

Chapitre 9 | Activités de représentation à tous les niveaux de la mission, de suivi et de facilitation au niveau local



Le présent chapitre décrit les activités exécutées par les composantes affaires civiles au titre de leur premier rôle principal, à savoir les activités de représentation à tous les niveaux de la mission, de suivi et de facilitation au niveau local. Il s'agit notamment des activités de liaison et de représentation au nom de la mission, de coordination et de facilitation, ainsi que de collecte et de suivi de l'information. On trouvera dans ce chapitre des conseils pratiques, des exemples et des pratiques optimales concernant l'exécution de cette tâche essentielle.

Les activités de représentation à tous les niveaux de la mission, de suivi et de facilitation sont exécutées dans la plupart des missions et, le plus souvent, pendant toute la durée de la mission. Dans nombre de situations, la composante affaires civiles est la liaison la plus importante entre la mission et la communauté, non seulement les autorités locales ou régionales, mais aussi la société civile dans l'acception la plus large du terme. Par les contacts multiples qu'elle entretient avec la population locale, cette

composante donne à la mission la température du pays au-delà des rencontres de haut niveau avec les dirigeants du pays et les chefs des partis politiques.

Aucun bureau de mission de la composante affaires civiles ne saurait fournir à lui seul l'ossature de la politique de la mission, mais une synthèse des rapports établis par les bureaux affaires civiles de l'ensemble du pays permet à l'équipe de direction de la mission de se faire une idée des sensibilités locales qui inspirent la politique nationale. Cela permet de nuancer l'idée que la mission se fait du climat sociopolitique, l'analyse pouvant alors dépasser les positions soigneusement formulées des porte-parole et représentants nationaux, et faire en sorte que les considérations régionales et locales soient intégrées aux négociations nationales ou aux processus de fixation de priorités.

De leur côté, les communautés et groupes locaux ont la possibilité, par l'intermédiaire de la composante affaires civiles, de communiquer avec la mission, qu'ils peuvent considérer comme distante et militarisée. Cette composante peut servir de relais : des groupes qui, auparavant, n'auraient pas osé s'approcher de l'entrée lourdement protégée de la mission et demander à parler à ses responsables, civils ou militaires, peuvent désormais prendre contact avec les Nations Unies en tant qu'hôtes et non en tant que suppliants. La mission ne peut que se trouver enrichie par ce type de dialogue, dont les spécialistes des affaires civiles sont souvent les meilleurs facilitateurs.

9.1 Liaison et représentation au niveau local

Les spécialistes des affaires civiles représentent la mission au niveau local, où ils sont parfois la seule composante civile présente. Ils sont généralement la principale liaison entre la mission et les communautés locales, mettant sur pied de vastes réseaux pour :

- Faire en sorte que les autorités locales et la population locale soient informées de l'activité de la mission de maintien de la paix et d'autres questions, telles que le processus politique, les élections et les dispositions des accords de paix et des résolutions du Conseil de sécurité;
- Nouer et développer de bonnes relations entre la mission et la population;
- Remédier à toute erreur d'interprétation et gérer les attentes concernant ce que la mission peut réaliser;
- Recueillir et communiquer des informations sur les priorités, les perceptions et les préoccupations de différents groupes en ce qui concerne la mission, le mandat et le processus de paix;
- Rendre compte de la situation locale et contribuer à une interprétation et à une analyse élargies au sein de la mission du contexte du conflit et de la consolidation de la paix;
- Nouer des relations avec les acteurs clefs qui peuvent influencer sur le processus de paix;
- Planifier des activités conjointes ou solliciter des contributions aux activités planifiées par la mission;

- Démontrer l'engagement pris par la mission de nouer des relations avec la population vivant en dehors de la capitale.

Les interlocuteurs peuvent être des représentants de l'administration locale, des notables et des chefs traditionnels, ainsi qu'un large éventail d'acteurs non institutionnels, parmi lesquels les organisations de la société civile, les médias, le secteur privé, les personnes déplacées et des membres de la population.

Les spécialistes des affaires civiles affectés aux bureaux de mission doivent veiller à ne pas donner l'impression d'avoir des interlocuteurs privilégiés, voire exclusifs. Il va de soi qu'ils doivent commencer par nouer le dialogue au niveau local avec les autorités, en particulier celles qui sont démocratiques. Toutefois, ils doivent rapidement l'élargir aux groupes de la société civile, et non pas simplement avec ceux considérés comme proches des autorités locales ou des caïds locaux. Ils doivent procéder à une étude exhaustive de la société civile, qui aille donc au-delà des groupes qui se font le plus entendre ou sont les plus favorisés, et s'employer à donner « une voix à ceux qui n'en ont pas ». Il est fréquent que les groupes les plus marginalisés qui ne disposent d'aucun moyen de faire connaître leurs griefs passent inaperçus. Il faut prendre le temps de s'assurer que tous les éléments de la société civile peuvent prendre contact avec le personnel de la composante affaires civiles et, par lui, avec la mission. De la sorte, sans prendre parti, les composantes affaires civiles peuvent en principe commencer à four-

Étude de cas



Intégration des question d'égalité entre les sexes dans l'action de liaison avec la communauté au Kosovo

La composante affaires civiles de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) a assuré la liaison avec un vaste réseau d'organisations locales, auquel elle a fourni un appui. Ce réseau visait à établir le contact avec les femmes et les jeunes, par le biais d'activités allant des camps d'été et des centres de la jeunesse à la formation à l'informatique et aux activités de sensibilisation, à l'éducation civique et à d'autres activités de renforcement communautaire.

La mission a également veillé à assurer la diversité du personnel national spécialiste des affaires civiles qui travaillait auprès des communautés, en prenant des dispositions pour recruter des femmes en tant qu'agents municipaux chargés des retours. C'était une priorité en termes du message qui était envoyé, des différents enseignements que cela livrait et des réalités culturelles complexes qu'il était alors possible d'appréhender, des possibilités ainsi créées d'avoir plus largement accès à l'analyse et aux perceptions des citoyens ordinaires, ainsi que des avantages que cela présentait sur le plan du renforcement des relations. Cette approche s'est révélée payante à bien des titres, notamment dans la municipalité de Mitrovica, où une femme rom, elle-même une personne déplacée, a été recrutée en tant qu'agent municipal chargé des retours. Elle a joué un rôle important de défenseur communautaire, en polarisant l'attention sur les conditions de vie des personnes déplacées là où l'accent avait jusque-là été mis surtout sur les aspects politiques du retour des minorités.

Encadré 9.1 Étude de cas : Intégration des questions d'égalité entre les sexes dans l'action de liaison avec la communauté au Kosovo

nir un espace neutre et sûr à ces groupes de la société pour qu'ils puissent se rencontrer et engager un dialogue sur les problèmes qui sont à l'origine du conflit et sur les manifestations locales de ces problèmes.

Le travail des spécialistes des affaires civiles sur le terrain ne peut aboutir que si l'image de la composante affaires civiles et de son activité est positive dans l'ensemble de la communauté. Naturellement, chaque initiative sera jugée en fonction de sa valeur in-

La boîte à outils :



Organisation de réunions-débats

- Les spécialistes des affaires civiles doivent commencer par circonscrire ce qu'ils attendent de la réunion en question et ce qu'ils veulent éviter. Cela oriente le reste de la préparation.
- Ils doivent tenir des consultations avec toutes les principales parties prenantes, de façon :
 - Qu'elles connaissent l'objectif assigné à la réunion;
 - Qu'elles aient été consultées et que leur rôle ait été reconnu et accepté;
 - Que l'information à communiquer soit adaptée au public concerné et que tout problème pouvant se poser ait été signalé.
- En principe, les questions sensibles ou controversées auront été examinées à l'avance de sorte que les questions soulevées pendant la réunion ne surprennent ni les spécialistes des affaires civiles ni les parties prenantes. Le mieux serait que la réunion elle-même confirme une série de messages essentiels que les parties prenantes auront examinés à l'avance.
- En dépit de consultations et d'une planification approfondies, des problèmes difficiles peuvent apparaître. Les spécialistes des affaires civiles doivent être préparés à traiter de questions difficiles et à désenvenimer la situation le cas échéant. Si vous ou d'autres représentants de la mission ne pouvez pas répondre à une question soulevée, prenez-en note, faites rapport et suivez l'affaire, mais ne faites pas de promesses que vous ne pourriez pas tenir.
- Pendant ces réunions, la communication ne porte pas seulement sur les questions de fond, mais aussi sur les symboles qui s'attachent aux personnes qui prennent part au débat et sur le degré de respect qui est manifesté pour la culture, les coutumes et les personnalités locales.
- Les modalités de gestion de rencontres de cette nature peuvent varier selon le contexte et il est important de prendre en considération et d'incorporer les attentes locales. Le fait de respecter les coutumes locales associées aux rencontres de ce type contribue à leur crédibilité et à leur légitimité aux yeux de la population locale. Il s'agit notamment des règles régissant le déroulement des débats, du rôle des dignitaires locaux et de la manière dont la réunion est modérée.
- Les spécialistes des affaires civiles arrivés depuis peu doivent donc préparer les réunions de ce type avec le plus grand soin, pour faire en sorte que les messages qu'ils veulent faire passer ne soient pas décrédibilisés par les arrangements pratiques.
- Dans certains cas, les spécialistes des affaires civiles peuvent vouloir aider les autorités locales à organiser elles-mêmes des réunions avec la population. Une autre approche est alors requise, la composante affaires civiles jouant un rôle de facilitateur, comme on le verra au **chapitre 11**, et les autorités locales et/ou la société civile fixant l'ordre du jour.

Encadré 9.2 La boîte à outils : Organisation de réunions-débats

trinsèque, mais aucune initiative ne pourra porter ses fruits si un ou plusieurs groupes de la communauté considèrent la composante et/ou la mission comme partiales. En conséquence, chaque projet à impact rapide fourni à un groupe spécifique peut simplement montrer aux autres groupes de la communauté qu'aucun projet de ce type ne leur était destiné et leur donner l'impression que les Nations Unies n'ont rien à leur offrir.

La création de relations communautaires diversifiées est ce sur quoi repose l'ensemble des activités relatives aux affaires civiles. C'est un processus auquel il importe de consacrer du temps et qui exige de la patience.

Le travail de liaison et de représentation au niveau local se déroule dans différents cadres, à savoir notamment des tête-à-tête prévus au calendrier; des conférences, tables rondes ou réunions organisées par des groupes ou des tiers; une permanence d'accueil au bureau; des rencontres fortuites; des réunions publiques organisées par la mission (souvent appelées assemblées); et les médias (conférences de presse, émissions-débats radiophoniques, etc.)⁵⁶.

L'organisation de réunions-débats peut être un bon moyen de fournir des informations et/ou de promouvoir un débat public sur des questions importantes, telles que les accords de paix et les résolutions du Conseil de sécurité. L'**encadré 9.2** donne des indications au sujet de leur organisation et indique les points à prendre en considération à cette occasion.

Problèmes pouvant compliquer le travail de liaison et de représentation

Les attentes de vos interlocuteurs quant à ce que vous pouvez accomplir peuvent être irréalistes

Lorsque les missions de maintien de la paix se déploient, les attentes de la population locale et des parties au conflit sont naturellement élevées en ce qui concerne la capacité du personnel de maintien de la paix d'améliorer la situation. Lorsqu'ils voient les ressources et le matériel que la mission apporte avec elle, les partenaires locaux et/ou internationaux peuvent présumer que sa capacité de participation et d'assistance est supérieure à ce que son mandat autorise en réalité, car ils ne connaissent pas les contraintes imposées dans l'utilisation du matériel de la mission. Et si les projets à impact rapide visent à renforcer la confiance dans la mission et le processus de paix, ils peuvent également augmenter les attentes en ce qui concerne le rôle de la mission s'agissant d'entreprendre des activités de développement à plus grande échelle.

⁵⁶ Avant de parler aux médias locaux, les composantes affaires civiles consultent la section de l'information de la mission. En vertu des directives du Département de l'information concernant les contacts avec la presse : « Par principe, tout fonctionnaire du Secrétariat peut parler à la presse, dans certaines limites : i) ne parler que de sujets relevant de son domaine de compétence et de responsabilité; ii) présenter des faits, non des opinions ou un commentaire; iii) laisser les questions sensibles aux fonctionnaires spécialement autorisés à en parler. » (Département de l'information, *Media Guidelines for United Nations Officials*, 2001, p. 2).

Les spécialistes des affaires civiles peuvent jouer un rôle important en faisant connaître le mandat de la mission ainsi que les restrictions imposées par les États Membres de l'ONU, qui circonscrivent l'engagement de la mission à un petit nombre de domaines retenus. En indiquant d'emblée les limitations en question et en examinant avec leurs interlocuteurs locaux la manière dont la mission peut véritablement appuyer, compléter et accroître les capacités locales, ces spécialistes peuvent contribuer largement à dissiper les malentendus et à gérer les attentes.

Vos interlocuteurs peuvent ne pas tenir à vous rencontrer

Parfois, vos interlocuteurs locaux peuvent ne pas comprendre immédiatement ce que peut leur apporter le fait de rencontrer des spécialistes des affaires civiles, surtout quand la mission ne met pas en œuvre des programmes. Il importe d'être en mesure d'expliquer en quoi la mission de maintien de la paix peut être utile aux communautés locales, au-delà de l'amélioration de l'environnement sécuritaire espéré, et de démontrer la valeur ajoutée que représente l'établissement de contacts réguliers par l'intermédiaire de la composante affaires civiles. Ces contacts peuvent être les suivants :

- Communication d'informations;
- Fourniture de conseils, d'un appui et de moyens de formation;
- Organisation ou modération de réunions avec différentes parties prenantes locales et internationales;
- Établissement d'un lien entre les besoins locaux et les programmes nationaux;
- Mobilisation d'autres acteurs ou ressources pour appuyer la satisfaction des besoins locaux;
- Appui apporté aux acteurs locaux pour qu'ils participent au processus politique.

Les projets à impact rapide (voir [chapitre 12](#)) sont un outil qui peut être utile, dans certaines circonstances, pour consolider les relations. S'ils sont choisis et exécutés en concertation avec les partenaires locaux, ils peuvent ouvrir la voie à un élargissement de la coopération avec des acteurs importants. Il convient de se rappeler qu'ils sont un outil de renforcement de la confiance, non une fin en eux-mêmes.

Vos interlocuteurs peuvent être atteints de « lassitude liée au nombre de réunions »

Les spécialistes des affaires civiles doivent s'entendre avec les autres acteurs internationaux afin qu'il ne soit pas demandé aux interlocuteurs locaux de participer à un nombre excessif de réunions. Si des dispositions efficaces en matière de communication de l'information sont prises, il peut être possible de déterminer à l'avance qui doit tenir des réunions quotidiennes, quelles réunions doivent être tenues conjointement et qui doit intervenir en cas d'envenimement d'une situation ou s'il existe un besoin particulier de replacer les choses dans leur contexte politique. La composante affaires civiles peut jouer un rôle important en favorisant une approche concertée.

**Vos interlocuteurs peuvent vous considérer comme un « intrus »
qui ne comprend pas la situation et/ou auquel ils ne peuvent pas faire confiance**

Les interlocuteurs ont souvent des idées préconçues sur ce que les différents fonctionnaires apportent ou n'apportent pas, en se fondant sur des indices tels que leur âge, leur sexe, leur appartenance ethnique ou leur nationalité. Cela peut se manifester de bien des façons. Les femmes locales peuvent être beaucoup mieux disposées à parler de leurs préoccupations et priorités avec des spécialistes des affaires civiles de sexe féminin. Les représentants de la communauté peuvent ne pas être disposés à faire librement part de leurs vues à un fonctionnaire recruté sur le plan national qui est membre d'une autre tribu ou qui vient d'une autre partie du pays. Les fonctionnaires locaux peuvent juger plus facile d'établir de bonnes relations avec des spécialistes des affaires civiles originaires du même pays ou d'un pays voisin qu'avec ceux qui viennent d'un pays plus lointain. Certains peuvent considérer que les jeunes spécialistes, dont c'est peut-être la première mission, manquent de crédibilité ou d'expérience et ne devraient pas s'exprimer de façon trop péremptoire en public. D'autres peuvent ressentir de l'amertume à l'égard des différences visibles de richesse, comme les grands véhicules dans lesquels la plupart des spécialistes des affaires civiles arrivent sur les lieux, et peuvent contester les raisons pour lesquelles ces derniers sont venus travailler dans leur pays. Certaines personnes peuvent avoir eu des expériences négatives avec vos prédécesseurs ou collègues.

Il est extrêmement important que vous essayiez de comprendre comment vous êtes ou pourriez être perçu par les différents interlocuteurs. Comme on l'a vu au [chapitre 5](#), il s'agit pour vous, pour partie, de comprendre et d'intégrer les coutumes locales, les institutions traditionnelles et formelles, ainsi que les caractéristiques sociales et ethniques du secteur. Pour devenir crédible aux yeux de vos interlocuteurs, il vous faudra respecter quelques autres règles générales, et notamment :

- Être cohérent;
- Ne pas faire de promesses que vous ne pouvez pas tenir;
- Suivre les problèmes lorsque vous vous y êtes engagé;
- Le cas échéant, faire preuve de tact en ce qui concerne les informations qui vous sont communiquées.

Il pourra vous être également très utile de comprendre la manière de traiter une affaire dans le contexte où vous allez opérer. Par exemple, il peut être normal de parler de choses et d'autres d'une façon détendue avant d'aborder brièvement la question principale et de se mettre d'accord à son sujet à la fin de la réunion, ou il peut être habituel que toutes les personnes présentes aient la possibilité de s'exprimer dans le cadre d'une réunion formelle avant de faire une pause-café pendant laquelle la question principale est traitée. Plus vous pourrez glaner d'informations sur la manière dont cette dynamique fonctionne, par vos propres observations ou en interrogeant des personnes connaissant bien le contexte, plus vos échanges seront couronnés de succès.

Toutefois, certaines personnes peuvent avoir à votre sujet des idées négatives bien ancrées et difficiles à changer. Il importe de ne pas vous sentir visé personnellement ou de vous mettre en colère. En pareil cas, il vous faudra décider si vous devez ou non

combattre des vues que vous jugez injustes ou inappropriées. Les spécialistes des affaires civiles ont tous pour mission principale de représenter l'ONU : il peut donc être important d'essayer de diriger l'attention de vos interlocuteurs sur ce point plutôt que de faire prévaloir les perceptions fondées sur des facteurs tels que le sexe, l'âge ou la nationalité. Toutefois, il y aura sans doute des moments où il peut être judicieux qu'un autre membre de l'équipe participe à une certaine réunion ou joue un rôle plus actif dans une situation donnée. En fait, la capacité de faire preuve de flexibilité est l'un des principaux atouts d'une équipe diversifiée. Il n'existe pas de règles absolues en ces matières. En dernière analyse, le mieux est d'essayer de trouver un juste équilibre et de focaliser l'attention sur la manière dont les objectifs finals de la relation pourront être atteints dans les meilleures conditions.

Vos interlocuteurs peuvent avoir des messages très négatifs ou émotionnels à faire passer

Dans bien des circonstances, les spécialistes des affaires civiles sont les seuls représentants de la communauté internationale que les interlocuteurs locaux ont l'occasion de rencontrer directement. Certains peuvent en vouloir à la communauté internationale et saisir cette occasion pour exprimer leur ressentiment. D'autres peuvent être traumatisés par le conflit ou éprouver de l'angoisse au sujet de l'avenir ou de la lenteur du rythme des progrès. D'autres encore peuvent avoir un intérêt politique à prendre publiquement position contre l'ONU. Quel que soit le contexte, les spécialistes des affaires civiles doivent réfléchir à l'avance à la manière de répondre de façon constructive aux critiques auxquelles ils peuvent s'attendre. Il importe d'avoir conscience que l'exaspération des personnes qui se plaignent de l'ONU peut être entièrement légitime. Là encore, il importe de ne pas se sentir visé personnellement, mais de comprendre que votre rôle est de représenter l'ONU et que, de ce fait, il vous appartient de vous assurer que vous comprenez les préoccupations de votre interlocuteur et que vous en tenez compte, même si vous ne pouvez pas régler le problème vous-même. Il faut rester calme et cohérent dans votre action de communication, afin de montrer que vous respectez votre interlocuteur et que vous prenez en considération ses préoccupations et son point de vue.

Vos interlocuteurs peuvent prétendre faussement représenter les vues d'une communauté

Il arrive que des interlocuteurs disent représenter un groupe ou une communauté spécifique sans nécessairement avoir son aval. Ils peuvent le faire pour accéder à des ressources ou par souci de prestige, ou pour d'autres raisons. Il convient de veiller à atténuer le risque de créer artificiellement un représentant d'une communauté ou de travailler avec des personnes qui ne représentent pas véritablement les intérêts de la communauté.

Vous devrez tout d'abord déterminer comment les différentes communautés se constituent, de façon formelle ou informelle. Nombre d'organisations de la société civile, par exemple, se sont dotées de conseils de gestion où siègent des représentants élus. Quoi qu'il en soit, il peut être important d'essayer de saisir la dynamique de pouvoir à l'œuvre et les principaux intérêts en jeu. Selon le but du dialogue engagé et selon

La boîte à outils :



Travailler avec des interprètes

S'il est souhaitable de pouvoir communiquer dans la langue locale, cela n'est pas toujours possible. Dans bien des cas, les spécialistes des affaires civiles ont besoin d'un interprète dans leurs rencontres et leurs relations avec les interlocuteurs locaux. Étant donné que la communication tient une place aussi importante dans les activités relatives aux affaires civiles, le fait de devoir compter sur quelqu'un d'autre pour filtrer cette interaction crée autant de possibilités que de risques.

Possibilités :

- L'interprète connaît généralement mieux que vous les habitudes culturelles et les coutumes locales et peut vous signaler d'éventuels problèmes de communication et vous aider à formuler votre message d'une manière plus efficace et accessible.
- Si l'interprète est accepté(e) par les interlocuteurs locaux, il ou elle peut être un point d'entrée important pour renforcer la confiance de ce groupe ou de cette communauté.
- L'interprète peut filtrer une partie de ce que vous formulez et le rendre plus adapté au contexte culturel au lieu de procéder à une traduction littérale, si celle-ci peut mettre vos interlocuteurs mal à l'aise.

Risques :

- La personne chargée de l'interprétation peut ne pas être un(e) interprète professionnel(le) et ne fournir que des traductions approximatives de vos paroles, ce qui risque de les déformer.
- Il n'est pas rare que l'interprète devienne la personne qui conduit l'entretien et se mette à répondre aux questions au lieu de les interpréter. Il arrive que cela donne de très bons résultats si l'interprète possède les compétences et les connaissances nécessaires, mais il peut arriver qu'il ou elle ne conduise pas la discussion comme vous l'aviez prévu.
- De même, l'interprète peut ne pas aimer votre ton, les mots que vous choisissez ou le message que vous voulez faire passer et peut décider de l'adapter d'une façon qu'il ou elle juge plus acceptable, sans vous le dire.
- Vous présumez peut-être que votre interprète filtre vos paroles pour les rendre culturellement mieux adaptées, alors qu'il ou elle ne fait que les traduire littéralement.
- L'interprète peut avoir des origines ethniques, culturelles ou venir d'un horizon politique qui éveille les soupçons, voire l'hostilité de vos interlocuteurs et compromette le succès du dialogue.

Pour atténuer ces risques, les spécialistes des affaires civiles peuvent mettre en œuvre les moyens suivants :

- Rencontrer séparément l'interprète avant le début de l'entrevue avec les interlocuteurs afin de discuter avec lui ou elle de la manière dont vous souhaitez qu'il ou elle vous représente. Par exemple, voulez-vous que l'interprète résume la discussion et filtre les questions culturellement sensibles ?
- Faites connaissance avec votre interprète et efforcez-vous d'évaluer ses compétences, ses points faibles et ses atouts en matière de traduction, ainsi que les particularités de son parcours qui peuvent être utiles ou néfastes selon les circonstances, et d'intégrer ces éléments dans votre stratégie de communication.
- Si vous n'êtes pas en mesure d'apprendre la langue locale, faites preuve de respect en apprenant quelques mots pour saluer vos interlocuteurs au début et à la fin d'une réunion.

- Essayez d'apprendre les formes, styles et règles de communication locaux.
- Utilisez des mots simples et tâchez de ne pas être trop long.
- Attendez pour poursuivre que l'interprète ait fini de traduire.
- Éviter de recourir à l'argot et à des expressions idiomatiques et choisissez plutôt des mots connus de tous.
- Selon le degré de confiance que vous avez dans votre interprète et le caractère plus ou moins sensible de la communication, vous pouvez présenter des messages plus longs que l'interprète résumera ou des phrases courtes qu'il devra traduire mot à mot.
- Le ton de votre voix et votre langage gestuel font aussi partie du message que vous communiquez par l'intermédiaire de l'interprète, et vous devez en rester conscient.
- Écoutez attentivement vos interlocuteurs et n'hésitez pas, le cas échéant, à demander confirmation que vous avez été compris.
- Si vous êtes obligé d'utiliser un(e) interprète qui n'est pas bien accepté(e) par vos interlocuteurs, adaptez votre message en conséquence et évitez tous les sujets sensibles.
- Aidez votre interprète à trouver d'autres possibilités de traduction « appropriées » pour les questions, expressions et termes qui seront souvent utilisés.

Encadré 9.3 La boîte à outils : Travailler avec des interprètes

qu'il s'agit d'une « communauté » ou d'une entité plus formelle, il peut y avoir lieu de s'entretenir avec des éléments différents (en termes d'âge, de sexe, de religion, etc.) et de rechercher des espaces moins formels où vous pouvez obtenir différents types d'information.

9.2 Collecte d'informations

Le succès à long terme des opérations de maintien de la paix des Nations Unies repose sur leur capacité d'établir un dialogue qui dépasse le cadre de la politique de la capitale dans les situations postconflituelles et de comprendre et d'intégrer la dynamique



Tête-à-tête avec le représentant d'une ONG locale en RDC.

sociale qui détermine si un processus de paix est en dernier ressort durable dans l'ensemble du pays. Cette capacité dépend non seulement de la qualité du dialogue que les spécialistes des affaires civiles ont noué avec les interlocuteurs locaux, comme indiqué plus haut, mais aussi de l'aptitude qu'ils ont à comprendre quelles informations la mission doit tirer de ce dialogue et comment présenter ces informations d'une manière effective.

Les composantes affaires civiles recueillent, suivent, analysent et présentent des informations sur des questions diverses, telles que les facteurs de conflit, les manières dont la mission, son mandat et le processus de paix sont perçus, les capacités et lacunes institutionnelles, et les liens politiques entre le centre et la périphérie.

La boîte à outils :



Évaluer vos besoins et lacunes en matière d'information

- **Quel(s) type(s) d'information est(sont) nécessaire(s) ?** Quelle utilisation en sera faite et à quelle fin ?
- **Quelles informations ou données sont déjà disponibles ?** Ou sont en cours de rassemblement dans votre équipe et section, ou dans d'autres composantes de la mission (y compris les composantes en uniforme) ? Quelles informations peut-on recueillir par le biais des sources externes existantes, telles que les études ou enquêtes réalisées par des ONG, des instituts de recherche ou les partenaires de l'ONU, et les statistiques élaborées par l'ONU, les gouvernements ou les partenaires internationaux ou nationaux ?
- **De quelle qualité est l'information existante ?** Est-elle exacte ? Les informations existantes sont-elles entachées de distorsions systématiques ou de lacunes ? Qu'est-ce qui manque ? Il faut se demander non pas seulement quels « faits » manquent, mais aussi quels points de vue et opinions peuvent manquer.
- **Les outils de collecte de données existants cernent-ils les différentes opinions ?** Les différents besoins ou opinions des femmes, des hommes, des minorités ou des groupes exclus sont-ils présentés ? Si ce n'est pas le cas, comment y parvenir ?
- **Comment combler les lacunes en matière d'information ?** Quelles pourraient être les meilleures sources et les meilleures techniques ?
- **Y a-t-il lieu d'établir de nouveaux contacts ou de mettre en œuvre de nouveaux outils et techniques ?**
- **Le type d'information créé ou le processus de collecte met-il en œuvre des sensibilités ?** Cela inclut le risque de mettre en danger les personnes qui communiquent ou recueillent l'information, les sensibilités sociopolitiques (par exemple la collecte d'informations sur la propriété, l'accessibilité et la répartition des ressources naturelles, ainsi que sur la religion ou l'appartenance ethnique, peut être considérée avec méfiance dans des pays où l'identité a été l'un des éléments du conflit) et le risque d'augmenter les attentions.
- **Comment l'information sera-t-elle gérée et analysée ?** Existe-t-il des capacités et un système pour organiser, gérer et analyser comme il convient l'information recueillie ?
- **Comment sera-t-elle communiquée aux intéressés ?**

Encadré 9.4 La boîte à outils : Évaluer vos besoins et lacunes en matière d'information

En bref, la collecte d'informations vise essentiellement à aider la mission et ses partenaires à comprendre la situation au niveau local de manière à pouvoir contrôler l'efficacité des stratégies et opérations et planifier en conséquence. Les informations qui sont recueillies et analysées par la composante affaires civiles peuvent alimenter des données de référence sur le pays ou des rapports. Par ailleurs, la conservation des rapports et des analyses contribue à promouvoir une interprétation commune de la situation, permet d'analyser des tendances dans le temps et garantit la mémoire institutionnelle. Les techniques, outils et bonnes pratiques de présentation de rapports sont examinés dans la [section 9.3](#).

Besoins d'information et techniques de collecte d'informations

Il existe de nombreux types d'information, de données et d'analyses qui peuvent être utiles à différents publics. Cela étant, le type d'information et les mécanismes de communication de cette information doivent être déterminés à l'avance et acceptés par les responsables et les parties prenantes concernées afin d'éviter tout gaspillage d'énergie. Il est essentiel de savoir quelle information est recueillie, à qui elle est destinée et dans quel but.

L'utilisation de différentes sources d'information et de techniques de collecte d'informations (triangulation des données) peut contribuer à prévenir toute partialité et améliorer la qualité et la validité de l'analyse. Il peut être particulièrement utile de mettre en œuvre une combinaison d'approches et de techniques qualitatives et quantitatives. Il existe bien des façons de recueillir des informations, telles que le suivi des médias locaux (par exemple les radios locales), la surveillance des prix alimentaires sur les marchés pour repérer des tendances, l'analyse des registres de recensement (lorsqu'ils existent), la réalisation de sondages d'opinion, la consultation de recherche préexistante disponible en ligne ou auprès d'autres acteurs, et l'exploitation des rapports antérieurs établis par le bureau des affaires civiles. Il importe de consacrer du temps à mener une enquête sur les nombreux types d'information qui peuvent être disponibles dans le contexte dans lequel vous travaillez. L'un des moyens les plus utilisés de recueillir des informations est l'entretien, dont il est question dans l'[encadré 9.5](#).

Gérer des informations de référence sur le cadre d'intervention

Certaines composantes affaires civiles recueillent et gèrent des informations constituant une sorte de « profil » des villages, villes ou districts se trouvant dans la zone de responsabilité de la mission. Ce profil peut servir de point de référence pour la mission. Une partie ou la totalité de ces informations peut également être utilisée par les partenaires internationaux et parfois par les autorités locales, qui peuvent ne pas disposer d'informations de ce type sous une forme synthétique, ainsi que par les journalistes locaux et les organisations de la société civile. Ce mode de collecte et de stockage systématiques de l'information peut servir à différentes fins, en particulier si les informations sont régulièrement mises à jour.

La boîte à outils :



Recueillir des informations dans le cadre de tête-à-tête ou d'entretiens

- **Glanez tous les renseignements possibles** sur la population et la situation avant la réunion (surtout lorsque vous vous rendez dans des communautés vulnérables).
- **Planifiez votre approche.** Quel est votre objectif ? Quelles questions sont appropriées ? Prévoir les questions délicates ou les réponses tendues.
- **Tenez compte du contexte culturel local**, y compris les significations, tabous ou sensibilités culturels.
- **Demandez-vous quel membre de la composante affaires civiles faire participer à l'entretien.** Il peut être utile que deux personnes y participent, de façon qu'une des deux établisse le contact et pose les questions tandis que l'autre prend des notes. L'équipe de deux personnes vous permet également de vérifier par la suite votre interprétation du contenu de l'entretien. Toutefois, dans certaines situations, il peut être plus approprié de prévoir un tête-à-tête. Que vous y alliez en équipe ou pour un tête-à-tête, il importe de tenir compte de l'âge, du sexe, de l'ancienneté, etc. (comme on l'a vu à la [section 9.1](#)) au moment de décider qui doit participer à l'entretien.
- **Le lieu** de l'entretien peut influencer sur la qualité de celui-ci : certaines situations requièrent la possibilité de s'isoler. Par ailleurs, certains interlocuteurs locaux peuvent être inquiets pour leur sécurité.
- **Gardez une trace de l'entretien.** Dans la plupart des situations sensibles, un enregistrement audio n'est pas considéré comme approprié. Vous êtes plus souvent amené à prendre des notes, mais, dans certains cas, même la prise de notes peut sembler problématique. Si vous ne pouvez pas prendre de notes, consignez par écrit les points principaux immédiatement après l'entretien et, si des collègues y ont assisté, discutez avec eux de ce que vous avez entendu.
- **Début de la réunion ou de l'entretien.** Mettez la personne que vous rencontrez à l'aise dès le départ. Vous devez toujours vous présenter et expliquer le mandat (ne présumez pas que votre interlocuteur connaît votre mission, votre mandat ou votre identité), ainsi que l'objet de votre visite s'il n'a pas été fixé à l'avance.
- **Consentement éclairé.** Toute personne communiquant spontanément des informations a le droit de savoir ce que vous en ferez et a un droit absolu de communiquer ou de ne pas communiquer une information une fois que vous l'aurez renseignée sur ce point. Cela s'appelle le consentement éclairé. Cette personne peut courir un risque en communiquant certaines informations, et elle doit être à même de juger si elle peut prendre ce risque.
- **Indiquez à votre interlocuteur ce qu'il peut attendre de l'entretien.** Ne suscitez pas d'espairs irréalistes. Par exemple, si votre interlocuteur croit à tort que le fait de parler avec vous va aider sa communauté à obtenir une aide matérielle, cela ne relève pas du consentement éclairé.
- **Fin de l'entretien.** Rappelez ce que vous allez faire de l'information communiquée et assurez-vous que votre interlocuteur sait ce qu'il peut attendre de vous (par exemple, recommandations, informations en retour, suivi, etc.). Mettez en place un mécanisme vous permettant de rester en contact en cas de besoin.

Encadré 9.5 La boîte à outils : Recueillir des informations dans le cadre de tête-à-tête ou d'entretiens

La boîte à outils :



Exemples de profil de comté, d'État ou de district

Les profils peuvent contenir divers types d'information :

- Carte(s)
- Relief et démographie (zone géographique, population, capitale régionale, grandes villes, groupes ethniques)
- Histoire et principaux événements ayant marqué le récent conflit
- Structure et situation économiques (production, services, agriculture, existence et accès aux ressources naturelles, évolution des prix alimentaires, emploi, état des infrastructures, ressources humaines et éducation)
- Constitution de l'État ou d'un autre niveau d'autorité
- Pouvoir exécutif local (structure du bureau du gouverneur, ministères d'État et commissaires de comté, y compris coordonnées, appartenance à un parti et sexe)
- Appareil judiciaire local (tribunaux et titulaires de charges avec leurs coordonnées)
- Assemblée législative (direction et membres de l'Assemblée, structure et direction des commissions, y compris coordonnées, appartenance à un parti et sexe)
- Législation d'État, ou d'un autre niveau d'autorité, adoptée et en instance
- Représentation locale au niveau des assemblées régionales et nationale
- Informations sur les notables, les autorités traditionnelles, les organisations religieuses, les ONG et les autres groupes de la société civile

Encadré 9.6 La boîte à outils : Exemples de profil de comté, d'État ou de district

Recueil d'informations sur des questions spécifiques

Les spécialistes des affaires civiles peuvent également enquêter ou recueillir des informations sur une question spécifique au niveau local. Les informations recueillies par la composante affaires civiles sont souvent adressées à la Cellule d'analyse conjointe de la Mission au niveau central. Étant présente dans l'ensemble du pays, cette composante est bien placée pour contribuer à donner une vision exacte et détaillée d'une question spécifique, comme dans l'exemple ci-après qui concerne le Népal.

Étude de cas



Recensement des institutions de règlement des conflits au Népal

Pendant la phase de retrait de la MINUNEP au Népal, la composante affaires civiles a procédé à un recensement des difficultés auxquelles se heurtait le processus de paix au niveau local et des possibilités que les institutions locales pourraient mettre en œuvre pour y remédier. Ces informations étaient destinées aux partenaires, y compris l'équipe de pays des Nations Unies et les ONGI, ainsi qu'aux autorités gouvernementales et aux ONG nationales.

Les cinq bureaux régionaux se sont acquittés de cette tâche en un mois en juin 2008 en utilisant une méthodologie commune. Ils ont recueilli des informations sur les questions suivantes :

- Groupes vulnérables, tels que les communautés marginalisées et les femmes;
- Questions foncières;
- Questions liées au conflit (telles que les droits sur l'eau);
- Personnes déplacées;
- Droits de l'homme;
- Médias, y compris la liberté d'expression;
- Questions relatives à la sécurité publique, y compris la protection.

La composante a ensuite recensé les institutions de règlement du conflit qui se sont occupées de ces questions dans la zone de leur ressort, à savoir :

- Notables de village ou panchas de village informels;
- Mécanismes communautaires de médiation dans les conflits;
- Notables religieux (ou anciens hauts fonctionnaires);
- ONG ou groupes parrainés par la communauté;
- Tribunal, système judiciaire et autres procédures administratives;
- Intervention ou assistance/enquête par des organisations internationales.

La composante a suivi les différents mécanismes que ces institutions ont mis en œuvre pour essayer de régler le conflit, à savoir notamment les campagnes de sensibilisation du public, les enquêtes, les rassemblements/campagnes, les médias et les mécanismes formels et informels de règlement des différends. Elle a ainsi pu établir un profil annoté des Institutions de règlement du conflit opérant à l'échelon des régions et des districts, que pouvaient utiliser les partenaires qui poursuivraient l'action de consolidation de la paix après le départ de la mission.

Encadré 9.7 Étude de cas : Recensement des institutions de règlement des conflits au Népal

Alerte rapide et protection des civils

En sus des activités de recensement telles que celles qui sont décrites plus haut, il peut être demandé à la composante affaires civiles d'exercer une fonction d'alerte rapide au sujet de conflit au niveau local, en particulier en ce qui concerne la protection des civils. La MONUSCO a élaboré certaines approches innovantes dans ce domaine (voir [encadré 9.8](#) ci-après), qui seront évaluées par les parties prenantes pour déterminer si elles peuvent être reproduites ailleurs.

Étude de cas



Alerte rapide et protection des civils en RDC

Dans la MONUSCO, la composante affaires civiles joue un rôle essentiel en ce qui concerne les mécanismes conjoints de coordination aux fins de la protection des civils et l'élaboration d'outils de protection novateurs, à savoir notamment :

1. Assistants chargés de la liaison avec la population locale

Les assistants chargés de la liaison avec la population locale, qui font partie de la composante affaires civiles, sont déployés aux côtés des Casques bleus dans des localités stratégiques reculées des provinces orientales afin de recenser les risques et de mettre en place des interventions de protection adaptées au contexte local. Ils suivent l'exécution des plans de protection, fournissent des informations régulières aux autres acteurs de la mission et organisent chaque mois, à l'échelon provincial, une réunion d'information en collaboration avec les composantes fonctionnelle et militaire.

2. Équipes mixtes de protection des civils

Les équipes mixtes de protection des civils analysent la dynamique locale de la protection, améliorent les relations entre la mission et les communautés locales et élaborent des plans locaux de protection. Elles sont composées de divers acteurs de la mission (protection des enfants, affaires politiques, droits de l'homme, information publique, police des Nations Unies) et leur action est coordonnée par la composante affaires civiles.

3. Réseaux d'alerte locale

En réponse aux demandes de communautés locales souhaitant améliorer leur capacité d'alerte rapide, la MONUSCO a lancé l'initiative des réseaux d'alerte locale. Cette initiative permet à la population vivant dans des régions isolées de l'est de la RDC de prendre contact avec les autorités compétentes par l'intermédiaire des assistants chargés de la liaison avec la population locale de la MONUSCO pour signaler des menaces visant les communautés concernées et demander une intervention en cas de besoin. Elle améliore les capacités locales en matière de protection en renforçant les mécanismes de communication par la distribution de téléphones mobiles. Le système des réseaux d'alerte locale a joué un rôle de catalyseur en amplifiant un certain nombre d'autres initiatives d'alerte rapide, parmi lesquelles un projet de radio VHF qui est exécuté par une ONG partenaire et qui sera relié à l'initiative de la MONUSCO.

Encadré 9.8 Étude de cas : Alerte rapide et protection des civils en RDC

Recueillir des informations sur les préoccupations, les priorités et les perceptions de la population

Une autre question essentielle à propos de laquelle les composantes affaires civiles recueillent des informations est celle des perceptions de la population locale, ainsi que leurs priorités et leurs préoccupations. C'est une tâche d'autant plus importante que la plupart des informations qui sont fournies à la mission sont basées sur les points de vue des acteurs politiques nationaux. La composante affaires civiles joue un rôle unique en tâchant de faire en sorte que soient également entendues les préoccupations et les priorités de toutes les communautés et de tous les groupes d'intérêt. Si les rencontres régulières avec les interlocuteurs locaux permettent de recueillir beaucoup d'informations, on peut mettre en œuvre des techniques et outils supplémentaires pour compléter, au besoin, ces informations. Il s'agit notamment des enquêtes d'opinion publique, des groupes de discussion et des consultations publiques.

Étude de cas



Forums de consultation publique au Libéria

Au Libéria, la composante affaires civiles de la MINUL a facilité la mise en place d'une série de forums de consultation avec des fonctionnaires locaux, des représentants de la société civile et des communautés dans 15 comtés. Les thèmes abordés ont notamment été la réconciliation, la consolidation de la paix et le règlement du conflit. Pendant les consultations, des questions complexes concernant l'identité et la citoyenneté, la terre, la religion et la gouvernance ont été soulevées et débattues. Cela a permis à la composante affaires civiles de recueillir d'importantes informations sur des thèmes tels que l'identité ethnique et les

différents fonciers et aidé la MINUL à prendre le pouls des communautés locales. Les participants à ces forums ne se sont pas contentés d'échanger des informations. Ce processus a mis en évidence la nécessité d'élaborer des structures de paix durables et a abouti à la création de comités pour la paix au niveau des comtés.

Encadré 9.9 Étude de cas : Forums de consultation publique au Libéria

La méthode, ou combinaison de méthodes, mise en œuvre pour recueillir les informations sur les perceptions et les priorités du public dépend du type d'informations nécessaire ainsi que des ressources, moyens et compétences mobilisables. Les enquêtes d'opinion publique peuvent être un bon moyen de recueillir les opinions d'une partie plus importante de la population. Elles peuvent fournir des données quantitatives, qui peuvent servir à déceler des tendances, à établir des données de référence, à suivre des tendances et à mesurer des évolutions temporelles. Toutefois, ces enquêtes requièrent des moyens importants et des compétences spécialisées et doivent généralement être sous-traitées. Que les informations soient recueillies directement par les spécialistes des affaires civiles ou confiées à l'extérieur par la mission, il convient de garder à l'esprit les aspects déontologiques et les sensibilités à prendre en considération aux fins de la collecte d'informations dans les situations postconflituelles.

Étude de cas



Enquêtes d'opinion publique au Liban

En 2007, la FINUL a lancé une série d'enquêtes d'opinion publique afin d'apaiser les appréhensions qu'auraient pu faire naître son nouveau mandat et l'augmentation de ses effectifs militaires. Ces enquêtes ont également porté sur des questions concernant la sécurité, les besoins et préoccupations de la population, ainsi que la source et l'impact de l'aide et de l'assistance humanitaire tels qu'ils étaient perçus. Le projet a été géré par la composante affaires civiles et financé par le biais du Global Conflict Prevention Pool du Gouvernement britannique et du Ministère norvégien des affaires étrangères. Des consultants libanais se sont chargés du travail sur le terrain, de la saisie et de l'analyse des données. Le questionnaire des enquêtes avait été élaboré par la FINUL (composantes affaires civiles, affaires politiques et information publique) avec le concours technique des consultants. Les informations ont été recueillies dans le cadre d'entretiens en tête-à-tête organisés par des agents locaux libanais en poste dans la zone d'opérations de la FINUL.

Les enquêtes ont été conduites à intervalles réguliers (tous les deux ou trois mois) sur une période de trois ans. Les conclusions de la première enquête ont été retenues comme données de référence de l'opinion publique à partir desquelles les changements et les nouvelles tendances ont été évalués. Ces tendances ont été analysées dans le cadre plus général de l'environnement sociopolitique et médiatique du Liban et des activités de la FINUL. La composante affaires civiles a organisé des séances d'information régulières sur les conclusions des enquêtes à l'intention de l'équipe de direction de la mission, du personnel militaire de maintien de la paix et des ambassadeurs des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

Ces enquêtes ont aidé la FINUL à suivre les perceptions du public au sujet des progrès accomplis en ce qui concerne les principaux aspects du mandat de la mission en procédant à l'évaluation de la sécurité au niveau local, des impacts de la mission tels qu'ils étaient perçus, de l'appui fourni par la FINUL à l'armée nationale et des sources de sécurité dans le sud du Liban telles qu'elles étaient perçues.

Les enquêtes ont été particulièrement utiles pour orienter les activités de sensibilisation des collectivités et d'information publique. Par exemple, la FINUL a pu se faire une idée détaillée de la portée et de l'impact des initiatives d'information telles que le magazine, les spots télévisés et le documentaire en langue arabe. Les informations recueillies, analysées et communiquées par le biais de cette initiative ont contribué à orienter la stratégie de la mission dans un certain nombre de domaines essentiels et apporté des éclairages importants s'agissant de l'image de la direction de la mission et des personnels de maintien de la paix sur le terrain parmi la population locale.

Encadré 9.10 Étude de cas : Enquêtes d'opinion publique au Liban

Recueillir des données sur les progrès ou l'impact des activités globales de la mission

Il peut être demandé à la composante affaires civiles de recueillir diverses informations de base à l'échelon local afin de suivre les progrès accomplis au regard des objectifs définis pour l'ensemble de la mission.

Comme indiqué au [chapitre 5](#), la composante affaires civiles peut également contribuer à surveiller les conséquences sociales, économiques et environnementales *non voulues* des activités de la mission. Là encore, il existe un grand nombre de sources possibles de données selon le contexte et le domaine d'intervention. Cette composante peut jouer un rôle d'alerte rapide en attirant l'attention de la mission sur les impacts négatifs non voulus de la mission sur la base des réactions des communautés locales. On trouvera d'autres informations sur les impacts économiques et environnementaux des missions à la fin du présent chapitre, dans la section consacrée aux [Lectures recommandées](#).



L'analyse comparative peut s'entendre d'un type de processus de suivi qui utilise un objectif comme point de référence au regard duquel l'évolution et les progrès peuvent être mesurés. Dans cette optique, un objectif peut être considéré comme une cible qui a été déterminée à l'avance et est utilisée pour suivre et évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif. On trouvera des informations sur la définition d'objectifs généraux dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies dans *Monitoring Peace Consolidation: United Nations Practitioners' Guide to Benchmarking* (Nations Unies, 2010).

9.3 Présentation de rapports

Les rapports constituent le moyen le plus courant de communication de l'information. Ils sont pour les spécialistes des affaires civiles un instrument important d'action efficace. Toutefois, ces derniers peuvent laisser échapper cette occasion s'ils noient les points essentiels dans une foule de détails inutiles ou s'ils n'expliquent pas suffisamment dans leurs rapports pourquoi l'information présentée est importante.

Ces spécialistes établissent divers rapports, parmi lesquels des rapports de situation quotidiens, hebdomadaires, mensuels et trimestriels, ainsi que des rapport thématiques et des comptes rendus de réunion, d'activité ou d'incident. Les composantes affaires civiles établissent parfois des télégrammes chiffrés et contribuent souvent aux rapports du Secrétaire général. La structure et la fréquence des rapports internes sont généralement différentes d'une mission à l'autre. Il importe donc que les spécialistes des affaires civiles se familiarisent avec les procédures et les modèles propres à la mission ainsi qu'avec les directives du DOMP/DAM sur la présentation de rapports et la correspondance.

Il est très important de se rappeler que la plupart des rapports ne visent pas à rendre compte de vos activités ou à justifier votre travail; cela est fait, au niveau individuel, par des évaluations régulières du comportement professionnel (ePas) et, au niveau de la direction, par le biais de l'établissement des budgets axé sur les résultats. Toutefois, les bons rapports, ceux qui fournissent à leur destinataire les informations et les analyses dont il a besoin et sont bien écrits et convaincants, sont toujours appréciés.

Les besoins en matière de présentation de rapports varient selon les contextes et, en sus des orientations générales exposées dans les pages qui suivent, les responsables de la composante affaires civiles de la plupart des missions élaborent à l'intention de leur personnel des orientations écrites supplémentaires sur la manière de présenter les rapports et ce sur quoi il doit établir des rapports de façon à répondre aux besoins en question, comme le montre l'exemple concernant la RDC qui fait l'objet de l'**encadré 9.14**.

La boîte à outils :



Étape 1 : Vous préparer à rédiger votre rapport

Avant de vous mettre à rédiger votre rapport, posez-vous les questions suivantes :

- **Quel est le but du rapport ?** S'agit-il d'informer, d'expliquer, de convaincre, d'obtenir des informations, de donner des instructions, de consigner par écrit ou d'accomplir plusieurs de ces tâches ?
- **Existe-t-il un modèle ou une série de directives spécifique à la mission ou émanant du DOMP pour ce type de rapport ?** Par exemple, les modèles de la mission pour les rapports quotidiens, hebdomadaires ou mensuels, les modèles du DOMP/DAM pour les télégrammes chiffrés, etc.
- **Quels sont les points les plus importants que je veux communiquer ?** Pourquoi ?

- **Quelle est l'importance des faits dont je rends compte ?** S'insèrent-ils dans une analyse plus générale ? Quel intérêt ces faits présentent-ils pour le mandat et les objectifs ?
- **Qui va lire ce rapport ?** Que savent ou comprennent déjà les personnes en question ? Par exemple, si une réflexion commune n'a pas encore été mise en place, les rapports ont besoin de donner davantage de détails sur le contexte ainsi qu'un aperçu de l'importance des facteurs ou de la dynamique en jeu.
- **Faites un plan indiquant la structure et l'essentiel du contenu du document prévu,** qui doit inclure les principaux faits dont il s'agit de rendre compte, une analyse récapitulative de leur signification et les principales conclusions ou recommandations. Faites en sorte que votre rapport indique **qui** a fait **quoi, comment, quand, où** et **pourquoi**.

Encadré 9.11 Extrait de boîte à outils : Première étape : Vous préparer à rédiger votre rapport

La boîte à outils :



Étape 2: Rédiger votre rapport

En vous appuyant sur votre plan, rédiger la première version de votre rapport en gardant à l'esprit ce qui suit :

- **Utilisez des termes simples,** faciles à lire et adaptés au public visé. Évitez les termes émotionnels.
- **Faites des phrases courtes.** Le fait d'associer des idées indépendantes dans une même phrase peut dérouter le lecteur. Essayez de les séparer et de les répartir dans des phrases plus courtes qui seront plus faciles à lire.
- **Ne traitez pas plus d'un sujet par paragraphe.** Le fait d'exprimer trop de concepts dans un même paragraphe peut déconcentrer le lecteur.
- **Utilisez si possible la voix active.** Ne dites pas qu'« une réunion a été organisée par les autorités »; cela peut avoir l'air plus officiel et sophistiqué, mais cela exige un plus grand effort de la part du lecteur. Dites plutôt que « les autorités ont organisé une réunion ».
- **Soez certain de ce que vous avancez : indiquez vos sources et assurez-vous de l'exactitude des données.** Aucune approximation n'est autorisée. Indiquez toujours la source de vos informations et précisez les observations qui sont des opinions et celles qui sont des informations de seconde main et restent à vérifier. Si vous mentionnez des chiffres, n'utilisez que ceux qui sont fournis par des sources fiables et légitimes; si vous relatez des incidents, assurez-vous d'être en possession de tous les faits et vérifiez vos sources pour lever tous les doutes que vous pourriez avoir. Il importe d'utiliser des termes comme « reportedly » (selon les informations obtenues) lorsque l'information en question a été rapportée par autrui, « allegedly » (semble-t-il) dans les cas où l'information s'appuie pour l'essentiel sur des rumeurs, ou « selon les médias locaux » pour mentionner clairement la source de l'information.
- **Fond versus forme.** Lorsque vous rendez compte d'une réunion ou d'une activité, ne vous appesantissez pas sur des détails sans importance, mais rapportez ce qui a été discuté en disant pourquoi c'est important. Rendez compte des décisions qui ont été prises et des mesures de suivi. Étapez vos observations : par exemple, il n'est pas très utile de dire que les participants ont été satisfaits si vous ne pouvez pas expliquer comment vous avez abouti à cette conclusion ni ce dont ils ont été satisfaits.

- **Analyser les informations présentées.** Ne vous contentez pas de présenter des informations et des mises à jour d'activités sans expliquer en quoi elles sont importantes ni comment ce qui se passe au niveau local pourrait avoir des incidences sur la dynamique générale du conflit. Il peut parfois être important d'examiner l'état d'esprit et les perceptions des acteurs locaux, tout en prenant en considération les évolutions et la manière dont les faits ou les questions soulevées intéressent la vision d'ensemble de la situation.
- **« Transversalisez » la question de la parité des sexes.** Intégrez, le cas échéant, les questions, priorités et préoccupations sur l'égalité des sexes. Si cela est utile et possible, insérez des données ventilées selon le sexe. Évitez de ne désigner les femmes que comme des « victimes » ou des « personnes vulnérables », et veillez à ce que leur rôle en tant qu'actrices ou participantes soit également reconnu, le cas échéant.

Encadré 9.12 La boîte à outils : Deuxième étape : Rédiger votre rapport

La boîte à outils :



Étape 3 : Vérifier votre rapport

Vérifiez votre rapport en prenant en considération les aspects suivants :

- **Les points les plus importants sont-ils clairement dégagés ?**
- **Vos observations sont-elles présentées d'une manière logique ?**
- **Les faits sont-ils exacts ?** Êtes-vous sûr que votre rapport ne grossit ou ne perpétue pas des rumeurs ?
- **La description des faits ou l'analyse est-elle brève et pertinente ?** (N'insérez aucun détail qui ne soit pas nécessaire à la compréhension des points principaux.)
- **Votre rapport contient-il des informations sensibles ou confidentielles ?** Y a-t-il quelque chose qui puisse faire courir un risque à quelqu'un ? Même un rapport confidentiel peut tomber en de mauvaises mains : n'indiquez pas les noms des victimes ou des témoins et, d'une façon générale, ne citez aucun nom de personne et ne mentionnez que les titres et fonctions, à moins que l'indication du nom d'une personne ne soit indispensable à la compréhension de l'information présentée.

Encadré 9.13 La boîte à outils : Troisième étape : Vérifier votre rapport

Étude de cas



Assurer la pertinence des rapports en RDC

La liste récapitulative ci-dessous a été distribuée aux membres du personnel en 2007 dans le cadre des directives sur l'établissement des rapports de la composante affaires civiles de la MONUC, afin de les aider à s'assurer de la pertinence et de l'utilité de leurs rapports.

LISTE RÉCAPITULATIVE	OUI ?	ALORS...
Le rapport est-il conforme à l'un des trois piliers du plan de travail de la composante affaires civiles ?	Oui	Continuer
Cette information a-t-elle un caractère humanitaire ?	Oui	Ne pas l'insérer : l'envoyer à l'OCHA en mettant en copie la composante affaires civiles à Kinshasa
À votre avis, cette information vaut-elle la peine d'être examinée lors d'une réunion de l'équipe dirigeante à Kinshasa ?	Oui	Continuer
Cette information a-t-elle une importance pour la réalisation de la paix et de la sécurité en RDC ?	Oui	Continuer
Cette information résulte-t-elle de la participation directe de la composante affaires civiles ?	Oui	Continuer
Cette information concerne-t-elle les activités ordinaires de la composante affaires civiles (par exemple les formations, les séances d'information sur le mandat, les réunions ordinaires, etc.) ?	Oui	En principe, ne l'insérer que si toutes les autres conditions sont remplies
Cette information concerne-t-elle une mesure préparatoire, un accord général, une déclaration de principes ?	Oui	Ne pas l'insérer
Cette information concerne-t-elle une décision concrète prise sur la base d'une contribution de la composante affaires civiles assortie d'un mécanisme de suivi mis en place ?	Oui	Magnifique ! c'est exactement ce dont nous avons besoin -> vous pouvez en faire un rapport spécial, ce sera encore mieux !
Cette information indique-t-elle clairement qui a fait quoi, quand, où, comment et pourquoi ?	Oui	Continuer

Encadré 9.14 Étude de cas : Assurer la pertinence des rapports en RDC

Se concentrer sur les résultats et l'analyse

Une enquête menée en 2010 auprès des destinataires des rapports de la composante affaires civiles a montré que l'on retrouvait généralement deux problèmes principaux dans tous ces rapports, à savoir :

- i) Trop grande polarisation sur les activités plutôt que sur les résultats;
- ii) Effort d'analyse insuffisant.

D'une certaine façon, le moyen le plus simple de faire un rapport consiste simplement à établir un compte rendu chronologique détaillé de chaque réunion tenue. Toutefois, les rapports rédigés de cette façon sont très longs et sont généralement d'une lecture extrêmement ennuyeuse. Le niveau de détail nécessaire au sujet du contexte varie selon les situations, et la mission doit fournir des orientations à cet égard, mais, d'une façon générale, il est beaucoup plus utile pour le lecteur d'apprendre ce qui a été convenu (ou non) et pourquoi cela est important.

Accent mis sur l'activité ✗	Accent mis sur le résultat ✓	Accent mis sur le commentaire et l'analyse ✓
<p>X et Y, membres de l'équipe affaires civiles, ont participé à une réunion organisée mercredi à 14 heures à l'hôtel de ville entre le maire et d'autres représentants de la municipalité et les représentants de la communauté A, de l'association féminine B et de l'association d'entrepreneurs de C. Le PNUD, UNICEF et le Conseil danois pour les réfugiés y étaient également présents. Le maire a ouvert la réunion en souhaitant la bienvenue à toutes les personnes présentes. Il a expliqué que la réunion avait pour objectif de discuter des besoins de développement dans la municipalité et a demandé à tous les participants d'être brefs. La première personne à prendre la parole a été X d'Y, qui a dit que son organisation était très heureuse d'avoir été invitée... [etc.]</p>	<p>Le maire de X et les représentants d'importantes organisations de la société civile se sont entendus aujourd'hui au sujet de la création d'une plate-forme de développement provinciale. Celle-ci se réunira une fois par mois et se composera des membres et sera investie des responsabilités énumérés ci-après...</p>	<p>Les chefs d'entreprise ont exprimé avec force leurs opinions et ont avancé les principales idées. Leur présence à la réunion, après une longue période d'indifférence à l'égard des activités de l'administration locale de X, est un signe supplémentaire de la crédibilité croissante que celle-ci a acquise ces derniers mois.</p>

Il peut être difficile de repérer ce que les activités, les conditions et la dynamique locales ont d'important et de faire de brèves observations à ce sujet. C'est pourtant le type d'analyse que demandent le plus les lecteurs de rapports des composants affaires civiles, et la capacité de le faire est une compétence qu'il vaut la peine de développer.

Une bonne façon de procéder consiste à se référer à une analyse préalable du conflit, dont il a été question au **chapitre 8**. Si les principaux facteurs et les liens existant entre eux sont déjà établis, il est plus facile de déterminer quelles informations pourraient permettre de mieux comprendre cette dynamique. Vous pourriez trouver des informations allant dans l'un des sens suivants :

1. **Informations renforçant l'analyse** : par exemple : « Dans le droit fil de ce que nous savons déjà de l'image de l'administration locale parmi la population locale, la représentante de la communauté a refusé de participer à la réunion, en disant qu'elle refusait de reconnaître cette administration, car elle ne fournissait aucun service à son village. »
2. **Informations indiquant d'éventuels défauts dans l'analyse** : par exemple : « Il ressort des enquêtes d'opinion publique que la population de X estime que les différends fonciers sont la principale cause du conflit dans la région, n'accordant pratiquement aucune place aux problèmes qui pourraient être causés par l'activité politique des pays limitrophes. C'est là un résultat surprenant qu'il faudra examiner plus avant et qui pourrait nous amener à reconsidérer notre compréhension et notre approche globales de la gestion des conflits au niveau local. »
3. **Informations faisant apparaître une évolution (amélioration ou dégradation) de la dynamique à l'œuvre** : par exemple : « Les dirigeants régionaux des deux partis politiques ont participé au débat final en débattant entre eux et en répondant à un certain nombre de questions des participants. C'est la première fois qu'ils apparaissaient en public ensemble, ce qui, avec l'échange de vues très animé, témoigne de l'ouverture d'un espace pour le débat politique à la suite de la série de réunions publiques organisées par la composante affaires civiles au cours de l'année écoulée. Nous en escomptons un effet positif sur les prochaines élections en ce qui concerne la sensibilisation des électeurs, mais aussi les possibilités de réduction du conflit, vu qu'un moyen non violent d'expression de désaccords politiques est à présent disponible. »

D'une façon générale, la présentation d'une analyse permanente du conflit au niveau local à la mission ou à la présence des Nations Unies est grandement facilitée lorsque la mission ou les Nations Unies disposent d'une analyse du conflit globale explicite à laquelle les spécialistes des affaires civiles et les composantes peuvent se référer dans leurs rapports. Ils peuvent l'utiliser pour expliquer comment la dynamique, les activités, la situation et les acteurs et locaux influencent — ou éclairent, ou confirment ou infirment — les facteurs et la dynamique. D'une manière ou d'une autre, elle peut énormément contribuer à ce que le processus de présentation de rapports tienne à jour l'analyse du conflit au niveau *local*, y compris l'analyse de la dynamique à l'œuvre entre les échelons national et local, ce qui rend beaucoup plus manifeste les changements apportés à l'environnement, ou en dehors de l'environnement, qui influent sur la dynamique.

Naturellement, les informations inédites ne se présentent pas tous les jours. Lorsqu'il est assez stable, l'environnement peut permettre aux spécialistes des affaires civiles d'établir des rapports thématiques, qui s'intéressent plus en détail à certaines dynamiques ou à certains acteurs.

Enfin, les spécialistes des affaires civiles peuvent, comme tous les autres membres de la mission, changer de lieu d'affectation, occuper un poste à tour de rôle ou être affectés à une autre mission ou ailleurs. Il est essentiel qu'ils n'emportent pas avec eux les connaissances qu'ils ont accumulées pendant leur affectation. Ils doivent les mettre à la disposition de leurs successeurs au moyen de rapports et de notes aux dossiers bien archivés, qui permettront à ces derniers de prendre le relais sans avoir à reprendre tout à zéro à chaque changement de titulaire ou de lieu d'affectation.

9.4. Coordination avec les partenaires

Il est souvent demandé aux spécialistes des affaires civiles de coordonner leur action avec celle d'autres acteurs en vue d'atteindre des objectifs communs. Cela suppose dans certains cas de participer à des structures de coordination multilatérales et dans d'autres de jouer un rôle de chef de file en tant que « coordonnateur » des autres acteurs dans le cadre d'initiatives de courte ou de longue durée. Le besoin de coordination se fait souvent sentir parmi les acteurs d'une mission, comme la composante militaire, la police des Nations Unies et les autres composantes civiles, ainsi qu'avec les acteurs du développement et les acteurs humanitaires de l'équipe de pays des Nations Unies. En outre, la coordination avec les ONG internationales et nationales, ainsi qu'avec les autorités locales et nationales, peut procurer d'autres avantages.

La coordination est un processus complexe et multiforme qui peut se fixer pour objectif le simple partage d'informations et d'analyses entre partenaires ou la négociation de décisions et la réalisation d'activités communes. Les spécialistes des affaires civiles travaillent dans le cadre de nombreuses structures de coordination formelles, notamment les groupes de travail chargés de la protection, les réunions de coordination interorganisations et les réunions régionales organisées par le quartier général de la mission; chacune de ces structures ayant des objectifs et un mode opératoire différents. Par ailleurs, étant donné que les activités relatives aux affaires civiles sont axées pour l'essentiel sur le règlement de problèmes, on rencontre également des initiatives de coordination ponctuelles moins structurées qui se proposent de réaliser des objectifs contextuels spécifiques.

Afin de participer efficacement à ces diverses fonctions et structures possibles de coordination, le spécialiste des affaires civiles doit comprendre certains aspects fondamentaux de la dynamique de la coordination, qui vont être abordés dans la présente section. Ces aspects sont les suivants :

- Relations, partenariats et travail d'équipe efficaces;
- Aptitudes à la négociation et à la médiation en coordination;
- Processus décisionnels efficaces;
- Modération de réunions.

Toute participation à une activité de coordination procure des avantages et entraîne des coûts pour chaque participant. La qualité du travail en équipe dépend d'une évaluation et d'une analyse exactes de ces coûts et avantages pour nous-mêmes et les autres partenaires. Nous devons comprendre pourquoi nos partenaires participent à

ce processus et quelles difficultés cette participation leur occasionne, afin de travailler efficacement ensemble.

Coûts et avantages de la participation aux activités de coordination

Avantages



- Accéder à l'information
- Éviter les duplications
- Éviter les contradictions
- Atteindre des objectifs que vous ne pouvez réaliser seul
- Se voir reconnaître le mérite de réalisations conjointes
- Apparence d'unité vis-à-vis de l'extérieur
- Nouer des relations et forger des alliances
- Efficience (parfois)
- Autres...

Coûts

- Surcroît de travail (réunions, communication, coûts des opérations)
- Compromis (accepter des accords moins qu'optimaux)
- Dépendance à l'égard des autres acteurs
- Ralentissement de la prise et de l'application des décisions
- Dégradation des relations (si le processus laisse à désirer)
- Partage avec d'autres du mérite des réalisations obtenues
- Autres...

Relations, partenariats et travail d'équipe efficaces

Une bonne coordination repose sur la qualité des relations et sur l'esprit d'équipe. Dans les lieux d'affectation reculés, par exemple, les collègues de différentes organisations développent souvent des relations personnelles solides, ce qui peut contribuer pour beaucoup à l'efficacité du travail d'équipe. Il arrive que des équipes très efficaces se constituent sur la base d'une grande diversité d'organisations, chacun des acteurs faisant profiter l'équipe de ses compétences propres.

Tout le temps que les spécialistes des affaires civiles pourront investir dans le développement de relations individualisées avec les personnes qui seront leurs partenaires dans des activités de coordination est du temps bien utilisé. Ces relations développent la confiance et le sentiment d'une détermination commune à atteindre les objectifs fixés, ce qui permet à la coordination de bien fonctionner.

Aptitudes à la négociation et à la médiation en coordination

Chaque organisation ou acteur participant à une activité de coordination a une façon de voir les choses différente, qui tient à la différence des mandats, des objectifs et

La boîte à outils :



Caractéristiques d'équipes efficaces

- Chaque acteur a une contribution à apporter, connaît bien son rôle et le joue pleinement.
- La motivation et la contribution de chaque acteur sont comprises et respectées par les autres.
- Les acteurs cherchent à mettre en pratique une vision commune et à atteindre des objectifs communs.
- Une communication ouverte et informelle est en place et l'échange d'informations est efficace.
- Les désaccords à propos de questions professionnelles sont considérés comme normaux et se règlent sans acrimonie.

Encadré 9.15 La boîte à outils : Caractéristiques d'équipes efficaces

VOIX DU TERRAIN



Nom :
Ewa Turyk-Mazurek
 Spécialiste des affaires civiles, FINUL
 Spécialiste des affaires civiles, FNUOD : 2010-2011
 Spécialiste des affaires civiles, MINUK : 2002-2006

« Comment construisez-vous de solides relations de travail avec vos homologues militaires ? »

Tout d'abord, j'essaie de me faire une idée exacte « d'où ils viennent ». Il n'existe pas de culture militaire uniforme; les valeurs, principes, voire le jargon, diffèrent jusqu'au sein de la même organisation militaire régionale (OTAN, EUFOR, UA⁵⁷) ou internationale (ONU). De plus, on relève des différences entre les diverses unités militaires d'une même armée nationale. Le fait de se familiariser un peu avec tout cela aide à s'y retrouver à travers la diversité des cultures militaires.

Selon le niveau de coordination (terrain ou quartier général), j'essaie de saisir les rudiments des procédures de travail tactique et d'état-major. La formation suivie avec les militaires sur les questions civilo-militaires spécifiques (Centre d'excellence des ACM⁵⁸ de l'OTAN, ACM⁵⁹ de l'OCHA du Secrétariat de l'ONU) m'a familiarisée avec certains objectifs, termes et outils de travail militaires (comme les ordres fragmentaires !). À coup sûr, il me faut absolument connaître et respecter la structure et la chaîne de commandement militaires si je veux correctement identifier mon allié ou interlocuteur potentiel et nouer un dialogue avec lui.

Muni de ces connaissances générales et au fait des grandes différences qui nous séparent, je peux dégager des sujets de préoccupation communs et mettre en place une coopération efficace autour d'eux. Du fait de la relève des contingents, en particulier, je dois fournir un effort considérable pour rechercher en permanence un consensus au sujet de l'identification des problèmes et des solutions communes à leur trouver.

⁵⁷ Organisation du Traité de l'Atlantique Nord; Force de l'Union européenne; Union africaine.

⁵⁸ Coopération civilo-militaire.

⁵⁹ Coopération civilo-militaire.

Dernier point, mais non le moindre, je tiens à faire savoir qu'il ne sert pas à grand-chose d'essayer de ressembler à un soldat lorsqu'on travaille avec des militaires. Mieux vaut connaître et comprendre les différences et créer des relations de complémentarité qui tirent le meilleur parti des atouts des uns et des autres.

Encadré 9.16 Voix du terrain : « Comment construisez-vous de solides relations de travail avec vos homologues militaires ? »

des ressources, voire parfois à une conception très différente ce qu'il convient réellement de faire. Nous ne nous lançons pas dans une activité de coordination parce que nous nous ressemblons, mais parce que nous pensons que nous atteindrons mieux nos objectifs de cette façon qu'en travaillant isolément. Un processus de coordination consiste donc en une négociation menée entre des acteurs multiples pour trouver un terrain d'entente permettant une collaboration.

Il arrive que des organisations différentes aient suffisamment de choses en commun pour collaborer en vue de s'acquitter d'engagements partagés. Dans d'autres cas, leurs objectifs sont très différents, mais il existe une contrepartie : « Vous m'aidez à réaliser mes objectifs et je vous aiderai à réaliser les vôtres. » Afin de tirer le meilleur parti de toute activité de coordination, vous devez essayer de vous mettre à la place de chaque partenaire, en analysant ses centres d'intérêt et ses objectifs. Mieux vous comprendrez vos partenaires et leurs besoins, ainsi que les différences qui séparent leurs besoins des vôtres, plus vous pourrez vous aider mutuellement à atteindre ces divers objectifs. Demandez-vous : « Qu'est-ce qu'ils peuvent retirer d'une collaboration avec moi/nous ? Peuvent-ils faire mieux en collaborant qu'en travaillant seuls ? Comment puis-je les aider à atteindre leurs objectifs et à retirer davantage de cette relation de coordination ? »

Pour conclure des accords de coordination entre parties multiples, vous devez définir des résultats qui correspondent aux intérêts de chacune d'elles. Au début du processus, de nombreux points de vue divergents peuvent se manifester parmi elles; il convient alors de dégager des intérêts mutuels à la faveur d'un dialogue et d'une analyse commune plus approfondis.

Cet aspect de la coordination lié à la négociation étant essentiel, une partie neutre peut parfois aider des groupes différents à trouver des points d'entente. Un bon coordonnateur est en ce sens un médiateur qui :

- Encourage la participation et l'adhésion de parties dont l'absence bloquerait les autres;
- Aide les différentes parties à rechercher des intérêts qu'elles pourraient avoir en commun avec d'autres;
- Met en œuvre une démarche de règlement des problèmes pour lever les obstacles à un accord.

Toutefois, dans nombre de coordinations entre parties multiples, il n'existe pas de coordonnateur neutre : la fonction de coordination est très souvent exercée par une

personne qui représente en même temps les objectifs de sa propre organisation. Dans ce cas, le coordonnateur est tenu d'être transparent et objectif, et de faire abstraction des projets de son organisation en assumant cette fonction. Il doit s'efforcer d'être un médiateur désintéressé qui représente les intérêts de la collectivité. Mais s'il juge indispensable pour son organisation de défendre les intérêts de celle-ci, il doit rendre explicite ce changement de « casquette » : « Sortant provisoirement de mon rôle de coordonnateur, je dois faire valoir certaines des préoccupations de mon organisation... »

Processus décisionnels efficaces

Même si les partenaires de l'activité de coordination ont beaucoup de choses en commun et ne se heurtent à aucun obstacle dans la négociation, cette activité risque d'échouer si des processus efficaces de prise de décisions et d'organisation de réunions n'ont pas été mis en place. Les spécialistes des affaires civiles doivent posséder des compétences et une expérience en matière de recherche de consensus, de processus de groupe, de gestion des réunions et d'encadrement, ainsi qu'une bonne capacité d'écoute, afin que les processus de coordination auxquels ils participent soient efficaces.

L'une des erreurs le plus fréquemment commises dans les processus de coordination consiste à placer trop d'espoirs dans les réunions de coordination de groupe, comme si celles-ci étaient le seul outil utilisable pour faire de la coordination une réalité. La *coordination n'est pas une réunion*. Tout processus de coordination comporte différentes étapes, qui ne se déroulent pas toutes dans les meilleures conditions dans une réunion de groupe.

La boîte à outils :



Les différentes étapes des processus décisionnels en matière de coordination et les outils disponibles

ÉTAPES

- Partage de l'information
- Hiérarchisation des questions à examiner de façon concertée
- Élaboration de propositions en vue de leur examen
- Règlement des désaccords
- Décisions concernant des mesures collectives
- Suivi et évaluation des résultats

OUTILS

- Documents écrits
- Bases de données partagées
- Courriel
- Téléphone
- Discussions bilatérales en tête-à-tête
- « Diplomatie itinérante »
- Petits groupes de travail (formels ou informels)
- Réunions de coordination en petits groupes de travail (formels ou informels)
- Réunions de coordination

Encadré 9.17 La boîte à outils : Les différentes étapes des processus décisionnels en matière de coordination et les outils disponibles

La « réunion de coordination » n'est que l'un des outils disponibles et elle ne constitue pas nécessairement la meilleure approche de toutes les étapes du processus. Dans le cas du partage de l'information, on peut généralement gagner du temps en distribuant des documents écrits aux partenaires. L'élaboration de propositions à examiner est souvent accomplie d'une manière beaucoup plus efficace par une personne ou un petit groupe de travail, une fois recueillies les suggestions de l'ensemble du groupe des parties prenantes. Pour le règlement des désaccords ou l'absence de consensus, il est souvent beaucoup plus efficace de prévoir une série de discussions en tête-à-tête. La « diplomatie itinérante » s'entend, par exemple, d'une technique de médiation classique qui peut être utilisée par les coordonnateurs et qui consiste pour un coordonnateur à rencontrer individuellement les parties qui ont de graves divergences d'opinions pour écouter ce qu'elles ont à dire avant d'essayer d'élaborer une proposition qui soit mutuellement acceptable. Pour l'essentiel, la bonne coordination intervient avant la grande réunion de coordination, pendant laquelle une décision peut être prise. Tout le travail bilatéral et en petit groupe qui aboutit à une proposition acceptable doit précéder cette réunion.

Modération de réunions

Lorsque les parties prenantes d'un processus de coordination participent toutes à une réunion, celle-ci doit se dérouler dans de bonnes conditions. Le modérateur d'une réunion de coordination remplit les fonctions suivantes :

- Gérer la dynamique de groupe;
- Constater les obstacles à un accord;
- Proposer plusieurs solutions;
- Recenser les domaines dans lesquels existe un consensus;
- Faire abstraction de ses propres préoccupations (le problème des « deux casquettes »);
- Encourager la participation.

La modération des réunions est une aptitude essentielle, non seulement pour le travail de coordination, mais aussi pour bien d'autres activités relatives aux affaires civiles, et les spécialistes des affaires civiles ont intérêt à se mettre en quête des possibilités de formation et d'apprentissage permettant de développer cette aptitude.

Problèmes courants de coordination et d'organisation de réunions

Divers problèmes se posent couramment dans les processus de coordination. Certains sont liés à l'enjeu de la négociation, tandis que d'autres relèvent des processus de prise de décisions et de facilitation.

Le déséquilibre des pouvoirs fausse le processus. Selon le sujet traité ou la décision concernée, les différentes organisations exercent des niveaux d'influence différents et ont des exigences de contrôle différentes, et ces différences sont légitimes. Toutefois,



L'équipe conjointe de protection à pied d'œuvre en RDC.

il appartient à un bon facilitateur de déterminer si un petit nombre de participants imposent à l'excès leur volonté aux autres et de rendre l'équilibre des intérêts et de l'influence aussi transparent que possible et de s'assurer que ceux qui se sentent moins puissants puissent participer d'une manière équitable au débat.

Conflits d'intérêts. Les résultats d'un processus de coordination ont des conséquences qui vont au-delà de l'impact extérieur prévu sur un problème commun. Les décisions en matière de coordination peuvent avoir des incidences sur les différents budgets des organisations et l'accès au financement, les réputations individuelles et les plans de travail, entre autres. Ces types de facteurs créent des conflits d'intérêts qui doivent être gérés avec le plus grand soin. Les conflits d'intérêts ne sont pas mauvais en eux-mêmes, mais plutôt une conséquence logique de structures institutionnelles complexes. Les participants eux-mêmes doivent s'efforcer de faire preuve de transparence et d'admettre objectivement leurs propres intérêts et ceux de leur organisation, et un facilitateur doit être à l'affût d'intérêts cachés pouvant fausser une discussion ou une décision.

Faiblesse de la participation. Il arrive que les principaux partenaires sur lesquels repose un processus de coordination ne soient pas présents ou ne participent pas activement à la discussion, ou se fassent représenter par des personnes qui ne sont pas habilitées à débattre ou à prendre des décisions. Un groupe de coordination doit

déterminer si la cause de cette faiblesse de la participation est liée aux circonstances et est facile à régler (par exemple, en assurant une meilleure programmation des réunions), ou s'il y a à résoudre des problèmes plus graves de motivation ou de résistance à la collaboration. Un bon modérateur doit demander avec insistance au groupe de prendre acte d'un taux de participation ne lui permettant pas de prendre valablement des décisions en matière de coordination.

Absence d'objectifs communs. Parfois, il se crée des structures de coordination regroupant un éventail d'institutions si divers que ces dernières n'ont pas suffisamment de choses en commun pour collaborer efficacement à l'exécution de projets communs. Ces situations débouchent souvent sur un processus qui se limite au partage d'informations : les organisations se communiquent des faits et des analyses de situations ou se mettent mutuellement au courant des derniers développements de leurs activités.

Réticence à communiquer des informations. Dans le cadre de missions, par exemple, des personnes ou des composantes peuvent souhaiter être celles qui fournissent le rapport « exclusif » sur une activité ou une question donnée. Les acteurs extérieurs à la mission peuvent ne pas vouloir communiquer des informations à des acteurs politiques et/ou sécuritaires de peur de compromettre leurs opérations et de menacer la sécurité des bénéficiaires de leurs activités et de leur personnel. Certains acteurs du programme, comme les ONG, peuvent être automatiquement dissuadés de communiquer des informations, car ils peuvent être en compétition les uns avec les autres pour les ressources fournies par les mêmes donateurs. En pareil cas, les spécialistes des affaires civiles peuvent tenter d'appliquer un certain nombre de stratégies :

- S'employer à renforcer la confiance et à développer des relations personnelles;
- Veiller à ce que le mérite soit toujours attribué comme il convient;
- Mettre le plus possible l'accent sur les buts partagés et la vision commune;
- Comprendre les facteurs incitatifs et dissuasifs en matière de coopération pour les différents acteurs (et mettre l'accent sur les facteurs incitatifs);
- Déterminer le niveau d'échange d'informations minimal requis et créer des mécanismes officiels pour le garantir;
- Veiller à constituer des équipes composées d'acteurs disposés à travailler ensemble.

Objectifs de réunions mal définis. Une réunion de coordination ne peut être efficace que si ses objectifs sont bien définis à l'avance : la participation adéquate des partenaires et la préparation des décisions à prendre en dépendent. Malheureusement, c'est souvent le contraire qui est vrai. Par exemple, les « réunions de coordination régulières » deviennent une habitude, mais se déroulent en l'absence d'objectifs concrets. Si l'objectif est simplement, disons, de permettre aux partenaires de se mettre mutuellement au courant de leurs travaux, cela doit être spécifié à l'avance, de manière que les participants ne viennent pas à la réunion avec des attentes irréalistes, mais préparés à échanger des informations. Si la réunion doit prendre une décision, les participants doivent également le savoir à l'avance de façon à pouvoir s'y préparer suffisamment et

être habilités à prendre des décisions. Les réunions dépourvues d'objectifs explicites sont généralement mal modérées et inefficaces.

Le groupe est trop important. Si les participants sont trop nombreux, le niveau moyen de participation diminue nettement. Il arrive souvent, en pareil cas, qu'un petit nombre de participants domine la discussion, les autres étant pour l'essentiel réduits à un rôle d'observateur. Si tout le monde essaie de participer, la discussion prend trop de temps et le processus est interminable. Les modérateurs des processus de coordination doivent proposer des méthodes qui limitent le nombre de personnes participant à la discussion d'un groupe donné, tout en offrant la possibilité d'y contribuer à tous les participants concernés par la décision. Comme dans le cas de certaines autres difficultés, ce problème conduit souvent les réunions de coordination à se borner à échanger des informations, sans pouvoir passer à l'étape de la prise de décisions conjointes.

L'ordre du jour est trop long ou complexe. Du fait des pressions contradictoires exercées par les parties prenantes, dont chacune se fait sa propre idée de ce qui est le plus important, il peut être très difficile de hiérarchiser et de limiter les questions inscrites à l'ordre du jour des réunions de coordination. Pourtant, lorsque l'ordre du jour est irréaliste, le résultat ne peut être que décevant. Il est alors impossible d'examiner cet ordre du jour jusqu'au bout ou la discussion est accélérée au détriment d'une participation adéquate des personnes présentes; les participants étant alors moins enclins à donner suite à la décision qui a pu être prise. C'est la raison pour laquelle l'une des étapes les plus importantes d'un processus de coordination est la hiérarchisation initiale des questions à examiner. Si ce processus ne se limite pas à un nombre relativement faible de questions, il aura du mal à en traiter correctement même une seule. Si les partenaires s'entendent à l'avance sur cette hiérarchisation, le modérateur pourra plus facilement imposer une discipline dans la gestion du temps imparti à l'examen des divers points de l'ordre du jour.

Comportement perturbateur. Il existe bien des formes de comportement perturbateur, délibéré ou inconscient. Certaines personnes parlent trop ou sont incapables de se concentrer sur un sujet. D'autres passent leur temps à quitter la salle pour prendre des appels téléphoniques. Il arrive aussi, et c'est plus grave, que des points de vue individuels ou des conflits d'intérêts, conduisent un ou plusieurs participants à adopter des positions extrêmes et opiniâtres, qui empêchent le processus d'aller de l'avant. Il existe toute une palette de techniques de modération pour faire face à des situations de ce genre; la section [Lectures recommandées](#) à la fin du présent chapitre indique où les trouver.

Structures et mécanismes de coordination

Les structures et mécanismes de coordination peuvent être ponctuels ou formels et varient selon le contexte. En fonction des partenaires, il peut être extrêmement utile de faire adopter au niveau central des structures et procédures de coordination formelles. Il importe également de recenser et, si possible, d'exploiter les structures de coordination existantes. Il peut se faire que des partenaires locaux ou internationaux aient mis en place des mécanismes de coordination avant le déploiement de la mission de maintien de la paix; si c'est le cas, la composante affaires civiles doit s'efforcer d'utili-

ser et, au besoin, d'étoffer ces structures. En l'absence de mécanismes de coordination de ce type, les composantes affaires civiles les mettent en place, en particulier en présidant les réunions de coordination.



Dans les contextes de missions dans lesquelles on note une présence importante d'organismes humanitaires, la coordination humanitaire est structurée en groupes, conformément à la décision du Comité permanent interorganisations (CPI⁶⁰). Cette approche vise à garantir, dans le cadre de l'intervention humanitaire internationale, l'existence d'un système explicite d'encadrement et de responsabilité pour tous les secteurs clés de l'action humanitaire. Les groupes ont désigné des organisations responsables, déterminées par l'équipe de pays pour l'action humanitaire (équipe de pays du Comité permanent interorganisations), en se fondant en principe sur les arrangements pris à l'échelon mondial en matière d'organisations responsables⁶¹.

Étude de cas



Exemple de coordination mutuellement avantageuse : les équipes mixtes de protection des civils de RDC

La MONUSCO a créé des équipes mixtes de protection des civils en tant que processus coordonné d'évaluation des besoins de protection complexes des communautés et de réponse à ces besoins; ces derniers appelant l'intervention d'acteurs multiples.

Les membres des équipes mixtes de protection des civils proviennent de toutes les composantes de la MONUSCO (affaires politiques, droits de l'homme, protection des enfants, information et police des Nations Unies), et ces équipes sont généralement coordonnées par la composante affaires civiles. Elles recueillent et échangent des informations, définissent les priorités en matière de protection et formulent des recommandations concernant les réponses opérationnelles. La création des équipes mixtes de protection des civils a aidé la mission à planifier au mieux le déploiement des ressources. Elle a également amélioré les connaissances civiles et militaires, l'analyse du contexte et donc les relations avec les communautés, et a permis à la mission de mieux prévoir les risques posés pour la protection de ces dernières et les besoins locaux en la matière.

Les équipes mixtes de protection des civils sont un exemple montrant comment obtenir un meilleur résultat pour tous les acteurs, en mettant en œuvre une approche coordonnée consistant à associer la capacité logistique complémentaire de la composante militaire et les capacités civiles des sections fonctionnelles et des acteurs humanitaires pour mettre au point des interventions plus intégrées.

Encadré 9.18 Étude de cas : Exemple de coordination mutuellement avantageuse : les équipes mixtes de protection des civils de RDC

⁶⁰ Le CPI est le principal mécanisme de coordination interorganisations de l'aide humanitaire. C'est une instance spécifique réunissant les principaux partenaires humanitaires membres ou non membres de l'ONU. Il a été créé en juin 1992 pour donner effet à la résolution 46/182 de l'Assemblée générale sur le renforcement de l'aide humanitaire. Dans sa résolution 48/57, l'Assemblée générale a confirmé son rôle de principal mécanisme de la coordination interorganisations de l'aide humanitaire.

⁶¹ Note d'orientation du CPI sur l'application de l'approche par groupes aux fins du renforcement de l'intervention humanitaire : <http://oneresponse.info/Coordination/ClusterApproach/publicdocuments/Forms/DispForm.aspx?ID=25>.

Lorsque les structures de coordination existent déjà, il est essentiel de les évaluer et de les améliorer en permanence. *L'existence d'une structure de coordination ou d'une réunion de coordination régulière ne signifie pas nécessairement que la coordination est efficace.* Très souvent, ces structures sont confrontées aux problèmes susmentionnés : objectifs mal définis, absence de concentration, absence d'objectifs communs, médiation déficiente, trop grand nombre d'acteurs, etc. Les spécialistes des affaires civiles sont des personnes appelées à régler des problèmes : si une structure de coordination ne permet pas d'obtenir le résultat souhaité de la prise de décisions conjointe et d'une action concertée, ils doivent tâcher d'améliorer le processus. Ils ne peuvent pas se contenter d'assister aux réunions.

9.5 Facilitation des travaux des partenaires et mobilisation de ces derniers

Étant donné que la composante affaires civiles est généralement mieux représentée au niveau local que les autres composantes civiles de la mission, il peut lui être demandé de faciliter les travaux de ces dernières. Elle peut également faciliter ceux des autres partenaires des Nations Unies non représentés au niveau local.

Pour ce qui est de la mission, cela pourrait inclure, par exemple, la collecte ou l'analyse d'informations (y compris l'alerte rapide et l'évaluation des besoins), les processus de consultation et la transmission de messages ou d'informations aux interlocuteurs au niveau local au nom des composantes représentées au quartier général de la mission. Ce type de coopération doit toujours faire l'objet d'arrangements explicites approuvés par le personnel de direction et d'encadrement, compte tenu du lien hiérarchique officiel, afin de réduire le risque de chevauchement avec les fonctions et responsabilités des autres partenaires.

Étude de cas



Faciliter les travaux des autres composantes de la mission en Haïti

En Haïti, en prélude au 10^e anniversaire de l'adoption de la résolution 1325 du Conseil de sécurité sur les femmes, la composante affaires civiles de la MINUSTAH a appuyé les travaux du groupe de la problématique hommes-femmes en réalisant une étude à l'échelle du pays sur l'impact de la résolution sur l'exécution du mandat de la MINUSTAH, ainsi que sur l'ensemble du pays. L'étude a porté sur des entretiens, des discussions de groupe et la collecte de données officielles auprès de multiples institutions publiques, parmi lesquelles le Ministère des affaires féminines et la police nationale haïtienne, ainsi que d'ONG, d'organisations internationales, d'organisations féminines, de personnalités politiques et de notables. Elle a bien rendu compte des impacts tant positifs que négatifs de la résolution et fourni une évaluation des progrès accomplis et des difficultés rencontrées.

Encadré 9.19 Étude de cas : Faciliter les travaux des autres composantes de la mission en Haïti

Dans le cas de l'équipe de pays des Nations Unies ou d'autres partenaires non membres de la mission, la facilitation peut impliquer le rôle de collecte ou de diffusion d'informations susvisé, ainsi que des initiatives conjointes à la faveur desquelles la composante affaires civiles assure le contrôle de la gestion et les partenaires apportent les ressources dont le programme a besoin. Au Libéria, un mécanisme appelé « équipes d'appui aux comtés » a été mis en place pour maximiser l'impact des Nations Unies au niveau local. Chaque équipe est appuyée par un « facilitateur », venant généralement de la composante affaires civiles, et rencontre régulièrement les surintendants de comté pour les appuyer dans leurs travaux. Par ailleurs, ce mécanisme de coordination est assorti de fonds réservés aux projets, axés sur le renforcement des capacités, l'infrastructure administrative et la gestion de l'information. Le mécanisme des équipes d'appui aux comtés est examiné plus en détail au [chapitre 11](#) et dans l'[encadré 9.20](#).

Étude de cas



Bonnes pratiques dans le cadre du projet relatif aux équipes d'appui aux comtés exécuté au Libéria

Une étude réalisée conjointement par le DOMP et le PNUD en 2007 a mis en évidence les bonnes pratiques ci-après des équipes d'appui aux comtés au Libéria :

- Les acteurs des Nations Unies s'organisent autour d'un objectif commun (appui à la gouvernance locale).
- Une équipe technique solide et intégrée assure la coordination depuis le niveau central.
- Le projet a été élaboré de concert avec les autorités nationales et dirigé par elles.
- La structure des équipes d'appui aux comtés est alignée sur les objectifs et les plans du gouvernement.
- Le cadre de coordination est assorti de fonds réservés aux projets.
- Le personnel de la composante affaires civiles de la MINUL remplit à l'échelon local une fonction d'appui à tous les niveaux des Nations Unies.
- Le contrôle de la mission se concentre sur la situation du pays, et non pas exclusivement sur l'exécution du mandat.
- L'information est recueillie sous une forme que les autorités locales peuvent s'approprier.
- La formation devant bénéficier aux autorités locales est conçue et dispensée en collaboration avec les institutions nationales.
- Le personnel d'exécution du projet relatif aux équipes d'appui aux comtés reçoit une orientation et une formation devant lui permettre de remplir efficacement ses fonctions, notamment grâce à la mise en œuvre d'approches du développement des capacités.

L'étude a également répertorié les facteurs de succès ci-après :

- Capacité de donner des impulsions et d'engagement aux niveaux de responsabilités les plus élevés, en commençant par le Représentant spécial du Secrétaire général et le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général/Coordonnateur résident/Coordonnateur des opérations humanitaires.
- L'engagement du personnel à l'équipe technique des Nations Unies, qui possède de très solides aptitudes à la réflexion et à la planification stratégiques intégrées et une expérience de la collaboration à tous les niveaux des Nations Unies, et est profondément attachée à cette collaboration.

- Grande flexibilité permettant de tenir compte de l'évolution de la réflexion et de l'expérience dans la mise en œuvre de l'initiative.
- Une attitude de principe invitant à considérer les ressources des Nations Unies (mission et équipe de pays des Nations Unies) comme pleinement complémentaires lorsqu'elles sont déployées ensemble, et non différenciées.
- Intention de promouvoir d'entrée de jeu l'appropriation et la capacité nationales.

Encadré 9.20 Étude de cas : Bonnes pratiques dans le cadre du projet relatif aux équipes d'appui aux comtés exécuté au Libéria

Même dans les lieux où il n'existe pas de structures officialisées de collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies, les instruments des Nations Unies, tels que le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ou un plan ou appel humanitaire des Nations Unies, comptent souvent sur une contribution de la mission au niveau local. En RDC, par exemple, l'exécution d'une stratégie commune d'aide-pays (Banque mondiale)/PNUAD a été coordonnée par le Bureau intégré des Nations Unies sous la direction du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général/Coordonnateur résident/Coordonnateur des opérations humanitaires. Il est fréquent qu'un document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) intérimaire soit élaboré dans les dernières phases d'une mission, lorsque le pays s'oriente vers le relèvement et le développement. Les composantes affaires civiles des missions envoyées en Sierra Leone et au Libéria ont appuyé les consultations organisées au niveau local qui ont été utilisées pour établir le DSRP, ce qui a contribué à renforcer la participation des communautés au processus de développement. Dans le Sud-Soudan, la composante affaires civiles a prêté son concours à l'équipe de pays des Nations Unies au niveau des États en aidant à organiser des consultations au niveau des comtés afin de définir les priorités du Fonds pour le relèvement du Sud-Soudan.

Dans d'autres cas, il peut être demandé à la composante affaires civiles de faciliter les travaux de l'équipe de pays des Nations Unies ou d'autres acteurs (le plus souvent humanitaires) qui ont une présence au niveau local, en les aidant à accéder aux moyens de la mission, tels que les moyens de transport et les moyens logistiques dans les zones reculées.

La principale difficulté rencontrée par les composantes affaires civiles s'agissant de faciliter les travaux d'autres acteurs est le niveau de la demande. Les besoins d'appui sont souvent supérieurs aux capacités et les spécialistes des affaires civiles ont parfois du mal à équilibrer les besoins quotidiens liés à leurs fonctions et les demandes de facilitation des travaux d'autres entités. Dans ces situations, il importe de définir des objectifs et des priorités réalistes par le biais de processus de planification permanents, en accord avec le chef de la composante affaires civiles.

Lectures recommandées

Nom	Skillport
Description	<p>Ressource accessible au personnel des Nations Unies, offrant une large gamme de cours de renforcement des compétences en ligne, dans les domaines suivants :</p> <p>Comment rédiger d'une façon claire et concise</p> <p>Écrire pour convaincre</p> <p>Écrire en subissant des pressions</p> <p>Grammaire des affaires : la mécanique de l'écriture</p> <p>Gérer de bonnes réunions d'affaires</p> <p>Modérer des réunions et des groupes de travail</p>
Source	https://un.skillport.com
Nom	Drafting and Reporting: Guidance for the Office of Operations at DPKO Headquarters
Description	Recueil de moyens conçus pour aider les spécialistes des affaires politiques au Siège à rédiger des rapports; on y trouve notamment des modèles, des conseils pratiques et des listes de choses à faire ou à éviter, dont une grande partie pourront également être utiles pour rédiger des rapports relatifs aux affaires civiles.
Source	Le personnel de l'ONU chargé du maintien de la paix peut accéder à ce document en se connectant à intranet POINT : https://point.un.org/SitePages/ooresources.aspx
Nom	Monitoring Peace Consolidation: United Nations Practitioners' Guide to Benchmarking (Nations Unies, 2010)
Description	Contient des informations sur la définition d'objectifs généraux dans les missions de maintien de la paix des Nations Unies.
Source	http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/monitoring_peace_consolidation.pdf
Nom	Peace Dividend Trust
Description	On peut accéder à une série de ressources sur l'impact économique du maintien de la paix en se connectant à la section des sujets de la Peace and Economic Library que l'on trouvera sur le site Web du Peace Dividend Trust.
Source	http://www.peacedividendtrust.org/en/index.php?sv= &category=EIP&title=EIP_library
Nom	Greening the Blue Helmets: Environment, Natural Resources and Peacekeeping Operations (PNUE, à paraître)
Description	Donne des exemples de l'impact des missions de maintien de la paix sur l'environnement.
Source	À paraître sur http://www.unep.org/