



Le présent scénario de mise en situation vise à familiariser l'équipe de direction de la mission, et en particulier la RSSG, avec ses responsabilités budgétaires dans le contexte de la prise de décision opérationnelle. Depuis le 1^{er} janvier 2019, les chefs de mission ont davantage de responsabilité et d'obligation de rendre des comptes quant aux résultats opérationnels et financiers de leurs missions dans le cadre des réformes de gestion décidées par le Secrétaire général.

Le facilitateur (ou la facilitatrice) introduit les questions ci-après aux moments qui conviennent au cours de l'exercice ou d'un débat consécutif à celui-ci. En principe, les participants soulèvent un grand nombre de ces questions au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur réflexion sur la situation.

Une à trois heures sont consacrées à l'étude de cas, selon le contexte et l'appréciation du facilitateur. Le facilitateur peut introduire chacune des quatre relances comme il convient pour faire progresser la situation et le débat. Le temps est très limité.

Les participants doivent disposer d'une carte du Carana et connaître la version « condensée » du scénario de la situation au Carana mis au point par l'IPI. Il serait utile qu'ils disposent d'un exemplaire de la résolution 1544 du Conseil de sécurité. Les facilitateurs peuvent faire d'autres hypothèses quant aux faits et tâches utiles pour l'exercice selon leur expérience des missions ou leur connaissance du scénario de la situation au Carana.

1

OBJECTIFS ET PUBLIC

Objectifs

Les scénarios de mise en situation aident les unités à faire face à des crises potentielles de manière efficace et rationnelle. Ils donnent au public en formation une occasion de bien faire le tour des problèmes et de bien réfléchir aux réponses à y apporter avant qu'ils ne se présentent réellement, voire de déterminer des mesures de prévention pouvant les empêcher de survenir. La formation par mise en situation est un moyen incomparable d'établir le dialogue entre pairs et de les amener à élaborer et à échanger de nouveaux points de vue, ainsi qu'à explorer tout un éventail de perspectives et de manières de procéder. Le présent scénario vise à encourager une planification intégrée des mesures d'atténuation des effets d'une crise éventuelle sur une mission, en mettant l'accent sur le rôle du travail d'équipe dans ce processus et sur le fait qu'un responsable doit développer sa pensée critique de manière à prendre en compte toutes les conséquences de chaque action et tout l'éventail des acteurs intervenant dans un processus.

Le facilitateur doit faire ressortir les attributs du bon exercice des responsabilités et de la prise de décision efficace tels qu'ils sont énoncés ci-dessous :

Préparation, empressement et capacité à :

- Mettre en œuvre le mandat et faire preuve d'autorité ;
- Assumer les responsabilités et diriger les autres ;
- Veiller aux bonnes performances de toutes les personnes placées sous son autorité et résoudre efficacement les cas de performances insuffisantes ;
- Assurer la coordination avec les autres composantes de l'ONU, notamment par une approche de la protection des civils englobant la mission dans son entier ;
- Agir en songeant seulement aux intérêts du mandat de l'ONU ;
- Agir selon un plan stratégique spécifique, mesurable, réalisable, tenant compte des risques et exécuté en temps voulu ;
- Se concerter avec les collectivités locales et les populations touchées.

Public cible

Le présent module doit s'appliquer à tous les aspects d'une mission. Il vise un public de hauts responsables politiques et opérationnels tels que les suivants :

- représentants spéciaux du Secrétaire général ;
- représentants spéciaux adjoints ;
- commandants de la force ;
- commissaires de police ;
- principaux cadres de niveau D2 à P4 (tels que chefs de cabinet, chefs de Centre d'opérations conjoint, chefs de section, chefs de bureau régional, chefs de bureau de secteur, commandants de secteur et chefs ou directeurs de l'appui à la mission).

Les postes mentionnés ci-dessus doivent être inclus dans l'exercice de mise en situation. D'autres participants peuvent aussi se voir confier les rôles de directeur chargé des droits de l'homme, de conseiller principal pour la sécurité, de directeur de la division des élections et de chef du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, ou bien le mentor peut intervenir dans ces rôles lors des relances correspondantes.

2

ÉTAPES

Étape 1: Préparation

Les facilitateurs se familiarisent avec le matériel pédagogique, préparent les parcours d'exercice et les intervenants devant jouer un rôle et donnent les instructions nécessaires aux mentors et experts participant à la formation. Les facilitateurs informent le public en formation sur la situation générale, sur la « crise » à traiter, sur les règles d'engagement, sur les questions à examiner et sur la tâche en cours. Dans cette première étape, les

facilitateurs doivent examiner les objectifs de la formation avec les intervenants, les mentors et les experts. Il faut demander à chacun d'exposer clairement sa compréhension et ses attentes concernant la formation en question.

- Quel est le but de la formation ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la formation par mise en situation ?
- Quelles sont les attentes concernant la formation et ce format de mise en situation ?
- Quels sont les rôles et objectifs des intervenants et des mentors ?

Étape 2: Familiarisation

Les facilitateurs informent le public en formation sur la situation générale, sur la situation à traiter, sur les règles d'engagement, sur les questions à examiner et sur la tâche en cours. À ce stade, le facilitateur doit examiner la situation générale et la crise à traiter avec le public en formation. Le facilitateur doit veiller à ce que le public en formation ait une conception commune du mandat et des règles d'engagement. Ce débat constitue une première occasion d'apprentissage par laquelle chaque participant clarifie sa vision de la mission. Pour faire en sorte qu'il y ait bien une conception commune, le facilitateur peut poser les questions suivantes :

- Quelle est la situation globale au Carana ?
- Qui sont les principaux acteurs en présence ou susceptibles d'intervenir, et quels sont les principaux enjeux ?
- Quels sont le mandat et l'autorité de chacun des principaux acteurs (MANUC, forces du Gouvernement de réconciliation nationale et CRCAC) ?
- Quels principes de l'ONU s'appliquent à la MANUC ? Il s'agit notamment de l'indépendance, de l'impartialité et du caractère exclusivement international de la mission.
- Quels aspects d'un mandat de protection des civils s'appliquent à cette situation ? Il s'agit non seulement de ne pas nuire aux civils (de ne pas leur causer de tort et d'éviter ou de réduire le plus possible les dommages collatéraux), mais aussi de prendre les devants en les protégeant activement des violences physiques et des menaces qu'ils pourraient subir de la part d'autres acteurs tels que forces gouvernementales, rebelles, insurgés, terroristes ou criminels.
- Quelles sont les politiques de l'ONU à appliquer (politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles, politique de vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme, politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme, etc.) ?
- Quels sont les rôles de chaque participant dans le scénario de mise en situation ?
- Quelles sont les priorités de la MANUC vis-à-vis du Gouvernement caranéen ?

Étape 3: Formation

Pour réfléchir ensemble au déroulement de la situation, les participants à la formation se répartissent en petits groupes, sauf s'ils sont peu nombreux (par exemple moins de dix).

Le scénario comporte quatre phases :

1. La **première phase** consiste à planter le décor en indiquant pourquoi l'équipe de hauts responsables se réunit et en présentant le contexte et la tâche à accomplir. Cette première partie du scénario doit être distribuée aux participants, puis lue en commun par ces derniers. Les participants peuvent poser des questions pour obtenir des éclaircissements le cas échéant.
2. La **deuxième phase** se concentre sur la tâche à accomplir. Une fois que tout est clair, les participants apprennent la tâche à accomplir et disposent d'une durée fixée (10 à 15 minutes) pour en discuter entre eux.
 - Le facilitateur observe la discussion, répond aux questions éventuelles et donne un supplément d'information si nécessaire.
 - Une fois la durée écoulée, il discute brièvement de la tâche avec les participants pour évaluer les réactions.
3. Les relances sont introduites à la **troisième phase**. Il s'agit alors de réfléchir aux enjeux à prendre en compte et aux compromis à opérer pour faire face à la crise, au défi ou aux événements qui se présentent. Il est également nécessaire de discuter du moment, de l'ordre et du rythme des différentes actions et réactions.
 - Ici aussi, le facilitateur doit fixer la durée de la discussion (à 10 minutes) pour chaque relance et doit se tenir prêt à apporter son soutien. Il ne faut pas donner trop de temps, de manière à reproduire l'urgence des situations de crise.
 - Chaque relance peut être suivie d'une brève discussion, en prélude à la longue séance de bilan et d'analyse qui doit terminer l'exercice.
4. La **dernière phase** est une séance de bilan et d'analyse pour laquelle le facilitateur doit prévoir une durée de discussion plus longue (30 minutes). Elle doit se concentrer sur le scénario, sur les enseignements tirés, sur les difficultés rencontrées, sur ce qu'il faut pour mieux faire face à la situation et sur la manière de se préparer à ces réalités sur le terrain. Les notes qui suivent peuvent servir de base à cette discussion.

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Les participants doivent examiner les responsabilités de la RSSG et du directeur de l'appui à la mission, ainsi que les principes généraux régissant la souplesse d'emploi des crédits. En dehors du chef ou directeur de l'appui à la mission, il est peu probable que les membres de l'équipe de direction connaissent bien les principes régissant la souplesse d'emploi des crédits de la mission (par exemple les règles de réaffectation entre les catégories de dépenses ou au sein de celles-ci), les effets potentiels d'une réaffectation et les possibilités de dépassement de crédits ou d'obtention d'une aide supplémentaire (par exemple au moyen d'une lettre d'attribution demandant une assistance d'urgence

à des États Membres). Cette section apporte une compréhension générale en vue d'éclairer la prise de décision dans le contexte du scénario.

À compter du 1^{er} janvier 2019, le Secrétaire général délègue l'autorité financière aux chefs de mission. Avant les réformes, l'autorité était déléguée par le Secrétaire général au chef de mission d'abord au sein du Secrétaire général adjoint, et puis au sein du contrôleur. Avec cette réforme, la RSSG est responsable à la fois de l'exécution de la mission et de l'exécution du budget, ce qui l'oblige à veiller davantage aux répercussions budgétaires de la prise de décision opérationnelle. Par conséquent, la RSSG est le responsable ultime, même si la gestion quotidienne est déléguée à des responsables tels que le chef ou directeur de l'appui à la mission ou le chef de bureau de terrain.

Les budgets des missions comprennent trois catégories de dépenses : dépenses directes associées aux militaires et au personnel de police, qui incluent le remboursement du matériel appartenant au contingent (groupe I) ; dépenses directes associées au personnel civil, qui incluent les traitements, prestations et avantages (groupe II) ; dépenses opérationnelles, qui incluent tout le reste, notamment les rubriques consultants, voyages, opérations aériennes, transports terrestres, communications et informatique, installations et infrastructures, projets à effet rapide, etc. (groupe III).

L'équipe de direction de la mission doit examiner avec soin les conséquences opérationnelles des décisions de réaffectation de crédits. Une réduction des crédits affectés aux voyages et aux services de consultants risquerait par exemple de se répercuter sur de multiples aspects du mandat de la mission en limitant les visites sur le terrain destiné, entre autres fonctions, à surveiller le respect des droits de l'homme, à mener des missions de bons offices et à dialoguer et collaborer avec les collectivités concernant les mesures de DDR, la réforme du secteur de la sécurité (SSR) et les élections. De même, une réduction des dépenses affectées aux services de consultants pourrait empêcher la mission d'engager un expert en prévention de la violence à l'égard des femmes dans les élections, comme la mission envisage actuellement de le faire.

Toute réaffectation budgétaire, au sein d'un groupe ou entre des groupes, et les motifs d'une telle réaffectation, doivent être documentés en détail dans le rapport performance budgétaire de la mission.

3

QUESTIONS À DISCUTER

Question 1: Quel est le degré d'urgence de la réponse aux risques politiques et aux risques de sécurité posés par le retard du programme de réintégration? La mission doit-elle prolonger ses actions de réinsertion à titre de mesure provisoire?

Le mandat de la MANUC consiste entre autres choses (OP7a) «à procéder au désarmement volontaire et à rassembler et à détruire les armes et munitions dans le

cadre d'un programme de DDR organisé» et (OP7r) à aider le nouveau Gouvernement de réconciliation nationale (GRN) du Carana «à préparer des élections nationales qui devraient se tenir au plus tard à la fin de 20xx».

L'équipe de direction de la mission a besoin d'évaluer les risques posés par le mécontentement croissant que suscite le processus de DDR et les compromis opérationnels rendus nécessaires par la réaffectation des ressources de la mission, qui pourraient avoir des répercussions négatives sur les préparatifs actuels en vue des prochaines élections. Si ces problèmes sont laissés sans réponse, certains ex-combattants du MPC risqueraient de quitter les sites de cantonnement et de reprendre les armes. À court terme, cela pourrait déstabiliser les conditions de sécurité juste avant les élections. Cela pourrait aussi mettre à mal la confiance du public envers le GRN, car la cause du MPC compte de nombreux sympathisants parmi les membres de l'ethnie Kori. Dans le pire des cas, l'échec du processus de DDR pourrait déboucher sur une reprise du conflit armé et mettre en péril l'Accord de paix de Kalari.

Les projets de réinsertion comportent généralement des activités génératrices de revenus à court terme, des stages de formation et une aide au placement dans l'emploi, ainsi que la remise en état ou la construction d'infrastructures locales importantes nécessitant des travaux à forte intensité de main-d'œuvre.

Question 2: Quelles sont les incidences budgétaires de tout changement dans les priorités opérationnelles de la mission? Comment pèseront-elles sur les autres considérations opérationnelles?

Le directeur de l'appui à la mission doit suivre l'état des dépenses prévues au budget ordinaire afin de déterminer si les crédits sont suffisants, dans la rubrique correspondant aux projets de réinsertion («fournitures, services et matériel divers»), dans d'autres rubriques de le groupe III, ou bien ailleurs dans le budget global.

Résultats de l'examen du budget : La part du budget consacrée aux projets de réinsertion se fonde sur un calendrier fixe et il ne reste pas de crédits inutilisés permettant de les prolonger. Il reste dans le groupe de dépenses III, aux rubriques «installations et infrastructures» et «transports terrestres» (carburant), des crédits non utilisés dont le total couvrirait le coût prévu pour prolonger de trois mois les projets de réinsertion.

** À distribuer par le facilitateur au directeur de l'appui à la mission lors de l'examen de la question 2 **

Les opérations de maintien de la paix comportant une composante DDR (ou un programme afférent), sont autorisées à inclure dans son budget les dépenses opérationnelles associées aux activités de désarmement et de démobilisation, ainsi que de réinsertion.

Les projets de réinsertion constituent un accompagnement à court terme fourni aux participants d'un programme de DDR ou d'un programme afférent pendant la phase de démobilisation du processus, et ce dans le cadre du budget ordinaire d'une mission. Les projets de réinsertion relèvent de le groupe III : Dépenses opérationnelles. Le directeur de l'appui à la mission doit déterminer s'il reste dans d'autres rubriques de le groupe III (telles que consultants, voyages, installations et infrastructures, transports terrestres, opérations aériennes ou communications et informatique) des crédits inutilisés que la mission pourrait réaffecter à la prolongation des projets de réinsertion. La RSSG et le directeur de l'appui à la mission ont le pouvoir de réaffecter ces crédits à la réinsertion. L'examen de l'état des dépenses prévues au budget ordinaire indique qu'il reste des crédits inutilisés dans la rubrique «installations et infrastructures», car un donateur international a financé une partie de la remise en état prévue du terminal aéroportuaire de Galasi. Il est à noter que la réaffectation de ces crédits aura des répercussions sur les mesures de renforcement de la sécurité qui devront être mises en place à la relance 1 ci-après.

Les deux bataillons attendus n'étant toujours pas arrivés, la moindre consommation de carburant se traduit par la présence de crédits non utilisés dans la rubrique correspondante du groupe III. Cela s'applique également aux rations. Simultanément, ce retard de déploiement se traduit aussi par des dépenses moins élevées que prévu pour le personnel militaire (Groupe I : Militaires et personnel de police). On ne sait pas très bien quand les bataillons arriveront et quelle partie de ces crédits non utilisés devra servir à l'usage initialement prévu. La mission pourrait demander au contrôleur de l'autoriser à réaffecter des crédits de le groupe I à le groupe III pour pouvoir financer les projets de réinsertion. Cette option n'est envisageable qu'en dernier ressort, car elle nécessite de convaincre le contrôleur qu'il n'y a absolument pas de crédits disponibles dans le groupe III.

Les dépassements de crédits ne sont pas envisageables, mais si il y a un changement de mandat ou de l'environnement opérationnel (en dehors du contrôle de la mission), une estimation révisée ou une demande de soutien est possible.

Toute réaffectation budgétaire doit être consignée en détail avec ses motifs dans le rapport d'exécution du budget de la mission.

Question 3: Quels sont les messages à communiquer au siège de l'ONU pour sensibiliser le Secrétariat, les états membres, et les organes budgétaires aux difficultés actuelles de la mission, pour les informer des efforts qu'elle déploie afin d'y faire face dans la mesure de ses moyens et pour les préparer à la nécessité de prévoir des ressources supplémentaires?

La réinsertion est une mesure provisoire destinée à combler l'attente entre la phase de désarmement et celle de réintégration (qui relève habituellement du PNUD). Il ne saurait être question de sous-estimer la gravité du mécontentement et de l'impatience des combattants quant à ce retard, car les troubles et le report des élections qui risquent d'en résulter auraient un impact considérable. La prolongation du programme de réinsertion est probablement le moyen le plus efficace d'empêcher que les tensions

actuelles ne se transforment en violente révolte, ce qui nuirait fortement à la crédibilité de la mission et pourrait même mettre en péril l'Accord de paix de Kalari. Dans cette optique, la mission compte financer la prolongation du programme de réinsertion avec les ressources existantes, mais elle pourrait avoir à chercher un financement supplémentaire.

Comme indiqué, *La Voix nationale* est l'un des journaux les plus lus au Carana. Les autres organes de presse vont probablement reprendre l'information, qui retiendra l'attention des pouvoirs publics, des organisations de la société civile et des autres partenaires présents au Carana, ainsi que celle du grand public et de la communauté internationale. La nouvelle tombe alors que les préparatifs électoraux battent leur plein. Pour cette raison, elle risque d'entamer la confiance de la population à l'égard des conditions de sécurité.

L'équipe de direction de la mission doit veiller à ce que le Bureau de la communication stratégique et de l'information étudie la stratégie de communication globale de la mission, l'adapte à la situation actuelle et prépare les initiatives de communication qui s'imposent. Celles-ci doivent bien faire connaître la réponse de la MANUC à l'article de presse et les mesures qu'elle prend pour améliorer le programme de DDR.

L'équipe de direction de la mission doit gérer sa stratégie de communication de manière prudente et attentive en établissant un ordre de priorité. Il s'agit notamment de communiquer avec le Siège de l'ONU de manière à sensibiliser le Secrétariat, les États Membres incontournables et les organes budgétaires aux difficultés actuelles de la Mission, pour les informer des efforts qu'elle déploie afin d'y faire face et pour les préparer à la nécessité de prévoir des ressources supplémentaires ou d'autres formes de soutien (appui politique, pont aérien humanitaire, coopération entre missions, etc.).

L'équipe de direction de la mission doit déterminer les principaux publics visés (dans le pays comme à l'extérieur) et réfléchir aux messages à diffuser en interne et en externe. Les destinataires doivent inclure les chefs et combattants du MPC se trouvant dans les sites de cantonnement. En outre, comme le processus de DDR relève également du GRN, la stratégie de communication de la MANUC doit aussi envisager une coopération avec celui-ci en vue d'apporter une réponse conjointe à la nouvelle. À cette fin, les membres de l'équipe de direction doivent déterminer s'il convient de prendre contact avec leurs homologues au sein du Gouvernement ainsi qu'avec d'autres guides d'opinion essentiels en vue de se faire une idée de leurs points de vue à l'égard des actions menées par la Mission et de les informer des mesures qu'elle s'apprête à prendre.

Élément Injecté 1

Le directeur de l'appui à la mission reçoit un message électronique indiquant que le Département de la sûreté et de la sécurité (DSS), à la suite d'une évaluation récente des conditions de sécurité, a recommandé de renforcer la sécurité physique de l'antenne de la MANUC à Corma (province de Leppko) en l'équipant d'un système de vidéosurveillance (caméras et moniteurs) et en remplaçant deux véhicules ordinaires par des véhicules blindés. Cette évaluation fait suite à une récente augmentation du nombre d'atteintes à la sécurité, notamment sous la forme de postes de contrôle illégaux et de tirs visant des véhicules du Gouvernement de réconciliation nationale. Un bon nombre des atteintes à la sécurité signalées dans cette province sont attribuées à une faction dissidente des Combattants indépendants du Sud-Carana (CISC).

Les considérations ci-dessous illustrent la base du raisonnement menant à opérer un « dépassement de crédits » dans une rubrique du budget par réaffectation de « crédits non utilisés » équivalents pris dans une autre rubrique.

- 1. Quel sera l'impact des dépenses de sécurité supplémentaires sur le budget de fonctionnement de la mission ?**
- 2. Quelles autres solutions pourraient réduire le coût ou le délai de mise en place de ces mesures de renforcement de la sécurité ?**

Résultats de l'examen du budget : Pour les besoins du scénario, la rubrique « informatique » présente des crédits suffisants pour financer les caméras et moniteurs du système de vidéosurveillance. La rubrique « installations et infrastructures » comporte des crédits non utilisés destinés à agrandir la piste de l'aéroport international de Corma (le second du pays après celui de Galasi). La mission a budgétisé les véhicules blindés supplémentaires et dispose, à la rubrique « transports terrestres », de crédits inutilisés destinés à l'achat de deux voitures supplémentaires.

** À distribuer par le facilitateur au directeur de l'appui à la mission pendant la relance 1 **

Le bureau électoral régional respecte les normes minimales de sécurité opérationnelle. Cependant, en réponse à la dégradation des conditions de sécurité dans la province de Leppko, le DSS recommande des mesures de renforcement de la sécurité comprenant une modification du point d'entrée et de sortie des véhicules, une relocalisation de l'entrée des visiteurs et l'installation de caméras et moniteurs de vidéosurveillance supplémentaires.

La RSSG doit déterminer, en concertation avec le directeur de l'appui à la mission, le solde de crédits non utilisés figurant à la rubrique « installations et infrastructures » et aux autres rubriques correspondant aux mesures de renforcement de la sécurité.

À l'heure actuelle, tous les vols cargo internationaux doivent atterrir à Galasi et leurs chargements sont ensuite transportés par le réseau routier, qui est souvent impraticable pendant la saison des pluies. Un appel d'offres a déjà été lancé et les soumissions sont en cours d'examen. Toutefois, le chantier de construction de la piste pourrait être retardé et les crédits correspondants pourraient être réaffectés au financement des mesures de renforcement de la sécurité physique.

En général, les véhicules blindés coûtent cher et il faut beaucoup de temps pour se les procurer. La mission pourrait se renseigner pour savoir si les réserves de l'ONU situés à Brindisi disposent de véhicules pouvant être mis à la disposition de la MANUC. S'il n'y en a pas dans ces stocks, les emprunts entre missions ne sont pas autorisés.

Élément Injecté 2

La RSSG reçoit un appel téléphonique du chef de la Commission des droits de l'homme du Carana, qui s'inquiète de tentatives d'intimidation dont feraient l'objet les électrices des régions dominées par les CISC. Le Groupe des droits de l'homme de la mission vous a mis au courant de la situation et a demandé qu'un(e) consultant(e) spécialiste de l'égalité hommes-femmes dans les élections mette au point un plan d'action.

1. Quels éléments d'appréciation la RSSG doit-elle prendre en compte (avec l'avis de l'équipe de direction de la mission et les conseils du directeur de l'appui à la mission) pour déterminer s'il convient de faire intervenir un(e) consultant(e) spécialiste de l'égalité hommes-femmes dans les élections ?

Résultats de l'examen du budget : La MANUC ne dispose pas de suffisamment de crédits à la rubrique « services de consultants » de son budget pour financer à la fois le spécialiste de la réforme du secteur de la sécurité et celui de l'égalité hommes-femmes dans les élections. En juin dernier, la Cinquième Commission a réduit de moitié les crédits affectés à la rubrique « consultants » du budget de la Mission, ce qui laisse peu de marge de manœuvre à celle-ci.

** À distribuer par le facilitateur au directeur de l'appui à la mission pendant la relance 2 **

Au titre de son mandat d'assistance au GRN en matière de réforme du secteur de la sécurité, la MANUC a sélectionné un candidat afin de pourvoir le poste à court terme de conseiller sur la réforme du secteur de la sécurité ; celui-ci sera chargé d'accompagner

la mise au point d'une stratégie nationale et la MANUC a l'intention d'utiliser des crédits disponibles pour l'engager. Pendant ce temps, le poste de chef du Groupe de la réforme du secteur de la sécurité reste à pourvoir et la MANUC manque d'expertise dans ce domaine.

L'équipe de direction de la mission doit déterminer, en concertation avec le directeur de l'appui à la mission, l'ordre de priorité entre l'accompagnement des élections et celui de la réforme du secteur de la sécurité. Si l'équipe de direction estime que la MANUC doit progresser sur les deux fronts en même temps, elle dispose de plusieurs options. Il est notamment possible d'obtenir l'affectation provisoire d'un expert appartenant à une autre mission (MANUC doit financer l'affectation provisoire) ou de s'entendre avec le PNUD pour qu'il apporte l'expertise nécessaire (par exemple sous la forme d'un expert fourni par un donateur). Si l'équipe de direction de la mission décide d'engager les deux consultants au titre de la rubrique correspondante de son budget, il lui faut déterminer si d'autres rubriques de le groupe III (dépenses opérationnelles) comportent suffisamment de crédits inutilisés pouvant être réaffectés au financement d'un consultant supplémentaire.

La mission pourrait aussi chercher à utiliser des crédits du groupe II (personnel civil) destinés à pourvoir le poste de chef du Groupe de la réforme du secteur de la sécurité pour financer les dépenses non couvertes par ceux de la rubrique « consultants ». Une autre option consiste à trouver un financement au sein des ressources existantes et à demander au contrôleur la création d'un emploi temporaire (autre que pour les réunions).

Élément Injecté 3

La Haute-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés signale au Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Coordonnateur résident et Coordonnateur de l'action humanitaire qu'un groupe d'environ 500 personnes déplacées à l'intérieur du territoire (composé pour l'essentiel de femmes et d'enfants fuyant la violence qui sévit dans l'est de la province de Leppko) vient d'arriver au camp du HCR situé en périphérie d'Eres, appelé Camp Lora. Elle vous informe que le Camp Lora doit faire face à un grave manque de fournitures d'urgence requises pour accueillir les populations déplacées et vulnérables, et elle demande que la MANUC mette ses moyens aériens au service des organismes humanitaires pour transporter un supplément de personnel et de fournitures des entrepôts de Galasi jusqu'au camp.

1. Quels sont les avantages et inconvénients opérationnels d'appuyer l'intervention humanitaire ?

L'appui au processus électoral est une priorité opérationnelle de la mission, et toute décision de réaffecter les hélicoptères risque de retarder le prépositionnement du matériel. Cependant, en assurant le transport des fournitures nécessaires, la MANUC réduirait la gravité de la situation humanitaire régnant dans les camps de personnes déplacées. Le mandat de la MANUC (OP12) encourage la mission « en fonction de ses

moyens et dans les limites de ses zones de déploiement, à soutenir le retour volontaire, dans la sécurité et la dignité, des réfugiés et déplacés».

Deux des hélicoptères utilitaires civils de la MANUC sont affectés au soutien logistique du processus électoral pour les deux prochains mois. L'hélicoptère restant est d'astreinte pour l'évacuation sanitaire primaire ou secondaire du personnel de la mission ; la semaine dernière, deux Casques bleus ont dû être évacués après que leur patrouille a essuyé des tirs près de Mia.

Pour les besoins du scénario, l'équipe de direction de la mission doit déterminer quels renseignements supplémentaires il lui faudrait recueillir pour évaluer les compromis opérationnels (mais sans chercher à obtenir ces renseignements). Par exemple, d'après la quantité de fournitures humanitaires à transporter, quelle est la demande à satisfaire par les hélicoptères ? L'emploi des hélicoptères utilitaires constitue-t-il la meilleure option ? Comment la réaffectation des hélicoptères se répercuterait-elle sur le calendrier des élections ? Enfin, la mission dispose-t-elle d'autres moyens de transport pour apporter cette aide ?

2. Quelles sont les incidences et conséquences budgétaires possibles ?

L'équipe de direction de la mission doit déterminer les conséquences budgétaires d'une réaffectation de ses hélicoptères utilitaires. Les crédits affectés à la rubrique « opérations aériennes » du budget de la MANUC sont basés sur un nombre fixe d'heures de vol ; les heures de vol supplémentaires entre Galasi et le Camp Lora seront prises sur celles prévues pour les élections et les autres tâches de soutien. Cependant, la rubrique « transport aérien » du budget permet quand même de prendre en charge les heures de vol et dépenses de carburant supplémentaires.

3. Y a-t-il d'autres solutions que le recours aux moyens aériens de la MANUC pour transporter le personnel et les fournitures humanitaires ?

Il est possible de solliciter l'aide des États Membres en vue d'obtenir un supplément d'appui aérien humanitaire (par exemple au moyen d'une lettre d'attribution émise au profit de la MANUC). Toutefois, d'identifier et négocier une lettre d'attribution avec un État Membre pourrait prendre quelque mois, et les moyens aériens obtenus sous lettre d'attribution sont couverts par le budget de la MANUC relatif aux opérations aériennes). Détachement temporaire des moyens aériens n'est pas possible, parce que la coopération entre missions est seulement possible lorsqu'elle est explicitement autorisée par le Conseil de sécurité. Le renforcement du transport terrestre du personnel et matériel humanitaires peut constituer une option.

En évaluant les autres méthodes de transport, l'équipe de coordination du dispositif de sécurité doit tenir compte des conditions de sécurité, se demander si les convois de camions constituent une option et, dans ce cas, déterminer les moyens à affecter à leur escorte et l'effet de cette affectation sur la capacité de la MANUC à faire face à d'autres besoins de sécurité.

À distribuer par le facilitateur au directeur de l'appui à la mission lors de l'étape indiquée

Résultats de l'examen du budget de la MANUC

Résultats de l'examen du budget : La part du budget consacrée aux projets de réinsertion se fonde sur un calendrier fixe et il ne reste pas de crédits inutilisés permettant de les prolonger. Il reste dans le groupe de dépenses III, aux rubriques « installations et infrastructures » et « transports terrestres » (carburant), des crédits non utilisés dont le total couvrirait le coût prévu pour prolonger de trois mois les programmes de réinsertion.

Relance 1 – Résultats de l'examen du budget

Résultats de l'examen du budget : Pour les besoins du scénario, la rubrique « informatique » présente des crédits suffisants pour financer les caméras et moniteurs du système de vidéosurveillance. La rubrique « installations et infrastructures » comporte des crédits non utilisés destinés à agrandir la piste de l'aéroport international de Corma (le second du pays après celui de Galasi). La mission a budgétisé les véhicules blindés supplémentaires et dispose, à la rubrique « transports terrestres », de crédits inutilisés destinés à l'achat de deux voitures supplémentaires.

Relance 2 – Résultats de l'examen du budget

Résultats de l'examen du budget : La MANUC ne dispose pas de suffisamment de crédits à la rubrique « services de consultants » de son budget pour financer à la fois le spécialiste de la réforme du secteur de la sécurité et celui de l'égalité hommes-femmes dans les élections. En juin dernier, la Cinquième Commission a réduit de moitié les crédits affectés à la rubrique « consultants » du budget de la Mission, ce qui laisse peu de marge de manœuvre à celle-ci.

BIOGRAPHIQUE DE L'AUTEUR

Jake Sherman peut être contacté à l'adresse sherman@ipinst.org. M. Sherman est le directeur du Brian Urquhart Center for Peace Operations de l'International Peace Institute (IPI), où il gère le programme des activités et des travaux de recherche de l'IPI sur le thème de la paix et de la sécurité, notamment dans les domaines de la prévention des conflits et de la médiation, des opérations de paix, de la consolidation/pérennisation de la paix, ainsi que de la prévention de l'extrémisme violent. Avant de rejoindre l'IPI en novembre 2017, il a occupé le poste de conseiller spécial sur la gestion et la réforme de l'Organisation des Nations Unies au sein de la mission des États-Unis auprès de l'ONU. Dans ce cadre, il a travaillé au renforcement de l'efficacité des opérations de paix et a participé à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale et au Comité spécial des opérations de maintien de la paix (Comité des 34).