

# **“Le maintien de la paix à l’horizon 2010”**

## *(extraits du rapport du Secrétaire général)*

*Dans son rapport du 24 février 2006 à l’Assemblée générale sur le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/60/696), le Secrétaire général a souligné la stratégie de réforme “Le maintien de la paix à l’horizon 2010”, établissant les règles et procédures permettant au Département des opérations de maintien de la paix de soutenir le maintien de la paix dans la prochaine décennie. Quelques extraits du rapport:*

...

### **“II. Peace operations 2010**

#### **II. Le maintien de la paix à l’horizon 2010**

1. Cinq ans après la parution du Rapport du Groupe d’étude sur les opérations de paix de l’Organisation des Nations Unies (« Rapport Brahimi ») (A/55/305-S/2000/809), le Département des opérations de maintien de la paix estime le moment venu de réfléchir à la portée et aux activités de maintien de la paix de l’ONU – y compris la manière dont les mandats ont été exécutés, les résultats obtenus et les enseignements tirés au cours des cinq dernières années –, et d’évaluer les capacités qui doivent être renforcées pour atteindre les objectifs qu’il s’est fixés pour les cinq prochaines années. Alors qu’il définit la route à suivre pour parvenir à son but, le Département doit trouver les moyens d’opérer la restructuration nécessaire tout en continuant à fournir ses services et à honorer ses obligations. En termes simples, il ne peut mettre de côté les activités et responsabilités qui lui ont été prescrites pendant qu’il redéfinit la manière dont il exerce ses fonctions.

2. Dans cet esprit, le Département a mis au point une stratégie de réforme intitulée « Opérations de paix 2010 » pour définir les politiques et les procédures qui lui permettront d’appuyer les efforts de maintien de la paix au cours des 10 années à venir. Les réformes porteront sur cinq grands domaines : personnels; doctrine; partenariats; ressources; et organisation. Au Bureau du Secrétaire général adjoint, le Directeur de la gestion du changement assurera la coordination et l’application au jour le jour du processus de réforme. Des groupes de travail ont été constitués pour entreprendre des travaux détaillés dans chaque domaine. Ils seront chargés de définir des solutions, pour examen par la direction du Département, et d’en superviser ensuite la mise en œuvre. Un groupe d’étude a été créé pour aider le Département et les missions sur le terrain à s’engager sur la voie de la réforme sans désorganiser leurs activités habituelles.

3. Le premier domaine concerne le recrutement et le maintien en service d’agents très qualifiés et les structures et l’appui nécessaires pour que les intéressés puissent faire carrière en tant que spécialistes des activités de maintien de la paix de l’ONU. Les ressources humaines constituent le principal atout de l’Organisation : une approche plus professionnelle du recrutement devrait permettre, après 60 années d’expérience dans ce domaine, de mettre en place un groupe solide de

professionnels du maintien de la paix. Une stratégie originale est nécessaire pour recruter, préparer et conserver un personnel d'exécution et de direction pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Elle consisterait notamment à redéfinir le profil des postes essentiels, tout en déployant des efforts ciblés de recrutement et de perfectionnement du personnel, qui s'accompagneraient d'activités intégrées de gestion, de direction et de formation professionnelle conçues pour développer des compétences et renforcer le professionnalisme. De nouvelles politiques et procédures seront adoptées pour la sélection et la préparation du personnel, en particulier les hauts responsables des missions. Par ailleurs, on continuera d'accorder une importance particulière aux normes concernant la direction et la gestion, avec des directives et politiques claires en matière de déontologie et de discipline.

4. En 2005, le Service de la gestion du personnel du Département s'est lancé dans un examen de ses fonctions essentielles afin de renforcer sa capacité de recruter et de conserver à son service du personnel hautement qualifié pour les opérations de paix des Nations Unies. Plusieurs mesures concrètes ont été prises pour pallier les insuffisances actuelles, y compris en attribuant la responsabilité du recrutement, de la recherche de candidats et de la gestion des listes de candidats présélectionnés à une équipe n'exerçant pas de fonctions de sélection et d'affectation. Par ailleurs, le Service s'est activement employé à faciliter l'accès en ligne du personnel aux manuels et à élaborer une panoplie complète de directives sur les pratiques et procédures de recrutement à l'intention des missions. Dans toute la mesure possible, des ressources seront allouées à la mise au point définitive d'instructions générales qui régiront les processus de recrutement et de sélection du personnel des missions sur le terrain. L'échéance fixée pour la promulgation de ces procédures et leur communication à toutes les missions est le premier trimestre 2006. Ce processus constituera une première étape vers l'introduction d'un système de recrutement global pour les opérations de paix des Nations Unies, qui sera appliqué en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

5. Les programmes actuellement exécutés pour conserver davantage d'agents qualifiés prévoient notamment : a) la fourniture au personnel sur le terrain de conseils sur les perspectives de carrière; b) la préparation et l'organisation d'ateliers et d'activités de formation sur l'organisation des carrières; c) la mise au point de modules d'apprentissage en ligne, en vue de toucher un plus grand nombre d'agents sur le terrain; d) la maintenance et l'enrichissement du site Web sur l'évolution des carrières, où l'on peut trouver à tout moment des renseignements sur une large gamme de questions relatives aux carrières; et e) la mise en place, sur le terrain, de centres de documentation sur les carrières. Les activités d'appui visant à préparer et à maintenir en fonction le personnel comprennent l'exécution au Siège de programmes de renforcement des capacités destinés aux hauts fonctionnaires des missions, ainsi que la conduite de missions de renforcement des capacités pour former des agents de liaison.

6. Dans le deuxième domaine prioritaire (la doctrine), l'élargissement des mandats de maintien de la paix a rendu plus nécessaire que jamais de définir et d'énoncer clairement ce que le maintien de la paix peut permettre d'accomplir et, de façon tout aussi importante, ce qu'il ne peut pas faire. Il faut mettre à profit les pratiques de référence reconnues pour établir des normes pour les missions de maintien de la paix et formuler des directives sur la façon d'appliquer ces normes. Chaque expérience du maintien de la paix est unique en soi et les mandats diffèrent d'une mission à l'autre, mais un corpus important de données d'expérience et de connaissances a été constitué au cours de la soixantaine d'années écoulées. Il

importe au plus haut point que cette expérience collective soit prise en compte et mise à profit chaque fois qu'une nouvelle mission est lancée ou lorsqu'une mission reçoit un nouveau mandat. La doctrine énonce les pratiques reconnues et éprouvées qui servent de base pour guider le personnel dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités. Des cadres institutionnels plus concrets sont actuellement mis en place pour atteindre cet objectif.

7. Le Département des opérations de maintien de la paix met au point un système de collecte et d'analyse continues de données concernant la pratique sur le terrain et au Siège. Ce système sera associé à la production de meilleurs documents d'orientation à l'intention du personnel de maintien de la paix et appuiera ces activités grâce à l'application de méthodes plus satisfaisantes de gestion de l'information afin de faire connaître les leçons de l'expérience et de diffuser des directives. Des pratiques, procédures et directives normalisées peuvent susciter des échanges plus efficaces et plus rationnels entre fonctionnaires dont la culture, l'expérience, la formation et la spécialisation diffèrent, dans le contexte des missions. Une plus grande clarté de la doctrine concernant les normes, les attentes et les procédures de l'Organisation est essentielle pour assurer l'efficacité de la planification, de la formation et de la gestion des missions sur le terrain.

8. Un travail considérable reste à faire en ce qui concerne les pratiques optimales, en particulier les enseignements communs du lancement des quatre missions les plus récentes. Il reste encore à dégager des leçons sur toute une série de questions, notamment des moyens plus efficaces d'intégrer les missions multidimensionnelles, dont la mise en place de structures de mission conjointes (cellules d'analyse et centres d'opérations par exemple), et l'élaboration avec les autres éléments du système des Nations Unies qui participent à des missions multidimensionnelles de directives communes sur des sujets comme les droits de l'homme dans les opérations de maintien de la paix. La Section des pratiques optimales de maintien de la paix continue de fonctionner avec un minimum de ressources pour tirer des leçons, faire des recherches sur le terrain, ce qui limite considérablement les déplacements de son personnel pour exécuter des travaux concernant les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience.

9. La Section existe officiellement depuis plusieurs années mais ses effectifs n'ont pas été au complet avant 2003. Au cours des dernières années, elle a réorienté ses activités de façon à répondre aux besoins d'assistance des opérations en cours et à démontrer aux praticiens l'utilité des enseignements tirés de l'expérience. Parallèlement, elle s'emploie à améliorer l'apprentissage institutionnel en ce qui concerne l'ensemble des activités de maintien de la paix des Nations Unies. En 2006, la Section prendra le temps de mettre en place les bases et mécanismes structurels nécessaires pour recenser plus efficacement les pratiques optimales et les leçons de l'expérience, aux fins de l'élaboration, de la coordination et de la diffusion de consignes, de procédures et de directives relatives au maintien de la paix. Des mécanismes fonctionnels pour l'élaboration de la doctrine peuvent également contribuer à la production plus rapide de documents d'orientation de meilleure qualité par des fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix spécialisés dans d'autres questions.

10. Les mécanismes structurels susmentionnés font défaut, tout comme il manque une culture qui privilégierait un mode continu de développement institutionnel et de transfert des connaissances. La Section s'efforce de mettre des outils à la disposition des missions en 2006, y compris par l'intermédiaire d'un site Intranet qui reliera les opérations de paix des Nations Unies les unes avec les autres et avec

le Siège. En appliquant des méthodes satisfaisantes de gestion de l'information et en s'employant simultanément à renforcer l'élaboration d'une politique/doctrine et à recenser de façon plus systématique et décentralisée les leçons de l'expérience et les pratiques optimales, le Département mettra progressivement en place de véritables systèmes d'apprentissage institutionnel pour le maintien de la paix. Ces systèmes sont indispensables pour dégager et diffuser plus efficacement les leçons de l'expérience et les pratiques optimales d'une mission à l'autre et faire en sorte que le Siège élabore des directives plus fermes à partir des enseignements tirés sur le terrain. La Section continuera d'être chargée au premier chef de produire des documents à caractère multisectoriel, et fournira également des avis dans les domaines du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, de la parité des sexes, du VIH/sida et de l'état de droit.

11. Le troisième domaine essentiel concerne la création de cadres de partenariats interactifs. L'ONU a à cœur de renforcer la cohérence entre les organismes du système des Nations Unies. Le Comité des politiques mis en place par le Secrétaire général a réaffirmé que l'intégration était le principe fondamental des opérations de paix des Nations Unies et, à cette fin, l'Assemblée générale a créé la Commission de consolidation de la paix et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix pour faire en sorte que cette intégration s'opère dans le contexte d'un effort plus large de consolidation de la paix. Dans cet esprit, le Département des opérations de maintien de la paix a déjà pris des dispositions au Siège pour améliorer la façon dont les opérations de paix sont planifiées et menées au sein du système des Nations Unies, en particulier avec les institutions, fonds et programmes dotés de capacités d'intervention sur le terrain. Une des grandes priorités consiste à renforcer notablement la planification intégrée des missions lors du démarrage et pendant toute la durée d'une opération de paix.

12. En collaboration avec ses partenaires, le Département des opérations de maintien de la paix a défini deux principales priorités. La première consiste à créer des cadres de coopération fiables avec les organisations régionales, y compris des normes communes de maintien de la paix, à définir des modalités de coopération et de transition et à mener, le cas échéant, des activités de formation conjointes. À titre d'exemple, l'Union africaine est un partenaire extérieur essentiel. Conformément au Document final du Sommet mondial (résolution 60/1), le Département est résolu à appuyer les capacités africaines de maintien de la paix au cours des 10 prochaines années et, avec d'autres partenaires extérieurs, à appuyer l'Union africaine dans ses activités de maintien de la paix.

13. La deuxième priorité consiste à renforcer les liens avec les institutions financières internationales. En avril 2005, le Département s'est lancé, avec la Banque mondiale, dans un examen des moyens de renforcer la coopération stratégique dans les situations d'après conflit. Cet exercice était motivé par la constatation que ni la sécurité militaire ni l'assistance économique ne suffisent à eux seuls à garantir le relèvement durable des États qui sortent d'un conflit. Une coopération stratégique opérationnelle, de meilleure qualité et intervenant à un stade plus précoce, entre le Département et les institutions financières internationales pourrait aboutir : a) à une plus grande concertation de l'action internationale permettant d'assurer le succès de la phase immédiate d'après conflit; et b) au rétablissement de l'autorité et des institutions de l'État, y compris une fonction publique et des structures administratives locales en état de fonctionner. La coopération entre le Département et la Banque mondiale porte sur cinq domaines : a) le dialogue, y compris des échanges périodiques entre les sièges; b) la formation, y compris la participation aux activités organisées par chacun; c) la

recherche, comme l'étude récente sur les perceptions des hauts responsables du Département et de la Banque mondiale sur le terrain; d) les échanges de personnel; et e) l'innovation opérationnelle sur le terrain.

14. Le Département a déjà pris la décision de conduire à la fois la révision collective de la note d'orientation du Secrétaire général sur les missions intégrées et les circuits hiérarchiques et l'examen du processus de planification intégrée des missions, en vue de la révision des directives correspondantes. Il a récemment engagé avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) un dialogue stratégique sur la définition des rôles et des responsabilités dans les missions intégrées, y compris dans des domaines fonctionnels tels que l'état de droit, la réforme du secteur de la sécurité, la gouvernance et le renforcement des capacités.

15. Le quatrième domaine touche les moyens d'obtenir les ressources indispensables pour améliorer les opérations. Le succès ou l'échec des activités de maintien de la paix des Nations Unies dépend de la fourniture de capacités suffisantes pour appliquer un mandat. Pendant l'exercice 2006/07, le Département s'emploiera à renforcer la Division de la police ainsi qu'à étoffer ses ressources dans les quatre secteurs suivants : a) création de la force de police permanente approuvée par le Sommet mondial de 2005; b) renforcement de la capacité technologique, dans le domaine informatique en particulier, par l'établissement de plates-formes plus souples et accessibles pour la gestion et la responsabilisation des missions; c) renforcement de la capacité de communication; et d) création de groupes de la déontologie et de la discipline dans toutes les missions de maintien de la paix et au Siège. Le Département continuera également à conclure les arrangements voulus pour que l'Organisation dispose de moyens pouvant être déployés rapidement afin d'appuyer les missions dans les situations de crise. Aucune ressource supplémentaire n'est demandée pour la Division militaire au titre de l'appui dans le budget pour l'exercice 2006/07.

16. Le cinquième domaine essentiel concerne la création de structures organisationnelles intégrées au Siège et sur le terrain. L'efficacité des opérations de maintien de la paix nécessite des structures souples pouvant évoluer au cours des différentes phases d'une mission, tout en assurant constamment un appui rapide et efficace. Le Département procède à une étude de référence, qui comprendra l'examen de chaque élément de l'ossature d'une mission. La prochaine phase de l'étude portera sur l'examen du « modèle futur » et l'analyse des fonctions d'appui (par référence à celles d'autres organisations). Au Siège, le Département propose de créer des équipes intégrées qui assureront de façon groupée toutes les fonctions d'appui aux missions. Ces équipes seront constituées d'experts dans différents domaines : politique, personnel militaire, police, personnel civil, logistique, finances et personnel. Elles bénéficieront d'une assistance technique pour exécuter des activités d'appui fonctionnel y compris, mais sans s'y limiter, dans les secteurs suivants : déontologie et discipline, formation intégrée, politique, doctrine et orientation, désarmement, démobilisation et réintégration et état de droit. La mise en place d'une capacité de communication avec les partenaires extérieurs du Département constituera également un élément important de cette initiative.