

Chapitre 3 | Coopération et intégration



Une équipe des Nations Unies rencontre la communauté locale, sud du Darfour

Photo ONU/Olivier Chasot

Le présent chapitre décrit les structures et acteurs principaux au sein des missions de maintien de la paix de l'ONU, évoque les missions intégrées, l'équipe de pays des Nations Unies et les partenaires ne relevant pas du système des Nations Unies, et examine l'état de la coordination et de la coopération entre ces parties prenantes.

L'un des éléments déterminants du type de rôle que les composantes affaires civiles jouent est constitué par la présence et les activités d'autres acteurs et par les atouts ou points faibles de l'action collective menée par les Nations Unies dans un contexte donné. La conception relativement souple d'une composante affaires civiles et sa capacité d'adaptation à l'évolution de la situation sur le terrain impliquent qu'elle a une contribution essentielle à apporter s'agissant de favoriser une intervention solide et cohérente de l'Organisation des Nations Unies tout entière. Pour que cette contribution soit la plus utile possible, il est très important que les spécialistes des affaires civiles comprennent les rôles joués par leurs partenaires internes, les membres de l'Équipe de pays des Nations Unies et d'autres acteurs, de manière à pouvoir établir des partenariats efficaces et complémentaires.

3.1 Partenariats essentiels au sein de la mission

Il existe des éléments communs à toutes les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, mais il n'y a pas deux missions semblables et il n'existe aucune approche ou structure applicable à toutes les opérations de ce type. La conception des missions est déterminée par leur contexte spécifique. Elle s'appuie sur les propositions que le Secrétaire général adresse au Conseil de sécurité et est le plus souvent élaborée en utilisant le processus de planification intégrée des missions à la suite d'une évaluation stratégique et d'une mission d'évaluation technique. Les activités et outils de planification utilisés dans le domaine du maintien de la paix sont examinés en détail au **chapitre 8**.

Les opérations classiques sont composées pour l'essentiel d'observateurs militaires avec un personnel civil peu nombreux, mais les opérations multidimensionnelles ont un effectif beaucoup plus important et présentent une diversité beaucoup plus grande dans leur composition. Ces opérations peuvent regrouper des contingents militaires, des observateurs et des officiers d'état-major; des policiers et des unités de police constituées; et des civils recrutés sur le plan international et national relevant de plusieurs composantes. Chacun de ces groupes et chacune de leurs sections a souvent sa propre sous-culture, qu'il peut être très utile à la composante affaires civiles d'essayer de comprendre et de prendre en considération. On trouvera ci-après une description des relations que la composante affaires civiles a généralement avec les principales autres composantes.

Équipe de direction de la mission

Un petit nombre de missions « classiques » sont dirigées par un commandant de la force, mais la majorité des missions où est présente une composante affaires civiles sont dirigées par un Représentant spécial du Secrétaire général civil épaulé par un ou deux Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général. En règle générale, ces missions comptent un Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des questions politiques et un autre Représentant spécial adjoint du Secrétaire général à double ou triple rôle, remplissant en même temps les fonctions de coordonnateur résident et de coordonnateur des opérations humanitaires dans les pays frappés par une crise humanitaire. Les chefs des principales composantes fonctionnelles, y compris, dans la plupart des cas, la composante affaires civiles, sont également membres de l'équipe de direction de la Mission.

Le point de savoir à quel Représentant spécial adjoint du Secrétaire général la composante affaires civiles doit rendre compte au Représentant spécial du Secrétaire général a suscité de nombreux débats. La raison en est que les activités relatives aux affaires civiles sont manifestement liées à celles de toutes les autres composantes de la mission et que, souvent, au niveau local, les composantes affaires civiles servent d'intermédiaires entre les acteurs politiques et ceux de la sécurité, d'une part, et entre les acteurs humanitaires et ceux du développement, d'autre part. Le DOMP a décidé, en adoptant la directive relative aux affaires civiles en 2008, que, étant donné que la fonction principale de la composante affaires civiles est généralement politique, elle rend compte de ses activités par le biais du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé

des questions politiques, en particulier dans les premières phases d'une mission. Toutefois, la directive prévoit des circonstances dans lesquelles cette composante peut par la suite relever du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général/Coordonnateur résident/Coordonnateur des opérations humanitaires en fonction de l'évolution de la situation²⁰. Dans un cas comme dans l'autre, cette composante peut contribuer à l'intégration des deux fonctions par le biais d'une bonne planification et d'une bonne communication de l'information.

Affaires politiques

C'est sans doute la composante avec laquelle la composante affaires civiles collabore le plus étroitement et doit impérativement partager une approche stratégique et un dispositif de communication bidirectionnelle de l'information et d'analyse. L'activité d'une mission est par nature « politique », en ce qu'elle est mandatée par le Conseil de sécurité et poursuit des objectifs spécifiques à l'appui d'un processus de paix, ce que l'on retrouve dans la fonction remplie par la composante affaires civiles. En règle générale, les composantes affaires politiques travaillent sur les processus politiques engagés à l'échelon national et les composantes affaires civiles sur ceux qui sont engagés aux échelons régionaux dans le cadre de leur fonction de représentation à tous les niveaux de la mission à l'échelon local. Il est donc très important de maintenir une liaison étroite avec la composante affaires politiques. Il y a lieu de noter que, lorsqu'il existe plusieurs « centres de gravité » géographique, dans lesquels la politique nationale se négocie, la composante affaires politiques est généralement représentée dans les localités correspondantes, parallèlement à la composante affaires civiles, ainsi que dans la capitale. Toutefois, dans les cas où l'activité politique se concentre essentiellement dans la capitale, les composantes affaires politiques se cantonnent généralement dans la capitale, et les spécialistes des affaires civiles se chargent alors le plus souvent, au niveau local, et en sus de leurs autres tâches, du suivi et de l'analyse de la situation politique dans l'optique des questions concernant les relations entre le centre et la périphérie.

Cellule d'analyse conjointe de la Mission

Il s'agit d'une unité relativement nouvelle au sein des missions, dont le rôle n'est pas encore définitivement fixé. La fonction exacte qu'elle remplit varie en fonction de la mission considérée, mais, en substance, la Cellule d'analyse conjointe de la Mission recueille des informations provenant de toutes les composantes d'une mission donnée pour établir des analyses à l'appui des activités stratégiques de cette mission. Naturellement, le suivi et l'analyse effectués par la composante affaires civiles constituent une source essentielle d'informations en provenance de l'échelon local et peuvent également contribuer à affiner l'analyse réalisée par la Cellule d'analyse conjointe de la Mission en la vérifiant par rapport à ce qui se passe sur le terrain. La composante affaires civiles peut être une source d'informations des plus utiles pour la Cellule d'analyse conjointe de la Mission lorsqu'il s'agit de rassembler des matériaux sur des problèmes spécifiques tels qu'ils se manifestent à l'échelle du pays.

²⁰ Directive concernant les affaires civiles du DOMP/DAM par. 24 et 25.

Information publique

Les composantes affaires civiles appuient directement les activités d'information publique en fournissant des informations sur les attitudes et les perceptions des différents groupes au niveau local et en contribuant à la conception des messages qui sont transmis à la population par les médias. Il s'impose d'assurer une bonne coordination avec la composante information publique de façon à garantir la cohérence des messages transmis au public directement et par les médias.

Appui à la mission

Au sein d'une mission, les services d'appui spécialisés sont indispensables à la bonne exécution des tâches prescrites. La composante appui supervise les éléments d'appui essentiels, à savoir l'administration, les ressources humaines et la logistique. Elle contrôle également les composantes qui collaborent étroitement avec la composante affaires civiles à l'exécution des projets à impact rapide, à savoir le génie et les finances. Étant donné que ces composantes doivent respecter des règles et directives de l'ONU très strictes, la composante appui prête parfois le flanc à la critique pour ne pas être suffisamment prompte à répondre aux besoins opérationnels de la mission. La connaissance des rôles et des responsabilités de la composante appui au sein de la mission et l'instauration rapide de relations de coopération à propos des projets peuvent contribuer à dégager une interprétation commune des priorités et à fournir un appui optimal.

Contingents

Les contingents des pays fournisseurs de personnel de police constituent parfois la plus importante composante des opérations de maintien de la paix. Leurs fonctions précises dépendent du mandat de chaque mission, mais l'une de leurs fonctions essentielles est de maintenir un environnement favorable à tous les aspects du fonctionnement de la mission. Les spécialistes des affaires civiles sur le terrain auront généralement deux points de contact avec la composante militaire de la mission, à savoir l'officier supérieur en poste dans la localité où ils sont affectés et l'officier chargé de la coordination civilo-militaire (ACM) pour la région considérée. Les officiers chargés de l'ACM facilitent la circulation de l'information, donnent des avis sur la manière dont les contingents peuvent aider les composantes civiles ou les autorités locales, assurent la liaison avec les autorités locales et coordonnent les demandes adressées aux contingents. Tout en relevant de la structure de commandement militaire, les officiers chargés de l'ACM participent généralement aux mécanismes de coordination des composantes civiles. Comme ils ne peuvent être présents qu'au niveau du quartier général ou des secteurs, il arrive qu'un observateur militaire remplisse la fonction d'ACM au niveau local et de principal interlocuteur des spécialistes des affaires civiles. Il est très important qu'au niveau du quartier général la composante affaires civiles coopère avec les contingents et mette en place un système convenu d'interaction auquel participent aussi bien les structures de commandement militaires que les spécialistes des affaires civiles.

Il importe que ces derniers aient une bonne compréhension des grades, rôles et structures de commandement militaires. Cela aidera la composante affaires civiles à comprendre comment dialoguer avec ses interlocuteurs militaires et comment forger des partenariats efficaces.



La composante militaire peut comprendre :

Des conseillers militaires : officiers chargés de donner des avis au commandant de la force ou au Représentant spécial du Secrétaire général au siège de la mission.

Des observateurs militaires/experts en mission : officiers non armés déployés pour surveiller et superviser tous arrangements militaires ou de sécurité prévus par l'accord de paix. Ils sont généralement présents à tous les niveaux et la composante affaires civiles collabore étroitement avec eux au plan local.

Des unités militaires constituées : les États Membres fournissent des unités qui correspondent aux formations militaires classiques, comme par exemple :

- Escouade (7 à 12 soldats)
- Section (3 ou 4 escouades, 30 à 40 soldats)
- Compagnie (120 à 150 soldats)
- Bataillon (500 à 1 000 soldats)
- Brigade (4 000 à 10 000 soldats)

Une section ou une compagnie est généralement stationnée sur chaque site de la mission au niveau local.

Les personnels militaires sont organisés en différentes armes et se répartissent selon les catégories numérotées ci-dessous. Selon l'ampleur et la nature du déploiement et les unités opérationnelles, on emploie les désignations suivantes : J (interarmes), G (armée de terre) ou S (personnel subalterne). Les désignations numériques demeurent les mêmes.

- 1 – Personnel et administration
- 2 – Renseignements et sécurité
- 3 – Opérations
- 4 – Logistique
- 5 – Plans
- 6 – Transmissions
- 7 – Formation
- 8 – Financement et ressources
- 9 – Coordination civilo-militaire (ACM)

Aux niveaux local et régional, les spécialistes des affaires civiles peuvent fournir à la composante militaire des conseils sur les questions civiles, les normes culturelles et le contexte général de l'exécution du mandat, ce qui revêt une importance particulière pour assurer la continuité compte tenu de la relève des contingents. Ils peuvent aider à lever tout malentendu ou à régler tout conflit entre les communautés et les unités militaires. L'activité que la composante affaires civiles mène aux niveaux social et administratif à l'échelle du pays peut également contribuer à démilitariser progressivement les problèmes auxquels les contingents font face, par exemple en encourageant le dialogue ou l'interaction civique dans les zones tampons. La composante affaires civiles peut donner des avis sur les processus de choix et de gestion des projets à impact rapide et faciliter la participation de la composante militaire à ces processus, notamment en lui indiquant les lieux dans lesquels et les modalités selon lesquelles cette participation peut être appropriée ou non. Dans les cas où les contingents disposent de leurs

propres ressources pour exécuter des projets, la composante affaires civiles peut leur donner des conseils visant à faire en sorte que ces activités soient conformes aux priorités et approches générales de la mission et aux orientations données par le DOMP. Elle peut aussi aider à planifier et mettre en œuvre des initiatives civilo-militaires communes, notamment en ce qui concerne la protection des civils.

Police

Les composantes police des Nations Unies comprennent deux types de personnel : les policiers n'appartenant pas à une unité constituée, qui sont des « experts en mission » et ne sont généralement pas armés; et les unités de police constituées, qui sont des contingents armés d'environ 140 policiers envoyés par un seul pays et affectés à des tâches de maintien de l'ordre et de protection du personnel et des installations des Nations Unies, ainsi qu'à des opérations à haut risque.

Les mandats confiés à la police des Nations Unies sont devenus plus complexes, passant avec le temps de tâches d'observation et de conseil à des tâches de renforcement des capacités et de réforme institutionnelle. Les policiers des Nations Unies partagent les mêmes locaux que leurs homologues de l'État d'accueil et travaillent à leurs côtés tout en se faisant les agents du changement. Les policiers n'appartenant pas à une unité constituée sont très bien placés pour s'acquitter de tâches de liaison et de conseil concernant tout projet impliquant la participation de la police nationale. Les unités de police constituées, tout en étant conçues pour des tâches de maintien de l'ordre, peuvent aussi être utiles pour assurer la sécurité des transports et des installations, y compris la sécurité de l'acheminement de l'aide humanitaire et des camps de personnes déplacées.

La coordination entre les composantes police des Nations Unies et affaires civiles doit s'effectuer au quartier général de la mission et au niveau des districts et des régions, ainsi que, le cas échéant, au niveau des commissariats. Comme elle le fait à l'appui de la composante militaire au niveau local, la composante affaires civiles peut donner des conseils au sujet du cadre stratégique et politique des opérations et de la liaison avec les communautés, en contribuant à garantir la cohésion et la cohérence entre tous les acteurs locaux de la mission. Elle peut également, sur demande, contribuer à la fois aux processus d'entrée en fonctions et à l'élaboration de projets ou de programmes de police, en aidant la composante police à comprendre le contexte politique et socioéconomique dans lequel elle opère. Dans les missions qui se voient confier le mandat de protéger les civils, la police des Nations Unies a collaboré avec la composante affaires civiles, et d'autres partenaires de la mission, à des mécanismes de protection conjointe, d'intervention et d'alerte rapides.

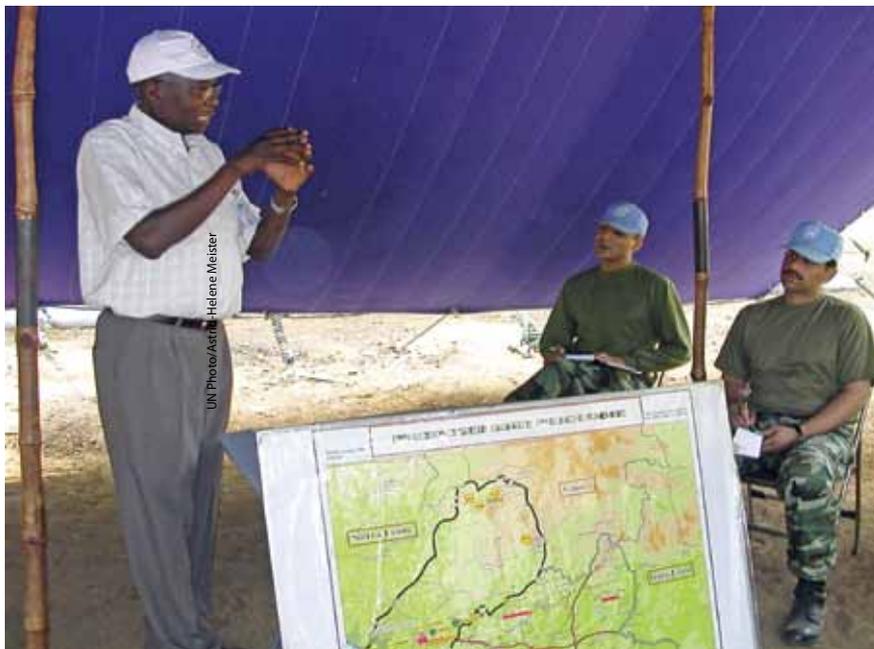
Droits de l'homme

Nombre d'opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont chargées de promouvoir et de protéger les droits de l'homme en surveillant et en aidant à enquêter sur les violations de ces droits et/ou en renforçant la capacité des institutions et acteurs nationaux à faire de même. Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) fournit aux opérations de maintien de la paix multidimensionnelles une expertise, des directives et un appui dans ce domaine. Lorsqu'une compo-

sante droits de l'homme n'est pas représentée au niveau local, la composante affaires civiles peut fournir des renseignements sur la situation locale et jouer un rôle essentiel d'alerte rapide et de conseil au sujet de la nécessité éventuelle d'une augmentation temporaire de la présence dans une localité donnée. Dans les cas où la composante droits de l'homme est représentée au niveau local, une coordination étroite s'impose. Il est indispensable que les spécialistes des affaires civiles demeurent en contact avec les spécialistes des droits de l'homme et leur demandent conseil; ces spécialistes des droits de l'homme doivent posséder des compétences spécialisées en matière d'analyse des menaces concernant les droits de l'homme. Les informations et analyses pertinentes doivent être partagées, compte tenu des problèmes de confidentialité, et les informations nécessitant un suivi technique doivent être communiquées à la composante droits de l'homme, mieux à même de donner des conseils sur la marche à suivre, notamment en renvoyant certaines affaires aux mécanismes des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme.

Égalité entre les sexes

Les missions multidimensionnelles du DOMP/DAM ont l'obligation d'intégrer une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans toutes les politiques, tous les programmes et toutes les activités, et d'appliquer la résolution 1325 du Conseil de sécurité sur les femmes, la paix et la sécurité. Ces missions ont une équipe chargée des questions liées à la parité des sexes dont l'effectif varie en fonction de la taille de chaque mis-



Le chef de la composante affaires civiles de la MINUL expose le programme de désarmement, démobilisation, rapatriement et réintégration (DDRR) au quartier général du contingent pakistanais à Tubmanburg (Libéria).

sion; cette équipe donne au Représentant spécial du Secrétaire général et à la mission des avis sur la manière d'intégrer les questions relatives à l'égalité entre les sexes dans tous les secteurs d'activité. Ces équipes collaborent souvent avec la société civile et les organisations féminines, souvent de concert avec les composantes affaires civiles, en vue d'appuyer la participation des femmes à des domaines tels que l'alerte rapide, la protection des civils, la police de proximité et la consolidation de la paix à l'échelon local. Les contacts étroits que les composantes affaires civiles maintiennent avec les communautés et autorités locales à travers le pays permettent à la communauté des affaires civiles de fournir aux équipes chargées des questions liées à la parité des sexes des informations et des analyses sur les tendances ou problèmes spécifiques observables à l'échelon local. De même, l'équipe chargée de cette question peut constituer une source essentielle d'informations que la composante affaires civiles peut exploiter pour tenir compte à tous les niveaux de cette problématique dans la planification et l'exécution de son travail.

Processus électoral

Dans les cas où une opération de maintien de la paix est chargée d'aider ou d'appuyer un processus électoral, une composante ou unité électorale est prévue dans la structure de la mission. Elle reçoit des directives stratégiques et un appui opérationnel de la Division de l'assistance électorale du DAP. En règle générale, les composantes de ce type jouent un rôle d'appui technique en rapport avec les élections, qui est complété par le travail de la composante affaires civiles. Il importe d'assurer une coordination étroite et un partage de l'information entre ces composantes.

Désarmement, démobilisation et réintégration (DDR)

Nombre de missions sont chargées d'appuyer le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR), et ces composantes sont parfois représentées au niveau local aux côtés de la composante affaires civiles. Lorsqu'elles ne le sont pas, la composante affaires civiles peut jouer un rôle de facilitateur, comme dans le cas des autres composantes, en les tenant informées de questions d'intérêt local et en les mobilisant à l'échelon local en cas de besoin. Le DDR est un processus complexe qui a des dimensions politiques, militaires, humanitaires et socioéconomiques. Les composantes DDR mènent diverses activités visant à renforcer la confiance afin de favoriser la stabilisation et le progrès, tout en servant d'éléments déclencheurs pour les arrangements politiques et de sécurité à plus long terme affectés par le DDR. Leur travail présente manifestement des complémentarités avec celui des composantes affaires civiles dans les domaines de la restauration de la confiance et de l'appui à la gestion des conflits au niveau local dans les situations postconflituelles, et une coordination étroite et un appui mutuel sont importants, tant pour la planification que pour l'exécution des tâches dans ce domaine.

Missions intégrées et partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies

L'intégration d'une mission de maintien de la paix et de l'équipe de pays des Nations Unies dans le cadre d'une stratégie globale, sous la direction d'un représentant civil

du Secrétaire général, peut renforcer sensiblement l'impact collectif des activités de consolidation de la paix menées par les Nations Unies. On reviendra plus en détail au **chapitre 8** sur les cadres de planification, tels que le cadre stratégique intégré, utilisés pour appuyer cette approche coordonnée.

Les arrangements et structures d'intégration varient selon le contexte et peuvent évoluer en fonction de la phase de la mission et de la situation sur le terrain. Ils sont généralement moins élaborés dans les situations marquées par la poursuite du conflit. Certaines missions sont structurellement intégrées, ce qui veut dire que le Coordonnateur résident/coordonnateur des opérations humanitaires fait office de Représentant spécial adjoint du Secrétaire général afin de promouvoir une bonne coordination entre la mission, les organismes des Nations Unies et les partenaires extérieurs. Mais que les missions soient structurellement intégrées ou non, un partenariat stratégique efficace doit exister entre la mission de maintien de la paix et l'équipe de pays des Nations Unies, afin que toutes les composantes opèrent d'une manière cohérente et complémentaire. En raison de sa présence locale sur le terrain et de l'attention prioritaire qu'elle accorde aux questions sociales et civiques, la composante affaires civiles est souvent l'une des composantes des opérations de maintien de la paix qui entretiennent les liens opérationnels les plus étroits avec l'activité des partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies. Cette composante peut donc contribuer d'une manière importante à mettre an application le concept d'intégration sous la forme de réponses concrètes apportées aux problèmes rencontrés sur le terrain. La coordination sur le terrain est examinée en détail au **chapitre 9**.

L'équipe de pays des Nations Unies rassemble les différents organismes, fonds et programmes des Nations Unies, ce qui assure la coordination et la prise de décisions inter-organisations au niveau des pays. Dirigée par le Coordonnateur résident, l'équipe de pays des Nations Unies englobe toutes les entités du système des Nations Unies qui mènent des activités opérationnelles de développement, d'urgence, de relèvement et de transition dans les pays bénéficiaires. L'équipe de pays des Nations Unies a pour principal objectif d'amener les organismes à élaborer des plans de façon concertée et à collaborer, sous la direction du Coordonnateur résident, en vue d'aboutir à des résultats concrets.



On trouvera des informations supplémentaires sur chacun des organismes, fonds et programmes des Nations Unies sur le site www.unsystem.org.

Les acteurs de l'équipe de pays des Nations Unies, notamment, prennent souvent la tête des activités de planification, préparation et intervention humanitaires, et mettent à disposition les ressources de leurs programmes ainsi que des compétences spécialisées pour remédier à divers problèmes, en adoptant une approche à long terme pour certains des problèmes principaux. De leur côté, les composantes affaires civiles apportent une solide présence sur tout le territoire, un accès au processus politique et la possibilité d'utiliser des ressources logistiques et sécuritaires. Sur la base de ces avantages comparatifs, les composantes affaires civiles et les organismes des Nations Unies peuvent collaborer de diverses façons, notamment par l'exécution à l'échelon local de

programmes communs. Les affaires civiles peuvent également, le cas échéant, faciliter le travail des partenaires des Nations Unies qui ne sont pas représentés au niveau local, en leur fournissant des informations à l'appui de leur programmation, en les aidant à contrôler l'exécution de leurs programmes au niveau local ou en facilitant l'appui logistique à ces derniers. La **troisième partie** du présent manuel donne des exemples de coopération réussie. D'une façon générale, il convient de ne pas oublier que certains acteurs des Nations Unies peuvent avoir opéré dans un pays depuis plusieurs années au moment de l'arrivée de la mission et continueront à le faire après son départ. Il importe donc que les composantes affaires civiles tiennent compte des réseaux de contacts constitués par leurs partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies et des activités réalisées par ces derniers avant leur arrivée et, le cas échéant, tirent parti de leur connaissance et de leur compréhension de la situation sur le terrain. De même, il importe de se demander dès les premières phases de la coopération ce qu'il adviendra probablement de ces partenariats et des problèmes auxquels ils remédient, une fois que les missions de maintien de la paix se seront retirées. Au moment de la planification du retrait de la mission, la composante affaires civiles doit travailler en coordination étroite avec l'équipe de pays des Nations Unies dès le début et ne pas partir du principe que les tâches prises en charge par la mission pourront être automatiquement confiées aux partenaires de l'équipe de pays des Nations Unies après le départ de la mission.

L'intégration peut comporter des avantages importants, comme ceux d'aider à harmoniser les ressources et de procurer une vision et une stratégie communes à l'échelle du pays pour la consolidation de la paix. Cela étant, elle soulève également un certain nombre de difficultés, notamment parce que les organismes partenaires des Nations Unies sont régis par des mandats, des calendriers, des structures décisionnelles et des modes de financement qui sont très différents de ceux des opérations de maintien de la paix. Il peut être utile de mettre en exergue les possibilités qui découlent de l'engagement collectif des États Membres, notamment par le biais d'une série d'objectifs précis exprimés sous la forme d'un mandat du Conseil de sécurité. Ce niveau d'engagement peut ouvrir des perspectives importantes aux pays qui sortent d'un conflit et aux multiples acteurs internationaux qui diffèrent tant par leurs missions que leurs compétences.

L'une des différences importantes entre les missions de maintien de la paix et les organismes partenaires des Nations Unies est le mode de financement : les fonds nécessaires à une opération de maintien de la paix proviennent de contributions budgétaires mises en recouvrement et sont donc relativement prévisibles, alors que les sources de financement de nombre d'organismes partenaires des Nations Unies sont constituées par des contributions volontaires. Les processus de planification peuvent s'en trouver singulièrement compliqués. De même, les délais des partenaires peuvent différer : les acteurs humanitaires s'occupent de répondre immédiatement à des besoins de secours temporaires, tandis que le personnel de maintien de la paix œuvre en fonction d'un calendrier politique et que les acteurs du développement articulent leurs interventions sur une perspective à plus long terme. La compréhension de ces différences institutionnelles entre les principaux organismes partenaires des Nations

Unies peut contribuer à atténuer d'éventuelles tensions et faciliter la mise en place de partenariats. Elle peut aussi aider à transférer les activités entreprises pendant les phases humanitaires ou de stabilisation dans la phase de développement.

3.2. Partenaires externes

Les principaux acteurs n'appartenant pas à l'Organisation des Nations Unies, dont un grand nombre sont représentés au niveau national plutôt que national, sont les organismes bilatéraux de développement national, les organisations multilatérales, les institutions financières internationales, les organisations régionales et sous-régionales, et les ONG internationales. Tous ces acteurs ont leurs propres priorités, qui peuvent ne pas forcément être alignées sur celles de la mission des Nations Unies. Toutefois, comme dans les cas de la coordination interne et de l'intégration au sein des Nations Unies, le dialogue avec les acteurs n'appartenant pas à l'ONU consiste à forger des liens et à comprendre les différentes règles et les différents mandats qui régissent l'approche suivie par chacun d'entre eux. Il consiste aussi à prendre conscience que les Nations Unies ne jouent qu'un seul rôle, même s'il est essentiel, parmi une foule d'autres acteurs. La composante affaires civiles remplit souvent une importante fonction de coordination auprès des acteurs internationaux au niveau local, en s'employant à harmoniser au mieux les activités, compte tenu des différences d'intérêts et d'objectifs. On y reviendra au [chapitre 9](#).

Lectures recommandées

Nom	Opérations de maintien de la paix des Nations Unies: principes et orientations (« doctrine Capstone »)
Description	Contient un bref aperçu des principaux partenaires.
Source	http://pbpu.unlb.org/pbps/Library/Capstone_Doctrine_ENG.pdf
Noms	<p>Politique du DOMP/DAM relative aux cellules d'analyse conjointe des missions (juillet 2010)</p> <p>Directives du DOMP/DAM concernant les cellules d'analyse conjointe des missions (février 2010)</p> <p>Politiques DPI/DOMP régissant la diffusion des informations dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (juillet 2006)</p> <p>Politique HCDH/DOMP/DAP/DAM des droits de l'homme dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques des Nations Unies (septembre 2011)</p> <p>Coordination civilo-militaire dans les missions intégrées de maintien de la paix des Nations Unies (novembre 2010)</p> <p>Politique du DOMP : Autorité, commandement et contrôle des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (février 2008)</p>

Nom	Directive du DOMP/DAM concernant l'égalité entre les sexes en matière de maintien de la paix (juillet 2010)
Description	Les documents susvisés, qui représentent la doctrine officielle concernant les rôles et responsabilités des autres composantes des missions de maintien de la paix du DOMP/DAM, fournissent des informations détaillées sur les partenaires.
Source	Ces documents ne sont accessibles que pour le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix sur intranet POINT : http://ppdb.un.org
Nom	Note d'orientation du Secrétaire général sur les missions intégrées (février 2006)
Description	Orientations officielles de l'ONU sur les missions intégrées.
Source	Le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix peut accéder à ce document en se connectant à la base de données sur les politiques et les pratiques en matière de maintien de la paix sur intranet POINT : http://ppdb.un.org
Nom	Décision du Secrétaire général sur l'intégration (publiée le 4 mai 2011)
Description	Orientations officielles de l'ONU sur l'intégration.
Source	Le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix peut accéder à ce document en se connectant à la base de données sur les politiques et les pratiques en matière de maintien de la paix sur intranet POINT : http://ppdb.un.org