



Conseil de sécurité

Distr. générale
20 novembre 2017
Français
Original : anglais

Lettre datée du 15 novembre 2017, adressée au Président du Conseil de sécurité par le Secrétaire général

Au paragraphe 7 de sa résolution [2367 \(2017\)](#), le Conseil de sécurité m'a demandé « de procéder, d'ici au 15 octobre 2017, à une évaluation externe indépendante de la structure et des effectifs de la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (MANUI), des ressources qui lui sont allouées, de ses priorités et des domaines où elle jouit d'avantages comparatifs et de synergies avec d'autres entités des Nations Unies, afin qu'elle et l'équipe de pays des Nations Unies soient à même de s'acquitter des tâches qui leur ont été prescrites de la manière la plus appropriée et la plus efficace possible ».

Après l'adoption de la résolution, j'ai créé une équipe d'évaluation externe indépendante composée d'Anthony Banbury et Phillip Rawkins. L'équipe a mené ses travaux du 11 septembre au 8 novembre 2017, en se rendant notamment sur le terrain au Koweït et en Iraq entre le 25 septembre et le 11 octobre 2017. Comme suite à mon échange de lettres avec le Président du Conseil de sécurité le 1^{er} octobre, la date limite fixée pour la fin de l'évaluation a été reportée du 15 octobre au 15 novembre 2017, et à cet égard, je tiens une fois encore à exprimer toute ma gratitude.

L'équipe a soumis son rapport le 9 novembre 2017. Je lui en sais gré pour le rapport et les recommandations qu'elle a établis, y compris pour avoir souligné ce qui suit : « les Iraquiens apprécient vivement l'action de l'Organisation des Nations Unies. Sans doute l'acquis le plus précieux de la MANUI est-elle la confiance que les Iraquiens ont placée en elle en tant qu'acteur neutre, impartial, n'ayant aucun intérêt propre dans les affaires irakiennes. Il existe toutefois un désir fort de la voir faire plus, s'impliquer davantage et obtenir des résultats plus tangibles. »

Le rapport et les recommandations qui y sont formulées sont axés sur les domaines clefs ci-après :

- Définition d'une stratégie et de priorités stratégiques ;
- Élaboration d'une structure organisationnelle ;
- Allocation des ressources et des effectifs ;
- Collaboration et coordination entre la MANUI et l'équipe de pays des Nations Unies ;
- Services communs et partage des coûts entre la MANUI et l'équipe de pays des Nations Unies ;
- Mesure des résultats et établissement de rapports.



Je sou mets ci-joint, à l'attention du Conseil, le résumé, les observations et l'ensemble complet des recommandations du rapport de l'équipe d'experts (voir annexe). Sont également joints plusieurs graphiques et tableaux qui viennent étayer les conclusions de l'équipe (voir pièces jointes*).

Les recommandations de l'équipe me semblent complètes et couvrent les domaines prescrits par le Conseil dans la résolution [2367 \(2017\)](#). Certaines peuvent être mises en oeuvre assez rapidement sous mon autorité, mais pour que d'autres puissent l'être pleinement, de nouvelles mesures ou certaines décisions devront être prises par d'autres organes, conformément à la politique et aux méthodes de travail en vigueur de l'Organisation.

J'ai donc demandé qu'un groupe, dirigé par le Département des affaires politiques, et composé de représentants du Département de l'appui aux missions et du Département de la sûreté et de la sécurité, ainsi du Programme des Nations Unies pour le développement, soit constitué immédiatement au Siège pour examiner plus en profondeur le rapport et les recommandations qui y sont formulées, selon un échéancier précis et des responsabilités concrètes clairement établies. J'ai également demandé que le groupe, en étroite collaboration avec la MANUI et l'équipe de pays des Nations Unies, me soumette les conclusions de l'examen qu'il entreprendra en vue de l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre d'ici au 12 janvier 2018.

Je m'appuie à cet égard sur les priorités générales de l'exécution du mandat à l'appui du Gouvernement et du peuple irakiens, ainsi que sur la nécessité d'utiliser efficacement les ressources, tout en veillant à doter la Mission de ressources suffisantes et à assurer au mieux la sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies présent en Iraq. Chaque fois qu'il le faudra, je consulterai les organes directeurs et je tiendrai le Conseil informé des initiatives et des mesures qui auront été prises.

Je vous serais obligé de bien vouloir porter le texte de la présente lettre et de son annexe à l'attention des membres du Conseil de sécurité.

(Signé) António **Guterres**

* Les pièces jointes sont distribuées uniquement dans la langue de l'original et n'ont pas été revues par les services d'édition.

Annexe

Résumé

Dans la résolution 2367 (2017), le Conseil de sécurité a demandé au Secrétaire général de procéder à « une évaluation externe indépendante de la structure et des effectifs de la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, des ressources qui lui sont allouées, de ses priorités et des domaines où elle jouit d'avantages comparatifs et de synergies avec d'autres entités des Nations Unies, afin qu'elle et l'équipe de pays des Nations Unies soient à même de s'acquitter des tâches qui leur ont été prescrites de la manière la plus appropriée et la plus efficace possible. » Le présent rapport est le fruit de cette évaluation.

S'il est vrai qu'elle a porté essentiellement sur le rôle et les opérations de l'Organisation des Nations Unies en Iraq, une évaluation de ce type, par la force des choses, se doit avant tout de commencer par analyser et chercher à comprendre la situation dans le pays, les besoins de la population et les positions du Gouvernement iraquien et des autres parties prenantes. C'est seulement après s'être imprégné de ce contexte que l'on peut définir des objectifs et des priorités pour l'action que mène l'Organisation des Nations Unies dans le cadre de son mandat actuel, puis établir les rôles et proposer les structures à même de les assumer et les ressources nécessaires.

L'Iraq est confronté à une situation critique qu'elle n'a connue à aucun autre moment de son histoire et qui trouve son origine dans une combinaison de crises politique, sécuritaire, économique et sociale. Certaines de ces crises, comme les tensions entre Bagdad et Erbil, sont antérieures aux conquêtes territoriales de l'État islamique d'Iraq et du Levant (EIIL) et aux défaites militaires qu'il a subies par la suite. D'autres, comme la faible représentation des Sunnites au Gouvernement, ont favorisé la montée de l'EIIL et restent encore sans solution et une menace pour l'avenir de l'Iraq. D'autres encore, comme la chute spectaculaire des prix du pétrole et son impact sur l'économie iraquienne, ont coïncidé avec l'ascension de l'EIIL, mais ont eu des effets dévastateurs sur la société. D'autres enfin, comme les clivages sociaux et l'impact psychologique causé par le contrôle qu'a exercé l'EIIL à un moment donné sur des millions d'Iraquiens, sont la conséquence de l'essor et du déclin de l'EIIL.

Si les victoires militaires sur l'EIIL représentent pour les Iraquiens un véritable motif de satisfaction, le Gouvernement et le peuple iraquien doivent désormais faire face à des défis énormes, interdépendants, tenaces et sans précédent. L'équipe d'évaluation n'a cessé d'entendre les autorités publiques et diverses parties prenantes en Iraq dire que la présence de l'Organisation des Nations Unies s'imposait désormais plus que jamais dans ce pays.

Les Iraquiens apprécient vivement l'action de l'Organisation des Nations Unies. Sans doute l'acquis le plus précieux de la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq est-elle la confiance que les Iraquiens ont placée en elle en tant qu'acteur neutre et impartial, n'ayant aucun intérêt propre dans les affaires irakiennes. Il existe toutefois un désir ardent de la voir faire plus, s'impliquer davantage et obtenir des résultats plus tangibles.

Dans le cadre de l'évaluation, l'équipe a cherché à répondre à deux questions fondamentales : sur quoi devrait porter principalement l'action de la MANUI, et comment faire pour obtenir des résultats plus efficaces.

L'équipe d'évaluation a conclu que, globalement, la MANUI intervenait sur des questions véritablement prioritaires, conformément à son mandat, même s'il lui était demandé dans quelques recommandations du rapport de mettre à jour et de mieux cibler ses priorités.

Les conclusions les plus importantes de l'équipe d'évaluation ont trait aux modalités de mise en œuvre par la MANUI de son mandat. Il est recommandé d'apporter des modifications substantielles à la stratégie, à la structure, aux effectifs et aux ressources de la Mission, ainsi qu'à la manière dont elle mesure ses résultats, de sorte qu'elle soit mieux à même de faire des progrès plus tangibles dans ses domaines d'intervention prioritaires.

Pour la MANUI, et pour tout dire, toute opération de paix des Nations Unies, qui dit résultats et impact tangibles, dit objectifs clairement définis, stratégie pour atteindre ces objectifs, répartition de rôles et de responsabilités, objectifs d'étape, échéancier et cadre de mesure des résultats permettant de suivre les progrès et d'opérer les ajustements stratégiques ou opérationnels indispensables. En l'absence d'une stratégie conçue pour obtenir des résultats concrets et d'une volonté délibérée de mesurer et de signaler les progrès accomplis au regard des objectifs fixés, la probabilité est grande de voir la Mission s'engager dans de nombreuses activités liées à son mandat sans obtenir sur la durée les résultats qu'attend le Conseil de sécurité et dont le peuple et le Gouvernement ont besoin.

Paradoxalement, les opérations de paix des Nations Unies, y compris la MANUI, ne mettent généralement pas en place le type de stratégie solide et de cadre de mesure des résultats qu'il faut pour qu'elles aient un impact sur la durée. Le présent rapport contient des recommandations importantes sur la manière dont la MANUI devrait améliorer considérablement sa stratégie et ses capacités de mesure des résultats.

Le deuxième grand domaine qui a fait l'objet de recommandations est la structure de la Mission. Le rapport conclut que la MANUI, là encore à l'instar de nombreuses autres opérations de paix, a une structure qui favorise l'inefficacité et les tensions opérationnelles et sous-utilise la ressource importante que constitue le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des affaires politiques et de l'assistance électorale.

Dans la structure de la MANUI, le Représentant spécial du Secrétaire général assume personnellement les tâches politiques de la Mission, qui sont au cœur du mandat et des responsabilités qui lui ont été confiées par le Secrétaire général. Comme on peut le comprendre, et comme c'est souvent le cas dans les opérations de paix des Nations Unies, cette situation se traduit dans la pratique par un rôle et des responsabilités limités pour le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des affaires politiques et de l'assistance électorale. Dans le même temps, il n'y a en dessous du Représentant spécial du Secrétaire général aucun responsable de la Mission habilité à en gérer les affaires courantes, ce qui prive ce type d'opération vaste, complexe et coûteuse du niveau de supervision quotidienne requis pour bien fonctionner. Le rapport recommande que la description du poste de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général soit redéfinie pour y inclure un plus grand nombre de responsabilités administratives et opérationnelles de la Mission.

D'autres recommandations sont formulées sur la structure de la Mission, à savoir la mise en place, dans la limite des ressources existantes, d'équipes intégrées chargées d'atteindre des objectifs spécifiques liés aux domaines d'intervention prioritaires de la Mission, le transfert du Bureau de la coordination intégrée du développement et de l'aide humanitaire de la Mission au bureau du Coordonnateur et la fermeture progressive du Bureau d'appui commun de Koweït.

Le troisième grand domaine ayant fait l'objet de recommandations concerne les ressources et les effectifs de la Mission. Le rapport recommande que la Mission soit dotée de moyens plus importants pour obtenir des résultats dans le cadre de son mandat, notamment de moyens dans les domaines de l'élaboration de politiques, des droits de l'homme et de l'analyse, en particulier à l'extérieur de Bagdad. Environ

20 % seulement du budget de la MANUI sont alloués au personnel assurant directement la mise en œuvre des mandats. Une augmentation même marginale dans ces domaines pourrait avoir un impact anormalement important sur la mise en œuvre des mandats, tout en étant largement compensée par les économies réalisées grâce à d'autres changements proposés. En outre, le rapport recommande qu'une évaluation des conditions de sécurité soit menée pour examiner, entre autres, la possibilité de remplacer le groupe de gardes des Nations Unies à Bagdad.

Le dernier grand domaine qui a fait l'objet de recommandations a trait à la collaboration entre la MANUI et l'équipe de pays des Nations Unies. Si les deux entités ont mis en place un certain nombre de mécanismes pour harmoniser et coordonner leurs activités, on peut regretter que la plupart de ces mécanismes ne fonctionnent pas comme il faut, voire n'existent que sur le papier dans de nombreux cas. Cette situation donne lieu à un sentiment de dispersion et de frustration chez les interlocuteurs irakiens et le personnel des Nations Unies. L'une des plus importantes mesures à prendre serait la création, sous la présidence du Représentant spécial du Secrétaire général, d'une instance politique de haut niveau, qui réunirait les responsables de la Mission et de l'équipe de pays pour promouvoir le type d'action et d'impact global et intégré du système des Nations Unies préconisé par le Secrétaire général dans le cadre de son programme de réforme. Le rapport recommande l'amélioration des mécanismes de coordination et d'autres mesures visant à promouvoir des actions concertées. Toutefois, il appartient en définitive aux responsables des Nations Unies concernés d'agir de manière à prendre en compte en priorité les besoins de l'Iraq et les intérêts de l'Organisation des Nations Unies dans son ensemble.

L'Iraq vit une situation fragile et précaire. Son Gouvernement s'est employé à mettre le pays sur la voie d'un avenir stable, prospère, démocratique et en paix avec ses voisins, et cette action se poursuit, avec des fortunes diverses, en dépit des obstacles qui se dressent sur son chemin. Mais l'illusion n'est pas permise s'agissant des difficultés qui pointent à l'horizon et du risque non seulement de régression mais d'échec total, qui auront pour conséquence de provoquer des souffrances indicibles pour le peuple irakien. L'ONU a joué un rôle important en Iraq, et elle peut y jouer encore un rôle vital et indispensable et aider ce pays à progresser sur la voie d'un avenir plus radieux. Il n'est pas dit qu'elle jouera ce rôle comme il ne l'est pas que le succès de l'Iraq est garanti. Les recommandations qui figurent dans le présent rapport visent, d'une part, à rendre l'Organisation des Nations Unies plus à même d'obtenir des résultats, d'autre part, à l'aider à terme à accompagner les efforts du Gouvernement irakien et à améliorer les conditions de vie du peuple irakien.

Observations

L'Iraq est à un moment critique de son histoire, en proie à toute série de défis complexes et périlleux. Le Gouvernement iraquien, avec l'aide de ses partenaires, a fait des progrès importants pour faire du pays un État souverain, démocratique, stable, prospère et en paix avec ses voisins. L'Iraq reste toutefois une nation profondément divisée où d'importants segments de la société ont le sentiment de ne pas avoir voix au chapitre dans le Gouvernement, où certains groupes minoritaires qui y vivent depuis plusieurs siècles se demandent si leur communauté existera encore dans ce pays dans 25 ans. Rien ne garantit que des progrès soient accomplis sur la voie de la stabilité en Iraq. Les besoins de l'Iraq sont énormes et pour le peuple iraquien, les enjeux ne sauraient être plus importants. La stabilité de la région passe également par un Iraq pacifique et prospère. L'intérêt que le monde a dans l'avenir de l'Iraq est clair.

Le Gouvernement et le peuple irakiens apprécient vivement l'action menée par l'Organisation des Nations Unies en Iraq ces dernières années, surtout depuis 2003. Il a été encourageant d'entendre les Irakiens exprimer les uns après les autres toute leur gratitude à Sergio Vieira de Mello, le Représentant spécial du Secrétaire général tué dans l'attentat à la bombe contre l'hôtel Canal à Bagdad, le 19 août 2003. Pour autant, outre cette reconnaissance, le Gouvernement et le peuple irakiens attendent et espèrent de l'ONU qu'elle fasse plus, en particulier aujourd'hui, en cette période précaire. Les Irakiens ont bien conscience des défis à relever, des dangers, des risques et des conséquences des clivages sociaux et de reprise des conflits.

Le peuple iraquien a confiance en l'ONU et ne doute pas qu'elle a à cœur les intérêts du peuple iraquien. En raison de cette confiance et de la légitimité que lui reconnaît le peuple iraquien, l'Organisation des Nations Unies peut jouer en Iraq un rôle unique et indispensable qu'aucun autre acteur ne serait guère en mesure d'assumer. C'est donc pour l'ONU une excellente occasion de promouvoir les principes et les buts qui sont sa raison d'être. Toutefois, cette occasion lui impose également la responsabilité d'être efficace et d'obtenir des résultats concrets pour le peuple iraquien.

Nombre des difficultés rencontrées par la MANUI en Iraq résultent de politiques, pratiques, règles et procédures émanant de New York. Les conséquences de l'incapacité du système de gestion des ressources humaines de l'Organisation à répondre aux besoins des missions sur le terrain et à accomplir les tâches qui lui sont dévolues, sont particulièrement visibles à la MANUI. Si la MANUI peut et doit apporter des changements à son mode de fonctionnement, sa capacité de produire des résultats en Iraq dépendra à terme, pour l'essentiel, de la mise en œuvre du programme de réforme du Secrétaire général.

Les recommandations qui figurent dans le présent rapport visent principalement à donner à la MANUI les moyens d'obtenir des résultats concrets. Il importe pour toute opération de paix des Nations Unies de se fixer des objectifs clairs, d'établir une stratégie pour les atteindre, et de pouvoir mesurer les progrès accomplis. L'établissement des stratégies et la gestion de la performance devraient procéder de la routine et s'inscrire dans la culture des opérations de paix des Nations Unies. Pour réussir, une mission exige également une structure adaptée à l'exécution de son mandat dans des contextes opérationnels complexes, et qui ne tient pas uniquement compte des priorités bureaucratiques.

Certaines recommandations nécessiteront un investissement modeste. D'autres permettront de réaliser des économies énormes. Compte tenu des changements

spectaculaires intervenus en Iraq ces dernières années, une réaffectation des ressources de cette nature, trop longtemps différée dans certains cas, se justifie.

Le Conseil de sécurité, et les États Membres en général, ont dit clairement attendre des opérations de paix des Nations Unies qu'elles soient plus flexibles, aptes à réagir à l'évolution des circonstances, axées sur les résultats et adaptées aux situations que connaissent les différents pays. Les recommandations qui figurent dans le présent rapport ont été formulées en fonction de ces objectifs partagés, pour aider la MANUI à aller dans cette direction. Pour y parvenir, un changement s'impose. Ceux qui veulent le changement devront l'emporter sur ceux qui souhaitent préserver le statu quo et il leur faudra venir à bout des nombreux arguments et critiques avancés pour sa défense.

L'équipe d'évaluation tient à rendre hommage au personnel des Nations Unies en Iraq qui, en dépit des obstacles, s'acquitte chaque jour de ses tâches vitales avec dévouement et détermination. Nous tenons particulièrement à rendre hommage à Jan Kubiš, Représentant spécial du Secrétaire général, qui, à notre avis, est l'exemple même du dirigeant, de l'administrateur et du fonctionnaire international.

Nos remerciements vont tout spécialement au Boston Consulting Group, et en particulier à Ross Love, Simonida Subotic, Raghav Verma et Christopher Williams, qui ont apporté, à titre gracieux, une aide précieuse et importante à l'établissement du présent rapport, et en particulier à l'analyse connexe des données et des autres documents utilisés pour en étayer les conclusions.

Enfin, nous tenons à exprimer notre respect et notre admiration pour le peuple iraquien qui a fait face à tant d'épreuves et enduré tant de souffrances, mais dont la dignité, la fierté et l'optimisme restent plus que jamais une source d'inspiration. Il mérite un avenir plus radieux, et nous sommes pleins d'espoir et convaincus que l'ONU empruntera le chemin de cet avenir à ses côtés.

Liste des recommandations

Définition de priorités stratégiques et élaboration de stratégies

1. Adopter les priorités stratégiques suivantes :
 - a) Prévention des conflits
 - b) Réconciliation nationale, y compris règlement des relations entre Bagdad et Erbil
 - c) Promotion et protection des droits de l'homme, y compris autonomisation des femmes et égalité des sexes
 - d) Promotion et protection des minorités dans la société
 - e) Promotion de la bonne gouvernance, y compris tenue d'élections libres et régulières et application de la constitution
 - f) Appui à la souveraineté iraquienne et réintégration régionale, y compris règlement du « dossier Koweït »
2. Mettre en place un processus de définition de stratégies distinct aboutissant à l'élaboration de documents de stratégie au titre du mandat de la MANUI, ainsi que de la priorité stratégique de chaque Mission, assortis d'objectifs clairs et d'un plan de réalisation de ces objectifs, y compris de critères, de calendriers et de rôles et d'attributions dévolus.
3. Établir des périodes trimestrielles ou semestrielles d'examen de la stratégie, et en réviser les plans de mise en oeuvre, le cas échéant.
4. Intégrer un cadre de mesure des résultats et un plan de suivi dans le processus de formulation de la stratégie et dans les documents de stratégie qui en résultent.
5. Produire un rapport annuel à présenter au Conseil de sécurité sur les résultats de la Mission relatifs à la stratégie et sur les progrès accomplis eu égard aux repères et indicateurs de chaque priorité définie, y compris les raisons de l'absence de progrès, en prélude à l'examen du mandat annuel.
6. Veiller à ce que la stratégie serve de base aux projets de budget de façon à ce que les ressources soient étroitement liées aux objectifs stratégiques et les résultats spécifiés dans le cadre de mesure des résultats.
7. Créer, dans les limites des ressources existantes, un groupe de la planification stratégique de la MANUI qui rendrait compte au Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des affaires politiques, dont les fonctions auront été redéfinies (voir ci-dessous), et qui serait appuyé par un comité des politiques et des priorités.
8. Établir, au sein de la MANUI, un comité des politiques et des priorités, présidé par le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des affaires politiques aux fonctions redéfinies, qui regrouperait notamment les chefs de toutes les sections de la MANUI, qui aurait pour tâche d'élaborer des documents de stratégie et de planification pour approbation par le Représentant spécial du Secrétaire général.

Organigramme

9. Restructurer le poste de représentant spécial adjoint aux affaires politiques pour en faire un dont le rôle consisterait précisément à superviser et à gérer les activités quotidiennes de la Mission, ce qui libérerait le Représentant spécial et lui permettrait de se concentrer sur les questions politiques et sur l'exécution des mandats.

10. Redéfinir le rôle du Chef de cabinet pour le faire cadrer avec le nouveau rôle de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des affaires politiques, et réaffecter les membres du personnel des bureaux du Représentant spécial du Secrétaire général, de son Représentant spécial adjoint chargé des affaires politiques et du Chef de cabinet en conséquence.

11. Intégrer le Groupe de la protection des femmes et celui de la protection des enfants dans le Bureau des droits de l'homme.

12. Mettre en place des équipes intégrées, multifonctionnelles et pluridisciplinaires faisant appel au personnel de la MANUI et, le cas échéant, à celui de l'équipe de pays et à des compétences extérieures conformes aux objectifs spécifiques découlant des priorités de la Mission en vue de réaliser ces objectifs dans un délai donné.

13. Transférer progressivement les fonctions et le personnel du Bureau de la coordination intégrée du développement et de l'aide humanitaire de la Mission au Bureau du Coordonnateur de l'action humanitaire ; modifier le projet de budget de la MANUI de 2018 de sorte que le financement prévu pour le Bureau de la coordination intégrée soit graduellement réduit et s'achève entièrement d'ici au 30 juin 2018.

14. Fermer l'atelier et l'entrepôt de la section des transports au Koweït.

Le Département de l'appui aux missions devrait :

15. Collaborer avec le Département de la gestion, la MANUI et d'autres Missions desservis par le Bureau d'appui commun de Koweït, ainsi qu'avec les organes de contrôle compétents, en vue de l'élimination progressive des fonctions d'appui du Bureau, dans le contexte du dispositif de prestation de services centralisée et des réformes de gestion du Secrétaire général.

Ressources et dotation en effectifs

16. Renforcer et étendre les capacités en matière de direction, de représentation et de politique de la MANUI au-delà de Bagdad en :

- a) Reclassant le poste de chef du bureau d'Erbil ;
- b) Créant un poste de chef de bureau à Mossoul, secondé par deux spécialistes des questions politiques (administrateurs recrutés sur le plan national) ;
- c) Créant un poste de chef de bureau à Souleimaniyeh, appuyé par un spécialiste des questions politiques (administrateur recruté sur le plan national) ;
- d) Créant un poste de chef de bureau (administrateur recruté sur le plan national) à Najaf.

17. Renforcer et développer les capacités de la MANUI en matière de droits de l'homme en :

- a) Créant quatre postes de spécialiste des droits de l'homme (deux d'administrateur recruté sur le plan international et deux d'administrateur recruté sur le plan national à Bagdad dont les titulaires seraient chargés de se concentrer sur la réforme de la justice, l'état de droit, les prisons et la détention ;
- b) Créant deux postes de spécialiste des droits de l'homme (un d'administrateur recruté sur le plan international et un d'administrateur recruté sur le plan national) à Erbil dont les titulaires seraient chargés de se concentrer sur la réforme de la justice, l'état de droit, les prisons et la détention ;
- c) Créant deux postes de spécialiste des droits de l'homme (un d'administrateur recruté sur le plan international et un d'administrateur recruté sur le plan national à Mossoul .

18. Renforcer la capacité de la MANUI d'obtenir les compétences nécessaires à l'appui des activités ciblées propres au mandat, au moment où l'expertise est requise, en ajoutant un montant supplémentaire de 300 000 de dollars des États-Unis à son budget général de 2018 au titre des consultants en vertu du pouvoir discrétionnaire du Représentant spécial du Secrétaire général.

19. Renforcer et développer les capacités d'analyse de la MANUI en :

- a) Ajoutant 150 000 dollars des États-Unis au budget de la Cellule d'analyse conjointe de 2018 au titre des consultants pour financer un certain nombre de consultants internationaux et nationaux appelés à travailler, entre autres, sur l'analyse constitutionnelle et juridique des frontières contestées, les questions relatives aux minorités, les groupes armés, le financement du terrorisme et la lutte antiterroriste, les questions macroéconomiques et le secteur de l'énergie ;
- b) Créant un poste d'analyste (administrateur recruté sur le plan national) à Bassorah qui rendrait compte à la Cellule d'analyse conjointe et couvrirait le sud de l'Iraq.

20. S'appuyer davantage sur le personnel recruté sur le plan national à tous les niveaux, et commencer à intégrer les Volontaires des Nations Unies dans la stratégie de gestion des ressources humaines de la Mission, et en particulier :

- a) Augmenter la part du personnel national dans l'appui à la Mission, notamment en recrutant des administrateurs sur le plan national, d'environ 70 % à environ 80 % ;
- b) Élaborer une stratégie prospective en matière de ressources humaines qui recense méthodiquement chaque poste international de la Mission en vue de déterminer lesquels pourraient être transférés à des agents recrutés sur le plan national ou à des Volontaires des Nations Unies, le cas échéant, et quel travail préparatoire serait nécessaire pour favoriser cette transition.

21. Assurer une représentation adéquate des membres du personnel recruté sur le plan national parlant le kurde, y compris les administrateurs recrutés sur le plan national, à Erbil, ainsi qu'à Bagdad et à Kirkouk.

Le Département de l'appui aux missions devrait :

22. Demander à la Commission de la fonction publique internationale d'examiner le cycle de repos et de récupération pour tous les lieux d'affectation en Iraq, en vue de modifier le cycle à Bagdad de quatre à six semaines.

23. Enjoindre à la Mission de mettre en oeuvre les recommandations en suspens de l'examen des effectifs civils de 2014 et d'obtenir l'approbation du Siège de n'appliquer aucune recommandation, qui, de l'avis de la Mission, ne devrait pas l'être.

24. Envoyer une équipe à la MANUI pour travailler de concert avec la Mission afin d'évaluer quels autres fonctions ou membres du personnel d'appui à la Mission pourraient être transférés de Bagdad à Erbil ou Koweït.

Le Département de la sûreté et de la sécurité devrait :

25. Envoyer une équipe d'évaluation de la sécurité en Iraq pour revoir la conception de l'architecture de sécurité fondée sur les niveaux de menace actuels ; une attention particulière devrait être accordée à la possibilité de remplacer le groupe de gardes des Nations Unies à Bagdad à la fois par des forces de sécurité irakiennes pour assurer la protection du périmètre des installations et par le personnel des Nations Unies, pour ce qui est du contrôle du point d'entrée de ces installations ; il faudrait aussi envisager de mettre fin à la présence administrative du groupe de gardes des Nations Unies à Erbil.

Collaboration et coordination entre la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq et l'équipe de pays des Nations Unies

La Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq et l'équipe de pays des Nations Unies devraient :

26. Constituer un forum politique de haut niveau, présidé par le Représentant spécial du Secrétaire général et composé de ses Représentants spéciaux adjoints, des chefs des organismes membres de l'équipe de pays et de ceux des Sections de la Mission, avec un mandat bien défini, visant à donner une orientation stratégique aux travaux des Nations Unies en Iraq, et à assurer la coordination et la cohérence stratégiques entre les activités de la Mission et celles de l'équipe de pays. Le forum politique de haut niveau devrait se réunir conformément à un calendrier établi et publier les comptes rendus de ses décisions.

27. Créer un bureau mixte de coordination qui ferait appel au personnel du groupe de coordination du Bureau de la coordination intégrée du développement et de l'aide humanitaire de la Mission et du Bureau du Coordonnateur résident pour renforcer l'efficacité de la coordination des activités des Nations Unies en Iraq et servir de secrétariat au Forum politique de haut niveau ; le Bureau de la coordination intégrée devrait faire rapport par roulement sur une période de six mois aux Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général.

28. Élaborer des plans de travail, assortis de rôles et de responsabilités clairement définis, d'objectifs spécifiques et de calendriers, pour chacun des domaines d'action commune convenus entre la MANUI et l'équipe de pays.

29. Mettre en place un mécanisme de coordination pour chacun des domaines d'action commune convenus, en les dotant de mandat, et tenir un registre des décisions des réunions des mécanismes de coordination.

30. Rendre compte au Représentant spécial du Secrétaire général par écrit tous les trois mois des progrès accomplis dans la mise en oeuvre des plans de travail.

31. Produire des rapports hebdomadaires sur les principales activités de l'ONU et l'évolution de la situation en Iraq à l'intention de la Mission et des dirigeants de l'équipe de pays des Nations Unies ainsi que des sièges respectifs.

32. Soumettre au Représentant spécial du Secrétaire général tout descriptif de projet qui va être signé conjointement par une entité de l'ONU et le Gouvernement

iraquien une semaine avant la signature prévue pour information et observation selon que de besoin.

33. Procéder à des évaluations annuelles « à 360 degrés » du Représentant spécial du Secrétaire général, de ses Représentant spéciaux adjoints, de tous les chefs de section de la MANUI et de tous les responsables des organismes de l'équipe de pays, axées notamment sur la manière dont ils collaborent avec leurs pairs et dont les résultats sont tenus à la disposition des superviseurs.

Services communs entre la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq et l'équipe de pays des Nations Unies et partage des coûts

La MANUI devrait :

34. Donner une justification claire et explicite des dépenses qu'elle facture pour toute la gamme de services qu'elle fournit aux membres de l'équipe de pays.

35. Rendre compte chaque année, à l'équipe de pays, le 28 février au plus tard, des dépenses effectuées par rapport aux objectifs fixés au titre de l'exercice précédent sur les services donnant lieu au versement d'une redevance annuelle de la part des membres des équipes de pays.

36. Collaborer en toute transparence avec l'équipe de pays, dans le cadre de processus de planification prospective, afin que ses membres sachent les services qu'elle sera à même de leur fournir et à quels coûts, pour qu'ils puissent budgétiser en conséquence.

37. Continuer d'assurer le contrôle, la transparence et le respect du principe de responsabilité au niveau du complexe de son siège à Bagdad et sur les biens et installations connexes.

Le Département de l'appui aux missions devrait :

38. Travailler avec le Contrôleur, le Département des affaires politiques et le Groupe des Nations Unies pour le développement pour élaborer un ensemble de principes exceptionnels et de directives formelles explicites sur le remboursement des coûts pour les cas où les organisations sont entièrement ou presque tributaires des missions pour leurs opérations (c'est-à-dire Bagdad, Mogadiscio, Tripoli)

Mesure des résultats et établissement de rapports

La MANUI devrait :

39. Instituer un nouveau cadre de mesure des résultats qui suit les progrès accomplis dans la mise en oeuvre du mandat à l'aide d'objectifs et de critères observés issus des plans stratégiques.

40. Adopter un cadre de mesure des résultats opérationnels pour déterminer l'efficacité et l'efficience de l'appui aux missions, sur la base du modèle utilisé par le Département de l'appui aux missions pour les missions de maintien de la paix.

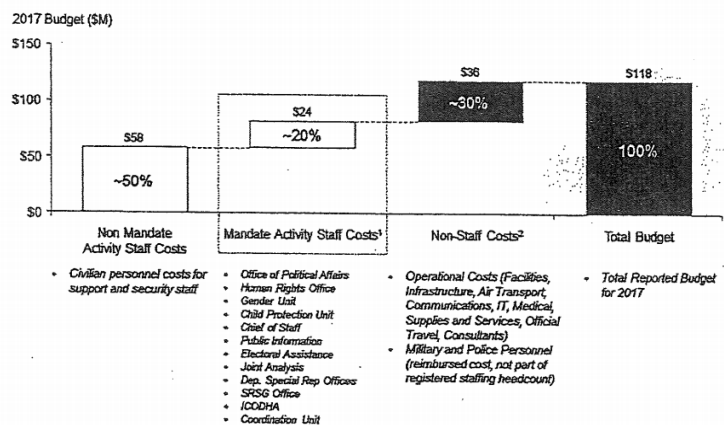
41. Procéder à des évaluations annuelles des parties prenantes et à des sondages publics en Iraq pour aider à mesurer les résultats.

42. Incorporer la mesure des résultats dans le rapport annuel au Conseil de sécurité.

Pièce jointe 1*

Resource and Staffing Analysis Tables

Breakdown of UNAMI 2017 budget; mandate activity staff costs 20% of total

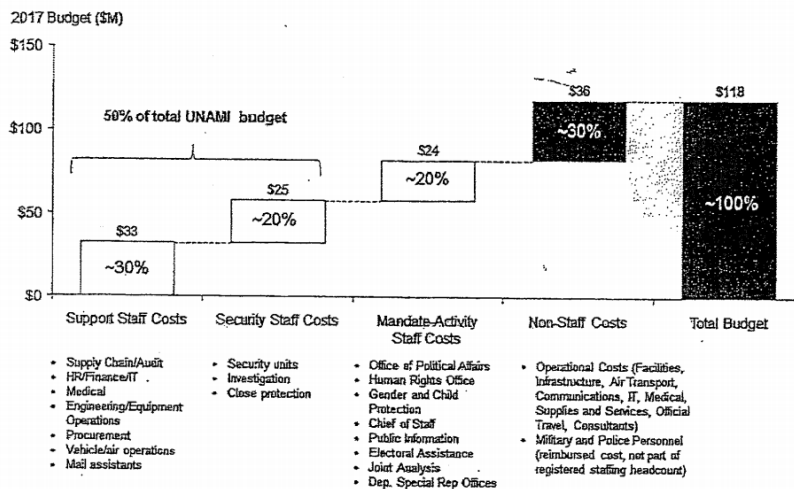


¹ Mandate Activity Staff Costs for units represented do not include support staff aligned to these particular units, who are instead classified as Non-Mandate Activity staff costs; ² UNCGU budget is considered Non-Staff costs as grants are not on UNAMI payroll. If reclassified under Security Staff Costs, Non-Staff Costs would represent ~25% of budget (~\$28M), and Non-Mandate Activity Staff Costs would represent ~50% of budget (~\$58M).
 Note: Staff Costs include salaries, common-staff costs, and danger pay allowance.
 Source: UNAMI Mandate and Budget

* La pièce jointe est distribuée uniquement dans la langue de l'original et n'a pas été revue par les services d'édition.

Pièce jointe 2*

Breakdown of UNAMI 2017 budget; support and security staff costs 50% of total



1. Mandate Activity Staff Costs for units represented do not include support staff aligned to these particular units, who are instead classified under Support Staff Costs; 2. UNSG budget is considered Non-Staff costs as guards are not on UNAMI payroll. If reclassified under Security Staff Costs, Non-Staff Costs would represent ~25% of budget (~\$29M), and Security Staff Costs would represent ~25% (~\$29M).
 Note: Staff Costs include salaries, common-staff costs, and danger pay allowance.
 Source: UNAMI Mandate and Budget

* La pièce jointe est distribuée uniquement dans la langue de l'original et n'a pas été revue par les services d'édition.

Pièce jointe 3*

potential efficiency savings through 5 initiatives

Savings Opportunity	Impact Levers	Key Assumptions
1 Migrate shared service functions from KJSO to a shared service center	- Savings on lower costs per employee in a shared service center relative to Kuwait - Efficiency uplift (lower headcount)	~35% efficiency uplift for current KJSO operations¹
2 Gradually phase out UNGU operations in Baghdad	- Troop costs and travel costs - Troop benefits (rec. leave, etc.) - Rations (food, water, etc.) - Fixed costs associated with accommodation	Baghdad operations does not influence Kirkuk operations
3 Gradually increase proportion of national support staff from 70% to 80% of total support staff	- Savings on international employee cost differential - Savings on R&R productivity loss	No efficiency loss in replacing internationals (same headcount)
4 Modify R&R benefits in Baghdad from 4-week to 6-week accrual policy	- Lump sum reimbursement for travel - Productivity associated with time taken off	Historical utilization rate of R&R to remain consistent
5 Transfer ICODHA from UNAMI to HC/ODHA ²	Staff cost savings	Does not imply staffing-changes across organization

* La pièce jointe est distribuée uniquement dans la langue de l'original et n'a pas été revue par les services d'édition.