'heure actuelle, pour concevoir efficacement des programmes et des projets ou pour exercer son autorité dans l'élaboration des cahiers des charges et des budgets correspondants. La création des postes de chef de programme de lutte antimines et la mise en œuvre de procédures de bilan adéquates étaient susceptibles de favoriser la résolution du problème mais ne suffiraient pas à elles seules. Le Service de la lutte antimines n'avait donc pas la capacité d'évaluer et de remettre en question les programmes et les projets, étant donné que le modèle actuel ne lui avait pas permis de développer une expertise suffisante en interne.

22. Troisièmement, en ce qui concerne l'UNOPS en tant que partenaire exclusif, l'analyse a souligné les points de vue des personnes interrogées selon lesquelles cette situation a dissuadé l'UNOPS de réduire les coûts. L'analyse a aussi montré qu'en raison de l'absence d'autres partenaires, le Service de la lutte antimines ne disposait pas de références ou de données concrètes permettant de comparer les résultats et les coûts de l'UNOPS avec ceux d'autres partenaires potentiels, ce qui rendait les comparaisons difficiles.

23. Enfin, l'analyse a révélé qu'il serait possible de réaliser davantage d'économies, notamment : a) en optimisant l'utilisation de l'appui administratif centralisé ; b) en

¹⁶ Il faut noter que l'UNOPS pourrait améliorer ses contrats de vacataire, ce qui pourrait entraîner des augmentations d'honoraires et réduire le rapport coût-efficacité par rapport aux contrats du Secrétariat.

¹⁷ À l'heure actuelle, 70 % des 480 membres du personnel du programme sont employés dans le cadre de contrats de vacataire locaux et internationaux.

¹⁸ Il a été noté dans l'analyse qu'il n'était pas possible de comparer les appels d'offres de l'UNOPS avec ceux du Secrétariat pour les mêmes services dans les mêmes circonstances et donc de déterminer si des sous-traitants ou des équipements plus coûteux ont été utilisés alors que des solutions moins onéreuses étaient disponibles.

ayant recours au personnel des partenaires¹⁹ pour que le Secrétariat puisse accéder aux modalités de dotation en personnel ayant un meilleur rapport coût-efficacité proposées par l'UNOPS ; c) en continuant de maximiser l'utilisation des capacités existantes des missions dans le respect de l'annexe II du memorandum d'accord pour l'achat de biens et de services d'usage général²⁰.

Gouvernance et transparence

24. Malgré des améliorations récentes telles que la création des postes de chef de programme de lutte antitrimines ou la mise en place de la matrice des responsabilités du Service de la lutte antitrimines et de l'UNOPS et de nouveaux mécanismes d'examen des programmes, l'analyse a montré que des problèmes continuent de se poser quant à la répartition des attributions entre le Service de la lutte antitrimines et l'UNOPS, à la responsabilité, et à l'accès aux informations par le Service de la lutte antitrimines. L'analyse a mis en évidence cinq problèmes ayant des répercussions négatives sur la gouvernance ou la transparence :

a) **Répartition des attributions.** L'UNOPS joue de fait un rôle plus important dans la conception des programmes et l'élaboration du budget que ce que prévoit le memorandum d'accord, principalement en raison du manque de capacités suffisantes au Service de la lutte antitrimines, ce qui entrave la capacité du Secrétariat de déterminer de manière indépendante les ressources nécessaires pour les programmes et d'élaborer des budgets en conséquence. Sur le papier, le Service de la lutte antitrimines et l'UNOPS jouent des rôles complémentaires en application du memorandum d'accord, comme le montre la matrice des responsabilités ; il est cependant largement reconnu que la situation est en réalité différente ;

b) **Limites des rattachements hiérarchiques.** Le personnel du programme de pays sous contrat avec l'UNOPS ne rend pas compte directement au (à la) chef du programme de lutte antitrimines, ce qui laisse à cette personne peu de contrôle sur le personnel du programme et crée le risque de recevoir des informations incohérentes de la part du personnel de l'UNOPS ;

c) **Non-comptabilisation à l'actif des biens afférents aux projets.** Aucune des parties ne comptabilisant actuellement à l'actif les biens afférents aux projets achetés avec les ressources du Secrétariat, ces biens ne sont pas comptabilisés dans les états financiers du Secrétariat et de l'UNOPS ;

d) **Répercussions limitées des défauts de livraison.** Le memorandum d'accord ne prévoit pas les répercussions financières d'un défaut de fourniture de service par l'UNOPS, et plusieurs personnes interrogées ont déclaré que l'UNOPS pourrait absorber une plus grande partie du risque, dont les dépassements de coûts des projets et les retards ;

e) **Niveau d'accès à l'information.** Le Secrétariat ne dispose pas du niveau de transparence nécessaire pour évaluer le rapport coût-efficacité des services de

¹⁹ Le « personnel des partenaires » est un dispositif utilisé lorsqu'une entité des Nations Unies recrute, gère et administre du personnel (agissant ainsi en tant qu'agence de recrutement), pour le compte d'une autre entité du système. L'entité bénéficiaire assure la gestion et la supervision au quotidien et est responsable de la performance.

²⁰ L'UNOPS a mis en garde contre l'application stricte de l'annexe II lorsque celle-ci pourrait entraîner une augmentation du « coût réel » du projet, défini comme suit : a) les missions ayant besoin de capacités ou de dépenses supplémentaires pour fournir des biens ou des services alors que l'UNOPS peut les fournir à un tarif similaire ou inférieur ; b) des missions fournissant des biens ou des services qui ne répondent pas aux normes de qualité et de ponctualité, ce qui crée un risque pour la prestation de l'UNOPS.

l'UNOPS²¹ et éviter tout double emploi dans les cas où il pourrait être en mesure de fournir les services en interne²².

B. Autres approches

25. Dans l'analyse, on a évalué les autres modèles de prestation de services possibles en fonction des mêmes critères d'efficacité, de maîtrise des coûts, de gouvernance et de transparence, en prenant le modèle actuel comme référence. Le modèle était considéré comme réalisable s'il s'inscrivait dans le cadre des mandats existants des entités concernées et s'il était compatible avec les exigences probables des pays hôtes.

26. L'analyse comporte une évaluation détaillée et des variations potentielles de coûts pour les différentes approches en fonction des changements « probables » et « possibles » par rapport au modèle actuel²³. Il a été constaté que la comparaison du rapport coût-efficacité entre des modèles hypothétiques avait ses limites ; on a signalé dans l'analyse que les modèles alternatifs n'étaient que des hypothèses et que toutes les données relatives aux coûts étaient des estimations indicatives²⁴.

Modèle A : « Statu quo amélioré »²⁵

Le Service de la lutte antimines continue de travailler en partenariat avec l'UNOPS, mais il est en mesure d'assurer les fonctions de conception et de suivi des programmes ainsi que la communication d'informations, tout en tirant parti d'un nouveau mémorandum d'accord conclu entre le Secrétariat des Nations Unies et l'UNOPS.

27. Dans le modèle A, l'UNOPS reste le seul partenaire de réalisation mais on s'écarte du modèle actuel dans la mesure où le nouveau modèle prévoit un renforcement des capacités du Service de la lutte antimines au Siège et sur le terrain et la signature d'un nouveau mémorandum d'accord qui permettra un meilleur accès aux informations sur les accords avec des tiers et les actifs de l'UNOPS. Ce modèle suppose que l'UNOPS reste le seul partenaire de réalisation et conserve une importante capacité de lutte antimines ; il est recommandé de procéder à une augmentation modeste de la capacité du Secrétariat de remplir les fonctions essentielles dans le cadre d'un nouveau mémorandum d'accord. Le modèle peut être mis en œuvre dans tous les contextes et comporte un faible risque de perturbation de

²¹ Il a été noté que même si l'UNOPS donnait accès aux contrats, le Service de la lutte antimines n'avait pas la capacité de les analyser et de tirer des conclusions.

²² Le Comité des commissaires aux comptes a aussi formulé des observations sur ce point : « Le Service de la lutte antimines ne disposait pas de suffisamment d'informations sur l'utilisation par l'UNOPS des budgets alloués à la lutte antimines, notamment pour ce qui concernait les accords avec des tiers et les actifs » (A/75/5 (Vol. II), par. 170).

²³ L'analyse indépendante a défini les changements « probables » comme étant les conséquences immédiates de la mise en œuvre d'un modèle (par exemple, l'augmentation du coût unitaire du personnel associée au transfert de capacité au Secrétariat, les changements immédiats des frais, etc.), tandis que les changements « possibles » restent subordonnés aux décisions qui pourraient être prises par le Secrétariat ou par les partenaires de réalisation et qui pourraient ultérieurement entraîner des économies ou augmenter les dépenses (par exemple, les réductions de personnel, l'application des recommandations liées aux coûts, etc.).

²⁴ Les estimations indicatives de l'analyse indépendante sont considérées comme des estimations brutes, fondées sur des modèles et des hypothèses génériques plutôt que sur des projets précis, et ont été fournies par la société de conseil sur la base de scénarios hypothétiques optimaux compte étant tenu de sa connaissance de la structure et des règles administratives des Nations Unies.

²⁵ On trouvera à l'annexe I une évaluation détaillée (tableau 1.A) et les estimations indicatives préparées dans le cadre de l'analyse indépendante (tableau 2.A).

l'exécution de l'actuel programme de haute qualité, les changements étant minimes. Cependant, il n'y a pas de concurrence qui inciterait à la transparence et à la réduction des coûts.

Modèle B : « Prestation de services directe par le Secrétariat »²⁶

Le Service de la lutte antimines assume pleinement toutes les fonctions de conception, de suivi et d'établissement de rapports du programme, la mise en œuvre du programme étant assurée par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies au Siège et dans les missions.

28. Le modèle B, qui prévoit une exécution directe par le Secrétariat, a été jugé potentiellement avantageux grâce au renforcement de l'expertise du Secrétariat, du contrôle, de la transparence et de la clarté des rattachements hiérarchiques, étant donné qu'un ensemble unique de règles, de règlements et de procédures serait appliqué. La supervision et le contrôle directs exercés par le Secrétariat peuvent entraîner des réductions de personnel et des économies marginales sur les dépenses en lien avec des tierces parties qui pourraient aboutir à des économies supplémentaires, et il n'y aurait pas de frais à payer à l'UNOPS ou à un autre partenaire de réalisation. Cependant, ce modèle ne pourrait faire baisser les coûts d'ensemble du programme par rapport au modèle actuel que si le Secrétariat utilise les contrats de vacataire international et local de l'UNOPS en ayant recours au personnel des partenaires. Dans le cas contraire, les économies réalisées seraient probablement compensées par des dépenses de personnel nettement plus élevées et l'efficacité diminuerait sans doute, étant donné que les modalités de recrutement du Secrétariat ne seraient peut-être pas aussi souples pour un effectif relativement important et que pourvoir les postes vacants prendrait plus de temps²⁷. Le passage à ce modèle serait long et les risques pour la qualité de l'exécution plus élevés : la transition nécessiterait des changements importants et devrait être gérée progressivement pour éviter toute perturbation de l'exécution du programme. Enfin, en dehors des missions, notamment lorsqu'il n'y a pas de présence opérationnelle importante du Secrétariat²⁸, une présence autonome devrait être établie.

²⁶ On trouvera à l'annexe I une évaluation détaillée (tableau 1.B) et les estimations indicatives préparées dans le cadre de l'analyse indépendante (tableau 2.B).

²⁷ Ce point s'explique par le fait que le Secrétariat utilise principalement des contrats donnant le statut de fonctionnaire plutôt que des contrats de vacataire international et local comme l'UNOPS (70 % des contrats à l'heure actuelle). Le Secrétariat a la possibilité d'engager des vacataires mais la durée des contrats est limitée (à 6 mois, ou 9 si les circonstances l'exigent, par périodes de 12 mois consécutifs ou à 24 mois au cours d'une même période de 36 mois), ce qui pourrait ne pas les rendre adaptés à l'exécution de programmes sur le terrain, et le barème des honoraires fixé par une instruction administrative de 2013 (ST/AI/2013/4) les rend moins compétitifs que les contrats de vacataire de l'UNOPS, qui sont liés aux barèmes des traitements actuels de la Commission de la fonction publique internationale.

²⁸ Parmi ces programmes figurent ceux du Burkina Faso, de l'Éthiopie, du Nigéria et de la République arabe syrienne. Toutefois, des programmes comme ceux qui sont déployés en Colombie et en Iraq peuvent avoir recours à des missions telles que la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq ou la Mission de vérification des Nations Unies en Colombie et, dans l'État de Palestine, l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient peut être en mesure d'apporter un appui.

Modèle C : « Approche sur mesure »²⁹

Le Service de la lutte antimines assume pleinement les fonctions de conception et de suivi des programmes ainsi que la communication d'informations et détermine au cas par cas la modalité de mise en œuvre la plus efficace et la plus économique pour un contexte particulier.

29. Dans ce modèle, le Service de la lutte antimines serait capable de choisir la modalité la plus appropriée et la plus économique pour un contexte particulier, y compris l'exécution directe par le Secrétariat (modèle B) ou par l'intermédiaire de l'UNOPS (modèle A), ainsi que par d'autres partenaires. La concurrence entre les différentes entités pourrait entraîner des réductions de coûts supplémentaires et générer des incitations à la transparence, en plus des avantages découlant de l'amélioration de l'expertise centralisée dans le Service et du renforcement du contrôle et de la transparence. Dans ce modèle, l'accès au personnel des partenaires, la modalité de subventionnement et un nouveau memorandum d'accord permettraient aussi d'accroître la flexibilité, la maîtrise des coûts et l'efficacité. Il faudrait passer en revue chaque programme de façon prudente et échelonnée, afin de déterminer si une réorganisation est nécessaire, ce qui limiterait les perturbations dans la mise en œuvre. Si on apporte tous les changements « probables » et « possibles », cette approche serait la plus économique et la plus efficace de tous les modèles³⁰.

Leadership du Secrétariat : commun à tous les modèles

30. L'analyse a montré que chaque modèle, y compris le statu quo, nécessite que le Service de la lutte antimines et le Secrétariat aient le leadership et l'expertise nécessaires pour assumer pleinement la conception et le suivi des programmes ainsi que la communication d'informations. Cet élément est nécessaire dans chaque modèle pour améliorer la gouvernance, le contrôle, la surveillance et la transparence et renforcer la capacité de repérer les économies possibles, lorsque cela est jugé approprié, notamment par une meilleure élaboration des cahiers des charges et des budgets. On a ainsi noté, dans l'analyse, que dans le cadre d'un partenariat avec l'UNOPS (modèle A) ou avec d'autres partenaires de réalisation (modèle C), la capacité accrue du Service de la lutte antimines d'examiner et de superviser les plans de travail et les budgets pourrait entraîner des réductions « possibles » plus importantes pour ce qui est de l'effectif et de sa catégorie dans les programmes sur le terrain.

31. De plus, l'analyse a aussi porté sur le nombre de membres du personnel du Secrétariat qui devraient éventuellement assumer les fonctions essentielles du Secrétariat dans les différents modèles, afin de donner une indication de l'ampleur de la transition nécessaire et de la différence entre les modèles³¹.

²⁹ On trouvera à l'annexe I une évaluation détaillée (tableau 1.C) et les estimations indicatives préparées dans le cadre de l'analyse indépendante (tableau 2.C).

³⁰ Dans l'analyse indépendante, l'estimation indicative pour ce modèle est fondée sur une combinaison hypothétique des modèles A et B et une variante du modèle A utilisant un autre partenaire que l'UNOPS, avec les ratios suivants : 40 % pour le modèle A, 40 % pour le modèle B et 20 % pour les autres partenaires.

³¹ On trouvera à l'annexe II les estimations présentées dans l'analyse indépendante quant au nombre potentiel de membres du personnel du Secrétariat nécessaires.

Mise en œuvre par les contingents et le personnel de police

32. En ce qui concerne la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/75/829, par. 32)³² approuvée par l'Assemblée générale, l'analyse a porté sur la possibilité d'une plus grande participation des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police au volet déminage de la lutte antimines. L'analyse présente une comparaison des prévisions budgétaires pour une section de neutralisation des explosifs et munitions d'un pays fournissant des contingents avec les coûts des équipes civiles de neutralisation des explosifs et munitions recrutées par l'intermédiaire de l'UNOPS. Toutefois, l'analyse a révélé que les coûts n'étaient pas comparables³³.

33. La conclusion de l'analyse est que, de manière générale, les possibilités pour les pays fournisseurs de personnel de police et de contingents de jouer un rôle plus important sont très limitées et que le modèle présente quatre limites principales, dont certaines ont aussi été mises en évidence dans l'évaluation comparative des fournisseurs de services de lutte antimines dans 11 opérations de maintien de la paix réalisée par le Secrétaire général (voir A/75/786). Ces limites sont les suivantes : a) les états des besoins par unité restreignent la portée des opérations, la plupart des états limitant les tâches liées au déminage et aux engins explosifs aux tâches opérationnelles liées à la protection et à la mobilité de la force ; b) des variations considérables dans les capacités et l'équipement des différentes sections des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police ; c) l'effectif maximum autorisé qui limite la possibilité de consacrer les capacités de la force au déminage ; d) la relève des contingents qui réduit la continuité des capacités de lutte antimines compte étant tenu des besoins récurrents de formation et de mentorat avant ou après le déploiement.

34. Il a toutefois été noté dans l'analyse que lors de la mise en place ou de la modification d'une opération de maintien de la paix, dans tous les cas, il est toujours envisagé de confier aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police le déminage ou la réduction des risques liés aux engins explosifs improvisés si cela s'avère efficace et économique.

Modèles exclus

35. Dans l'analyse, d'autres modèles d'exécution des activités de lutte antimines ont été conçus, mais ils ont ensuite été jugés irréalisables ou peu pratiques lorsqu'ils ont été évalués par rapport aux critères établis, à savoir :

a) Recourir à une seule organisation internationale non gouvernementale ou société commerciale comme partenaire de réalisation dans tous les contextes pour remplacer l'UNOPS. Cela n'est pas possible parce qu'aucune entité unique ne peut jouer ce rôle dans tous les contextes, en particulier dans des contextes hautement politiques ou dans des contextes impliquant une collaboration étroite avec les acteurs du secteur de la sécurité nationale ;

³² Le Comité consultatif a recommandé que lors de l'analyse indépendante, on passe en revue des modalités d'action nouvelles et supplémentaires, notamment l'exécution d'activités de déminage par les contingents déployés dans les missions.

³³ Ces éléments correspondent aux conclusions de l'évaluation comparative des fournisseurs de services de lutte antimines dans 11 opérations de maintien de la paix réalisée par le Secrétaire général (A/75/786, par. 278), dans laquelle il indiquait qu'il n'était pas possible de comparer les coûts du partenariat entre le Service de lutte antimines et l'UNOPS avec ceux des activités de lutte antimines effectuées par les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police, chaque fournisseur remplissant des fonctions distinctes.

b) Faire en sorte que l'UNOPS ou le Programme des Nations Unies pour le développement assument uniquement des fonctions et services administratifs, le Service de la lutte antimines se chargeant de la gestion et de l'exécution des programmes. Le Programme des Nations Unies pour le développement et l'UNOPS ne voyant pas de valeur ajoutée à effectuer ces tâches sans contribuer à la conception des programmes et des projets, cela n'est pas faisable. L'UNOPS a aussi invoqué des problèmes liés au fait de séparer la responsabilité juridique associée à la passation de contrats avec des tiers et à l'octroi de subventions à des tiers des responsabilités associées à la gestion des contrats et à l'obtention de résultats.

V. Recommandations

36. L'analyse a donné lieu à une série de recommandations visant à remédier aux limites du modèle actuel et à passer à un autre modèle. Elles ont été regroupées sous trois rubriques principales :

- Doter le Service de la lutte antimines et le Secrétariat de ressources suffisantes pour qu'ils soient en mesure de s'acquitter des fonctions de conception et de suivi des programmes ainsi que de la communication d'informations ;
- Améliorer la maîtrise des coûts ainsi que l'efficacité, la bonne gouvernance et la transparence du partenariat entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS ;
- Adopter une approche progressive, programme par programme, afin de définir le modèle de prestation de services approprié à chaque situation.

Doter le Service de la lutte antimines et le Secrétariat de ressources suffisantes

37. Dans l'analyse, il a été recommandé de doter le Service de l'action contre les mines et le Secrétariat de ressources suffisantes au Siège et sur le terrain pour qu'ils soient en mesure d'assumer pleinement les fonctions de conception et de suivi des programmes ainsi que de la communication d'informations. Il a été souligné que les domaines suivants devraient particulièrement être renforcés :

a) Les capacités du Service de la lutte antimines pour ce qui concerne :
 i) l'évaluation des besoins et des capacités et la conception de programmes ;
 ii) l'élaboration du budget ; iii) la gestion des subventions ; iv) le suivi, l'évaluation, la communication de l'information ; v) l'élaboration des demandes d'achat ; vi) la rapidité d'intervention ;

b) Appui du Secrétariat en matière d'achats et de ressources humaines (au Siège et dans les missions) ;

c) Présence du Secrétariat dans les programmes de terrain visant à renforcer les capacités du ou de la chef du programme de lutte antimines et à assurer une gestion, une représentation et une supervision adéquates des programmes par le Secrétariat, étant donné que le ou la chef du programme de lutte antimines ne peut s'en charger seul(e).

38. Il a été noté dans l'analyse que lors de l'application de cette recommandation, il faudrait tenir compte du type et du nombre de postes créés, afin de contrôler les dépenses. Il a aussi été constaté que l'utilisation du personnel des partenaires serait essentielle pour que les dépenses de personnel demeurent raisonnables, les coûts des contrats de personnel non-fonctionnaire utilisables via l'UNOPS étant nettement inférieurs.

Services fournis par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

39. Afin d'améliorer l'efficacité, la maîtrise des coûts, la gouvernance et la transparence dans le partenariat actuel avec l'UNOPS, il a été recommandé dans l'analyse :

a) De maximiser le partage d'informations entre l'UNOPS et le Service de la lutte antimines en améliorant le niveau d'accès aux documents et aux données de l'UNOPS afin de répondre aux besoins du Service de la lutte antimines et du Secrétariat tout en assurant une protection adéquate de toute information confidentielle, ainsi qu'une meilleure intégration des systèmes informatiques ;

b) D'optimiser l'utilisation des ressources existantes pour réaliser des économies d'échelle en matière d'achats dans tout le système grâce à des contrats-cadres et à des capacités, en particulier pour les équipements non spécialisés et d'usage général ;

c) De veiller à ce que les effectifs soient adaptés à l'objectif visé pour ce qui est du nombre d'employés et des niveaux hiérarchiques. Il faudrait envisager d'établir des directives et des points de référence pour les ratios correspondant aux dépenses de personnel et aux fonctions du personnel des programmes de pays, afin que les effectifs soient passés en revue de manière cohérente.

40. Il a aussi été noté dans l'analyse que, dans le cadre du partenariat actuel, le personnel des partenaires contribuerait à débloquer les économies réalisées grâce à d'autres modalités contractuelles et à améliorer les rattachements hiérarchiques au Secrétariat aux fins d'une meilleure gouvernance et d'une plus grande transparence.

Approche progressive programme par programme

41. Il a été recommandé dans l'analyse que le Service de la lutte antimines mette en œuvre, de manière progressive et prudente, l'approche « sur mesure » (modèle C) en révisant et en adaptant l'exécution du programme dans chaque situation afin d'optimiser l'efficacité, la maîtrise des coûts et la transparence, tout en conservant les services de lutte antimines réactifs et salvateurs qui soutiennent l'exécution du mandat.

42. Dans l'analyse, il a aussi été recommandé de demander l'autorisation pour le Service de la lutte antimines d'accorder des subventions aux organisations non gouvernementales à l'aide de fonds alimentés par des quotes-parts, dans les missions, afin d'optimiser la maîtrise des coûts et l'efficacité.

43. Dans l'analyse, il a été recommandé que le Service de la lutte antimines et le Secrétariat s'assurent qu'ils disposent des capacités et du niveau d'expertise technique nécessaires pour : a) superviser les partenaires de réalisation et veiller au maintien de la qualité dans les programmes ; b) élaborer et déployer une structure des effectifs appropriée dans les programmes pour lesquels la fourniture directe pourrait être l'approche choisie ; c) finaliser les accords financiers avec l'UNOPS ; d) lancer un appel d'offres ou accorder une subvention afin de pouvoir choisir d'autres partenaires de réalisation ; e) gérer tout personnel supplémentaire sous contrat avec le Secrétariat.

44. L'analyse a révélé que cette approche était la plus appropriée parce qu'elle devrait permettre de mieux maîtriser les coûts et d'améliorer l'efficacité, la gouvernance et la transparence. Plus précisément, il a été noté dans l'analyse que l'approche recommandée était susceptible d'améliorer le rapport coût-efficacité par rapport au modèle actuel, dans la mesure où elle : a) intensifie le contrôle exercé par le Service de la lutte antimines et renforce son expertise ; b) donne au Service de la

lutte antimines la possibilité de choisir le partenaire de réalisation ayant le meilleur rapport coût-efficacité dans chaque contexte ; c) permet au Service de la lutte antimines de continuer de bénéficier du partenariat renforcé avec l'UNOPS et de toute autre amélioration adoptée via un memorandum d'accord révisé³⁴.

45. Il a aussi été noté dans l'analyse que l'exécution échelonnée recommandée fournirait au Service de la lutte antimines des données qui pourraient être utilisées pour affiner les hypothèses relatives aux partenaires de réalisation et corriger le tir si nécessaire. Cette exécution échelonnée permettrait aussi de remédier à certains des déséquilibres et à l'absence de données qui rendent actuellement difficiles les comparaisons et les évaluations du rapport coût-efficacité. L'analyse a montré que cette approche comporte moins de risques de nuire à la qualité de la prestation ou d'augmenter les coûts de manière inattendue.

VI. Conclusion

46. Le Secrétariat approuve ces recommandations, qui présentent un plan d'action permettant de répondre aux inquiétudes et aux recommandations formulées par les auditeurs, les organes de contrôle et les organes délibérants au sujet de la collaboration actuelle entre le Service de la lutte antimines et l'UNOPS, ainsi que des approches alternatives potentielles, tout en assurant la continuité de l'exécution de programmes de lutte antimines de haute qualité.

47. Le Secrétariat est favorable au renforcement du leadership et de l'expertise du Service de la lutte antimines en matière de lutte contre les mines, qui lui permettra de mieux remplir son rôle de prestataire de services, préalable à l'amélioration de l'exécution des programmes de lutte antimines dans leur ensemble, quelle que soit la modalité de mise en œuvre. Lorsque le Service de la lutte antimines aura acquis une expertise adéquate en matière de gestion de programmes, d'analyse des menaces, de gestion de l'information, d'élaboration des demandes d'achat, de suivi et de supervision, il évaluera la portée et l'ampleur d'une menace liée aux mines et déterminera si et de quelle manière il peut contribuer à apporter une réponse appropriée. Un Service de la lutte antimines compétent, doté d'une capacité d'achats adéquate, rédigera ses propres cahiers des charges et veillera à ce que les appels d'offres ne permettent d'obtenir que ce qui est nécessaire à un prix raisonnable.

48. Le Secrétariat admet qu'il est nécessaire d'introduire de la concurrence aux étapes critiques de la conception et de la mise en œuvre et convient que l'approche « sur mesure » recommandée favorise un meilleur rapport coût-efficacité grâce à un choix éclairé de la modalité de mise en œuvre et des partenaires. Cette approche prévoit également l'exécution directe par le Secrétariat lorsque cela semble être l'approche la plus économique. Lorsque cette approche est associée à un Service de la lutte antimines habilité à dicter la conception et les besoins en ressources, à examiner et à choisir l'approche la plus appropriée et la plus économique dans chaque contexte, on peut raisonnablement s'attendre à des réductions de coûts plus importantes. À cet égard, le Service de la lutte antimines et le Bureau des affaires militaires du Département des opérations de paix poursuivront aussi le dialogue avec les États Membres et continueront de chercher à optimiser les contributions que

³⁴ Il peut s'agir de dispositions qui traitent des recommandations des auditeurs : prévoir des dispositions claires sur les conséquences du non-respect et la structure des frais de gestion de l'UNOPS (A/75/5 (Vol. II), par. 176) ; faire figurer dans le nouveau memorandum d'accord des dispositions relatives à l'établissement par l'UNOPS de rapports périodiques sur les actifs, qui facilitent l'élaboration de rapports financiers conformes aux Normes comptables internationales pour le secteur public (A/75/5 (Vol. II), par. 57) ; demander des paiements échelonnés en fonction de la réalisation du programme ou du projet (audit 2019/152 du BSCI, recommandation n° 9).

pourraient offrir les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police tout en maîtrisant les coûts.

49. Le Secrétariat convient que l'approche recommandée doit être mise en œuvre progressivement afin d'atténuer les risques pour l'exécution de programmes d'action contre les mines de haute qualité et permettant de sauver des vies. Compte tenu du manque de données récentes comparables sur les autres partenaires et des capacités propres du Secrétariat de mener des activités de lutte antimines, l'approche recommandée permet au Secrétariat d'examiner et d'évaluer progressivement les programmes, en procédant à une transition par étapes si nécessaire. Le Secrétariat peut ainsi tirer parti au maximum des possibilités que pourrait offrir un mémorandum d'accord révisé entre le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et l'UNOPS.

50. De plus, le Secrétariat estime que l'analyse valide les observations formulées par le Comité des commissaires aux comptes et le BSCI et y répond, notamment dans les domaines suivants : commentaires relatifs au rapport coût-efficacité du partenariat (y compris la structure des frais de gestion de l'UNOPS), exécution des fonctions essentielles par l'UNOPS et répercussions en matière de transparence, nécessité de renforcer le partage des informations dans le partenariat actuel avec l'UNOPS et amélioration de l'utilisation des ressources existantes et des contrats-cadres par le plein recours aux capacités et ressources de la mission.

51. Le Secrétariat bénéficierait des points de vue des États Membres et en tiendra compte lors de l'élaboration d'un plan d'exécution des recommandations formulées dans l'analyse pour le Secrétariat. Les États Membres seront informés dans les rapports correspondants des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, le cas échéant, et, en particulier, en ce qui concerne les incidences sur les ressources qui pourraient découler de l'application des recommandations. Les capacités et ressources existantes seront utilisées pour commencer à travailler sur l'élaboration du plan d'exécution.

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

52. Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note du présent rapport.

Annexe I

Analyse indépendante : évaluation détaillée des modèles A à C

Tableau 1.A

Évaluation d'ensemble du modèle A

	Critère	Comparaison avec le modèle				Explications
 Maîtrise des coûts	Coûts généraux					Le modèle A pourrait entraîner une modification minimale des coûts (fourchette : de +0,3 % à +1,7 %). D'éventuelles modifications supplémentaires pourraient permettre de réaliser des économies allant jusqu'à 4 %.
	Optimisation des actifs					
 Efficacité	Qualité des résultats					On ne s'attend pas à une différence significative dans la qualité des résultats, étant donné que la lutte antimines sur le terrain serait menée par les mêmes acteurs.
	Rapidité et flexibilité de la fonction ressources humaines					Aucun changement par rapport au modèle actuel, car la fonction serait toujours assurée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.
	Rapidité et souplesse de la procédure de passation des marchés					Aucun changement par rapport au modèle actuel, car la fonction serait toujours assurée par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.
	Répondre aux besoins dans différents contextes					Ce modèle satisferait toujours les besoins dans tous les contextes, de manière similaire au modèle actuel.
	Flexibilité permettant de transférer des ressources entre les programmes					Aucun changement dans la flexibilité de transfert des ressources entre les programmes.
	Renforcer l'expertise du Service de la lutte antimines en matière de lutte contre les mines					La prise en charge des fonctions de conception et de suivi des programmes et de communication de l'information contribuera à l'acquisition d'une expertise technique au Service de la lutte antimines.
	Transparence					La transparence pourrait augmenter si le Service de la lutte antimines était suffisamment renforcé.
 Gouvernance et transparence	Clarté et efficacité des rattachements hiérarchiques					Pas de modification importante des rattachements hiérarchiques
		Bien pire	Un peu moins bien		Un peu mieux	Bien mieux
		Point de comparaison				

Tableau 2.A
Analyse indépendante des prévisions de dépenses pour le modèle A

<i>Catégorie</i>	<i>Coût actuel (indice total = 100)</i>	<i>Nature du changement</i>	<i>Probable/ possible</i>	<i>Changement (en pourcentage)</i>	<i>Coût sur la base des changements probables</i>	<i>Coût sur la base des changements probables et possibles</i>
Non-fonctionnaires sur le terrain	13,6	L'augmentation des coûts découlant du transfert de personnel représente 19 % des dépenses autres que les dépenses de personnel. La fourchette inférieure suppose l'utilisation du personnel des partenaires avec une majoration de 8 % tandis que la fourchette supérieure prend en compte une augmentation de 50 % des dépenses de personnel.	Probable	8–50	13,8-14,9	12,4-14,9
		Suppression de postes en raison d'une réduction du personnel sur le terrain visant à atteindre un rapport médian maximal entre les dépenses de personnel et les dépenses liées aux tiers pour l'ensemble des programmes.	Possible	-10–0		
Personnel hors siège	8,2	Le transfert de personnel représente 29 % des dépenses de personnel de l'UNOPS au Secrétariat	Probable	Aucune incidence sur les coûts	8,2	7,4-8,2
		Suppression de postes en raison d'une réduction du personnel sur le terrain visant à atteindre un rapport médian maximal entre les dépenses de personnel et les dépenses liées aux tiers pour l'ensemble des programmes.	Possible	-10–0		
Voyages	1,4	Affectation de 23 % des frais de voyage au Service de la lutte antimines	Probable	Aucune incidence sur les coûts	1,4	1,4
Tiers	59,5	Pas de changement		0	59,5	59,5
Matériel	3,7	Pas de changement		0	3,7	3,7
Dépenses de fonctionnement	2,8	Diminution potentielle découlant d'une plus grande intégration	Possible	-10–0	2,8	2,6-2,8
Coûts directs gérés localement et centralement	2,7	Les coûts directs gérés localement et centralement seront représentatifs des changements probables mais resteront à 3 %.	Probable	3 % des coûts directs du projet si tous les changements probables sont apportés	2,5	2,5-2,5
		Les coûts directs gérés localement et centralement seront représentatifs des changements probables et possibles mais resteront à 3 %.	Possible	3 % des changements probables et possibles		
Coûts indirects	4,5	Les coûts indirects (5 %) seront représentatifs de tous les changements probables	Probable	5 % des coûts directs si tous les changements probables sont apportés	4,3	2,5-2,6
		Diminution des coûts indirects de 5 % à 3 %	Possible	3 % des coûts directs si tous les changements probables et possibles sont apportés		

<i>Catégorie</i>	<i>Coût actuel (indice total = 100)</i>	<i>Nature du changement</i>	<i>Probable/ possible</i>	<i>Changement (en pourcentage)</i>	<i>Coût sur la base des changements probables</i>	<i>Coût sur la base des changements probables et possibles</i>
Personnel du Service de la lutte antimines au Siège	3,0	Augmentation de la capacité (18 % à 20 % des coûts directs gérés localement et centralement) La fourchette inférieure suppose l'utilisation du personnel des partenaires avec une majoration de 8 % tandis que la fourchette supérieure prend en compte une augmentation de 50 % des dépenses pour les nouveaux membres du personnel.	Probable	Ajout de 8 % à 50 % aux dépenses de personnel transférées au Service de la lutte antimines	3,5-3,8	3,5-3,8
Autres coûts du Service de la lutte antimines au Siège	0,5	Pas de changement		0	0,5	0,5
Total	100				100,3-101,7	96-100

Remarque : Selon ce modèle, les coûts probables seraient similaires ou légèrement supérieurs aux coûts actuels. Les changements possibles, qui concernent principalement la diminution du personnel et la modification de la structure des frais de gestion, pourraient entraîner une baisse du coût total pouvant aller jusqu'à 4 %.

Tableau 1.B
Évaluation d'ensemble du modèle B

	Critère	Comparaison avec le modèle actuel				Explications
 Coûts généraux	Coûts généraux					Les estimations probables du modèle B couvrent une fourchette plus large (-3,2 % à +3,6 %). D'éventuelles modifications supplémentaires pourraient permettre de réaliser des économies allant jusqu'à 11,8 %.
	Optimisation des actifs					
 Efficacité	Qualité des résultats					On ne s'attend pas à une différence significative dans la qualité des résultats, étant donné que la lutte antimines sur le terrain serait menée par les mêmes acteurs.
	Rapidité et flexibilité de la fonction ressources humaines					Il est peu probable que la capacité en ressources humaines du Secrétariat soit suffisamment souple pour permettre d'augmenter et de diminuer un effectif relativement important ; par ailleurs, pourvoir les postes vacants nécessiterait plus de temps.
	Rapidité et souplesse de la procédure de passation des marchés					Si certaines personnes interrogées ont estimé que les processus de passation de marchés de l'UNOPS étaient plus rapides que ceux du Secrétariat, d'autres parties prenantes (notamment au Secrétariat) ont suggéré que les règles de passation de marchés du Secrétariat étaient similaires à celles de l'UNOPS et donc tout aussi efficaces.
	Répondre aux besoins dans différents contextes					La capacité du Secrétariat d'agir dans des contextes autres que ceux de la mission serait limitée.
	Flexibilité permettant de transférer des ressources entre les programmes					Ce modèle permettrait de transférer des ressources d'un programme à l'autre avec souplesse, selon les besoins.
	Renforcer l'expertise du Service de la lutte antimines en matière de lutte contre les mines					Dans ce modèle, le Service de la lutte antimines joue efficacement le rôle de leader stratégique et d'expert en matière de lutte contre les mines.
 Gouvernance et transparence	Transparence					La transparence s'en trouverait améliorée puisqu'il ne faudrait suivre qu'un seul ensemble de règles, de règlements et de procédures (par opposition à ceux de deux entités différentes).
	Clarté et efficacité des rattachements hiérarchiques					Des rattachements hiérarchiques plus clairs grâce à l'intégration complète du personnel dans une même organisation (par opposition à un système composé de deux entités différentes).
		Bien pire	Un peu moins bien	Un peu mieux	Bien mieux	Point de comparaison

Tableau 2.B
Analyse indépendante des prévisions de dépenses pour le modèle B

<i>Catégorie</i>	<i>Coût actuel (indice total = 100)</i>	<i>Nature du changement</i>	<i>Probable/ possible</i>	<i>Changement (en pourcentage)</i>	<i>Coût sur la base des changements probables</i>	<i>Coût sur la base des changements probables et possibles</i>
Non-fonctionnaires sur le terrain	13,6	L'augmentation des coûts découlant du transfert de personnel représente 100 % des dépenses autres que les dépenses de personnel. La fourchette inférieure suppose l'utilisation du personnel des partenaires avec une majoration de 8 % tandis que la fourchette supérieure prend en compte une augmentation de 50 % des dépenses de personnel.	Probable	8-50	14,7-20,4	13,2-20,4
		Suppression de postes en raison d'une réduction du personnel sur le terrain visant à atteindre un rapport médian maximal entre les dépenses de personnel et les dépenses liées aux tiers pour l'ensemble des programmes.	Possible	-10-0		
Personnel hors siège	8,2	Le transfert de personnel représente 100 % des dépenses de personnel de l'UNOPS au Secrétariat	Probable	Aucune incidence sur les coûts	8,2	7,4-8,2
		Suppression de postes en raison d'une réduction du personnel sur le terrain visant à atteindre un rapport médian maximal entre les dépenses de personnel et les dépenses liées aux tiers pour l'ensemble des programmes.	Possible	-10-0		
Voyages	1,4	Tous les voyages affectés au Service de la lutte antimines	Probable	Aucune incidence sur les coûts	1,4	1,4
Tiers	59,5	Diminution potentielle des dépenses liées aux tiers grâce à des incitations plus fortes à la réduction des coûts	Possible	-10-0	59,5	53,6-59,5
Matériel	3,7	Aucun changement prévu dans cette catégorie		0	3,7	3,7
Dépenses de fonctionnement	2,8	Diminution potentielle découlant des synergies	Possible	-10-0	2,8	2,6-2,8
Coûts directs gérés localement et centralement	2,7	Les coûts directs gérés localement et centralement n'ont plus cours.	Probable	-100	0	0
Coûts indirects	4,5	Les coûts indirects n'ont plus cours.	Probable	-100	0	0
Personnel du Service de la lutte antimines au Siège	3,0	Augmentation de la capacité (équivalent de tous les coûts directs gérés localement et centralement). La fourchette inférieure suppose l'utilisation du personnel des partenaires avec une majoration de 8 % tandis que la fourchette supérieure prend en compte une augmentation de 50 % des dépenses pour les nouveaux membres du personnel.	Probable	8-50	5,9-7,1	5,9-7,1

<i>Catégorie</i>	<i>Coût actuel (indice total = 100)</i>	<i>Nature du changement</i>	<i>Probable/ possible</i>	<i>Changement (en pourcentage)</i>	<i>Coût sur la base des changements probables</i>	<i>Coût sur la base des changements probables et possibles</i>
Autres coûts du Service de la lutte antimines au Siège	0,5	Pas de changement		0	0,5	0,5
Total	100				96,8-103,6	88,2-103,6

Remarque : Le modèle B couvre un plus large éventail d'augmentations et d'économies de coûts. Les changements probables entraîneraient une hausse des coûts en l'absence de personnel des partenaires. Toutefois, s'il est possible d'avoir recours au personnel des partenaires et de supprimer tous les frais perçus par l'UNOPS, la fourchette probable pourrait donner un coût total similaire. Les changements possibles relatifs aux réductions de personnel et aux économies marginales réalisées sur les dépenses liées aux tiers pourraient permettre de faire des économies substantielles (jusqu'à 11,8 %).

Tableau 1.C
Évaluation d'ensemble du modèle C

	Critère	Comparaison avec le modèle actuel				Explications
 Maîtrise des coûts	Coûts généraux					Le modèle C est susceptible d'être associé à une réduction des coûts (fourchette : -3 % à -8,4 %). D'éventuelles modifications supplémentaires pourraient permettre de réaliser des économies allant jusqu'à 14,1 %.
	Optimisation des actifs					
 Efficacité	Qualité des résultats					Le choix optimal du partenaire de gestion de projet (sur la base de l'avantage concurrentiel) permettrait de maintenir ou d'améliorer la qualité d'ensemble des résultats.
	Rapidité et flexibilité de la fonction ressources humaines					La conception du modèle optimiserait la vitesse et l'agilité en fonction du contexte.
	Rapidité et souplesse de la procédure de passation des marchés					Le modèle favoriserait un approvisionnement rapide selon la situation, mais avec une capacité réduite de tirer profit des économies d'échelle pour l'approvisionnement.
	Répondre aux besoins dans différents contextes					Il serait possible de répondre aux besoins des différents contextes en faisant en sorte que le partenaire de gestion de projet soit le mieux placé pour le faire.
	Flexibilité permettant de transférer des ressources entre les programmes					La flexibilité en matière de transfert des ressources (pour le personnel comme pour le matériel) serait moindre étant donné l'existence potentielle de différents partenaires en fonction du programme.
	Renforcer l'expertise du Service de la lutte antimines en matière de lutte contre les mines					La prise en charge des fonctions de conception et de suivi des programmes et de communication de l'information contribuera à l'acquisition d'une expertise technique au Service de la lutte antimines.
 Gouvernance et transparence	Transparence					La concurrence entre les différents partenaires de gestion de projet devrait inciter à la transparence.
	Clarté et efficacité des rattachements hiérarchiques					Aucun changement par rapport au modèle actuel
		Bien pire	Un peu moins bien		Un peu mieux	Bien mieux
		Point de comparaison				

Tableau 2.C
Analyse indépendante des prévisions de dépenses pour le modèle C

<i>Description</i>		<i>Coefficient de pondération (en pourcentage)</i>	<i>Fourchette probable</i>	<i>Fourchette probable et possible</i>
Modèle A	Prévisions de dépenses du modèle A	40	100,35-101,71	96,02-99,98
Modèle A.2	Estimations des coûts du modèle A, mais en remplaçant le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets par un autre partenaire (30 % à 40 % moins cher)	20	64-74,45	61,2-73,24
Modèle B	Prévisions de dépenses du modèle B	40	96,77-103,61	88,25-103,61
Coût total			91,65-97,02	85,94-96,08

Remarque : Les estimations du modèle C sont indicatives et s'appuient sur l'hypothèse que la répartition des programmes serait de 40-40-20 : 40 % pour le modèle A, 40 % pour le modèle B et 20 % pour une variante du modèle A dans laquelle un autre partenaire a été choisi pour l'exécution. La diminution probable du coût global est due : a) à la fourchette inférieure du modèle C qui représente 40 % des programmes et b) à l'utilisation d'autres partenaires qui sont de 30 % à 40 % moins chers dans 20 % des programmes. La fourchette résultant des changements probables et possibles permet de réaliser des économies pouvant atteindre 14 %.

Annexe II

Estimation, dans le cadre d'une analyse indépendante, du nombre de personnes dont le Secrétariat pourrait avoir besoin, sur la base des fonctions du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets qui seraient transférées au Secrétariat

	<i>Modèle A</i>	<i>Modèle B</i>	<i>Modèle C</i>
Siège	9-10 postes Équivalent à 18 % à 20 % de la capacité du Groupe thématique Paix et sécurité du bureau de New York du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	45-50 postes Équivalent de la capacité totale du Groupe thématique Paix et sécurité du bureau de New York du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	22-26 postes Équivalent à 60 % des postes au Siège dans le modèle A et à 40 % des postes au Siège dans le modèle B
Terrain	90-100 postes Équivalent à 18 % à 20 % de la capacité actuelle sur le terrain. La fourchette inférieure (18 %) suppose une réduction potentielle de 10 % du personnel de terrain.	450-500 postes Équivalent à 90 % à 100 % de la capacité actuelle sur le terrain. La fourchette inférieure (90 %) suppose une réduction potentielle de 10 % du personnel de terrain.	235-260 postes Équivalent à 60 % des postes au Siège dans le modèle A et à 40 % des postes au Siège dans le modèle B