



## Politique

---

---

# Planification et examen des opérations de maintien de la paix

---

---

Approuvée par : *Le Secrétaire général adjoint aux opérations de  
maintien de la paix*  
*Le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions*

Date d'entrée en vigueur : *1<sup>er</sup> janvier 2017*

Contact : *Groupe de l'évaluation et de la planification intégrées  
du Bureau des opérations du Département des  
opérations de maintien de la paix*

Date de révision : *1<sup>er</sup> janvier 2020*

---

---

**Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du  
Département de l'appui aux missions concernant la planification et  
l'examen des opérations de maintien de la paix**

---

Table des matières	Paragraphe
A. <b>Objet</b> .....	1
B. <b>Portée</b> .....	2 – 5
C. <b>Considérations générales</b> .....	6 – 8
D. <b>Politique</b> .....	9 – 37
<b>Principes directeurs</b> .....	14 – 14.5
<b>Phase d'évaluation</b> .....	15 – 17.16
<b>De la phase d'évaluation à celle de l'élaboration des plans</b> .....	18 – 21.3
<b>Phase de mise en œuvre et de suivi</b> .....	22 – 22.5
<b>Phase d'évaluation</b> .....	23 – 23.7
<b>Planification de la réduction des effectifs et du retrait des opérations     de maintien de la paix</b> .....	24 – 27
<b>Coopération avec les principaux partenaires et parties prenantes</b>	28 – 37
E. <b>Rôle et responsabilités</b> .....	38 – 45
F. <b>Définitions</b>	
G. <b>Références</b>	
H. <b>Suivi et conformité</b> .....	46 – 47
I. <b>Contact</b> .....	48
J. <b>Historique</b> .....	49

---

**ANNEXE**

Diagramme de décision

---

**A. Objet**

1. La présente politique décrit les principes, décisions marquantes, processus et structures portant sur la planification des opérations de maintien de la paix menée par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions; elle contient également des évaluations et examens stratégiques. Elle vise à définir clairement un processus de planification type concerté, à préciser les rôles et les responsabilités et à assurer la coordination et la cohérence entre toutes les composantes des deux départements lors de la planification des opérations de maintien de la paix. La planification est un processus structuré et délibéré qui consiste à définir les objectifs à partir de l'analyse et de l'évaluation des options, à élaborer des plans promouvant la réalisation de ces objectifs, à suivre la mise en œuvre compte tenu de

l'efficacité sur le terrain et à procéder à des examens ou réévaluations périodiques de la situation. Le terme « planification » et l'expression « processus de planification » employés dans la présente politique recouvrent l'évaluation, la phase d'élaboration des plans, le suivi durant la mise en œuvre et l'examen des opérations de maintien de la paix. La présente politique porte spécifiquement sur la planification des opérations de maintien de la paix; elle se fonde sur la politique d'évaluation et de planification intégrées (2013), qui s'applique à la planification à l'échelle du système des Nations Unies, et elle est pleinement conforme à celle-ci.

---

## **B. Portée**

2. La présente politique s'applique au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions et à toutes les opérations de maintien de la paix.
  3. Elle est destinée aux responsables, au Siège et sur le terrain, de la planification et de la gestion des missions de maintien de la paix. Tous les membres du personnel du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions au Siège et sur le terrain doivent en être informés<sup>1</sup>.
  4. Elle doit s'appliquer à la planification de toute opération de maintien de la paix à l'ensemble de l'opération de maintien de la paix, y compris les phases de démarrage, de soutien, de reconfiguration, de transition, de réduction des effectifs et de retrait. La mise en œuvre de la présente politique doit être conforme à la politique d'évaluation et de planification intégrées.
  5. Elle reconnaît qu'une opération de maintien de la paix peut n'être qu'une formule parmi d'autres, qui peut faire intervenir le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions dans le cadre d'une planification plus générale.
- 

## **C. Considérations générales**

6. La politique d'évaluation et de planification intégrées définit les principes et les conditions minimales régissant la planification à l'échelle du système chaque fois qu'une mission intégrée des Nations Unies est en place ou envisagée. Elle remplace les directives pour la préparation des missions intégrées mais ne porte pas spécifiquement sur la planification des opérations de maintien de la paix. Des orientations sur des éléments particuliers du processus de planification existent, comme celles qui figurent dans le Guide pratique pour le démarrage des missions et les lignes directrices concernant le concept de la mission, mais il n'y a pas de principes directeurs régissant explicitement la planification des opérations de maintien de la paix effectuée par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions.

---

<sup>1</sup> Lorsque les droits de l'homme sont une des composantes des missions de maintien de la paix, les fonctionnaires du Haut-Commissariat aux droits de l'homme chargés d'apporter un appui fonctionnel aux missions doivent également être informés de la présente politique. Par ailleurs, le personnel du Haut-Commissariat aux droits de l'homme doit participer, le cas échéant, au processus de planification et d'évaluation conformément à la Politique générale commune relative aux droits de l'homme dans les opérations de paix et les missions politiques des Nations Unies du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques, du Département de l'appui aux missions et du Haut-Commissariat aux droits de l'homme sur les droits de l'homme (2011).

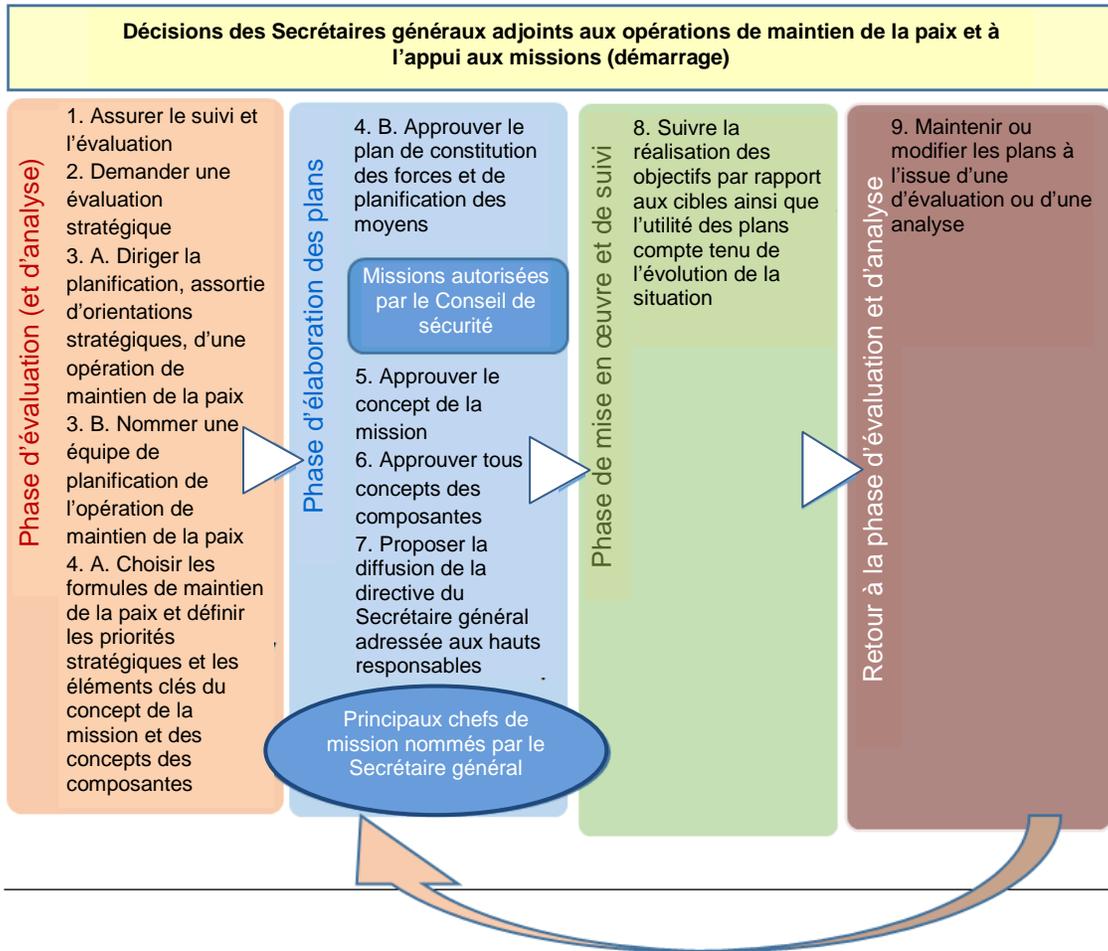
7. Pour combler cette lacune, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont élaboré, en consultation avec les autres départements compétents et les partenaires des Nations Unies, la présente politique à partir des enseignements tirés des processus de planification antérieurs. Cette politique vise à présenter un processus clair, cohérent et prévisible qui peut être adapté à des situations complexes et fluides sur le terrain. Elle a pour but d'assurer la cohérence et la cohésion de la planification et de la gestion des opérations de maintien de la paix. Elle est conforme aux recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix des Nations Unies, qui figurent dans son rapport de 2015 intitulé « Unissons nos forces pour la paix : privilégions la politique, les partenariats et l'action en faveur des populations » et à celles du rapport du Groupe consultatif d'experts chargé de l'examen en 2015 du dispositif de consolidation de la paix (2015) visant à renforcer l'analyse et la planification.
  8. Le Cabinet du Secrétaire général désigne le département chef de file et décide à quel moment remettre au Département des opérations de maintien de la paix la direction des opérations de paix des Nations Unies, précédemment confiée au Département des affaires politiques, ou vice versa, et il peut donner des orientations sur la planification initiale pour éclairer un processus de planification donné. La planification des opérations de maintien de la paix est une entreprise extrêmement complexe, qui demande du temps pour parvenir à une formulation rigoureuse des formules que le Secrétaire général présentera au Conseil de sécurité ainsi qu'à une intervention rapide sur le terrain. En conséquence, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions doivent généralement entamer un processus d'évaluation et de planification en prévision d'une éventuelle opération de maintien de la paix, en étroite collaboration avec le Département des affaires politiques, qui demeurera le département chef de file jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement, ainsi qu'avec d'autres organismes compétents des Nations Unies. À cet égard, il est important également de reconnaître que le Département de l'appui aux missions et le Département des opérations de maintien de la paix peuvent participer en parallèle à des solutions autres que le maintien de la paix par le biais de l'équipe spéciale d'exécution interorganisations ou de l'équipe spéciale interorganisations, le cas échéant. La présente politique vise à renforcer la clarté, la coordination et la transparence des processus de planification et d'évaluation entrepris par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, notamment lorsque le premier n'est pas le département chef de file. Elle prend également en compte les cas où d'autres départements, tels que le Département des affaires politiques, ou d'autres acteurs du système des Nations Unies pourraient avoir à entreprendre la planification préalable lorsque le Département des opérations de maintien de la paix est le département chef de file.
- 

#### **D. POLITIQUE**

9. La présente politique peut s'appliquer également à une opération de planification découlant d'une directive de planification émanant du Secrétaire général. Elle se fonde sur la politique d'évaluation et de planification intégrées et est conforme à cette dernière, qui s'applique à tous les organismes des Nations Unies dans le contexte des missions intégrées. Elle détaille le processus de planification propre aux opérations de maintien de la paix en s'appuyant sur les études portant sur les enseignements tirés des missions et sur des analyses rétrospectives de la planification. Le processus de planification décrit dans la présente politique se fonde sur plusieurs décisions prises par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, comme le montrent les exemples figurant dans l'annexe. La présente politique prévoit

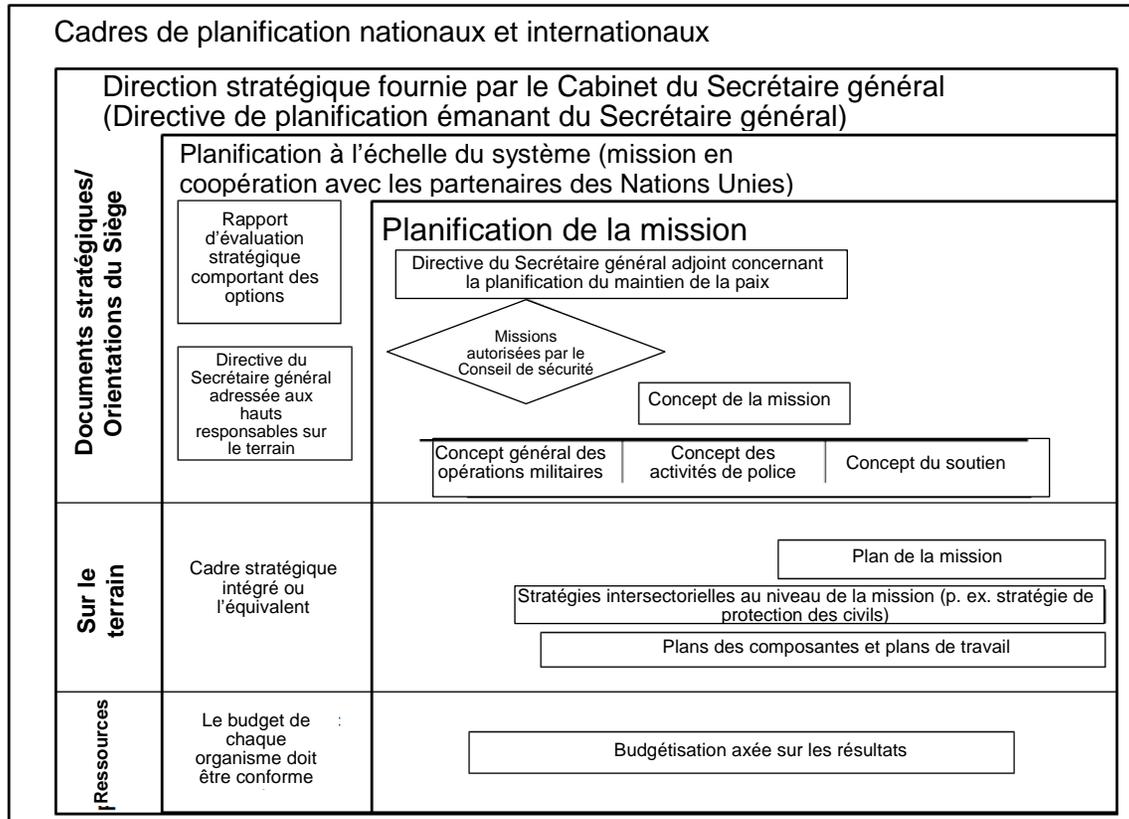
des décisions conjointes, mais il est entendu que le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix assurera la direction stratégique et opérationnelle d'ensemble tandis que le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions sera chargé des aspects liés à l'appui. Les décisions conjointes visent à fournir des orientations cohérentes pour les activités des deux départements. La présente politique reconnaît le caractère itératif de la planification et la possibilité qu'un processus de planification donné ne suive pas à la lettre le modèle décrit ici. Certaines étapes du processus de planification devront peut-être être comprimées ou fusionnées avec d'autres pour répondre aux impératifs d'une situation donnée en raison d'événements sur le terrain, de délais serrés ou de besoins opérationnels. Ces modifications devront être approuvées expressément par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions et il faut en informer tous les participants au processus de planification en évitant tout malentendu, sans que soient remis en cause la politique d'évaluation et de planification intégrées ou le rôle de l'équipe spéciale d'exécution interorganisations.

10. La présente politique résume les motifs de chaque décision, les objectifs à atteindre, les structures et les mécanismes, les approches et les méthodes ainsi que les modalités de coopération avec les interlocuteurs.
11. Le processus de planification comporte en général quatre phases : i) l'évaluation dans le contexte du démarrage, ii) l'élaboration des plans, iii) la mise en œuvre et le suivi et iv) l'examen des opérations existantes ou l'évaluation de l'action d'ensemble de l'ONU.
12. Le diagramme ci-après donne un aperçu du processus de planification, notamment des nouvelles opérations :



13. Le diagramme ci-après décrit les principaux documents qui ont trait à la planification des opérations de maintien de la paix :

**Documents portant sur la planification des opérations de maintien de la paix**



### PRINCIPES DIRECTEURS

14. Outre les principes énoncés dans la politique d'évaluation et de planification intégrées<sup>2</sup>, les concepts fondamentaux suivants guideront la mise en œuvre de la présente politique :

- 14.1. Intégrité du processus. Si les consultations, les positions des parties prenantes et la situation politique influencent les conclusions de l'analyse, de l'évaluation et de la planification, il est crucial toutefois de préserver l'intégrité du processus et d'être conscient des pressions exercées par les acteurs qui chercheront à l'influencer.
- 14.2. Participation. Lorsque l'issue d'un processus de planification et d'évaluation d'une opération de maintien de la paix risque d'avoir des incidences sur des acteurs et organismes, ceux-ci doivent être invités à y participer. Au cours de chaque phase, les planificateurs du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions doivent prendre l'initiative de dialoguer avec les partenaires clés et sources extérieures de compétences.

<sup>2</sup> Les principes énoncés dans la politique d'évaluation et de planification intégrées sont notamment l'inclusivité, la forme découle de la fonction, les avantages comparatifs, la souplesse par rapport au contexte, la prise en main par le pays, le rôle clair des Nations Unies par rapport aux autres acteurs de la consolidation de la paix, la reconnaissance de la diversité des mandats et des principes des Nations Unies, l'analyse initiale des risques et des avantages et la généralisation des principes.

Toutefois, la participation au processus général ne nécessitera pas toujours la présence de tous les organismes, notamment en ce qui concerne les visites sur le terrain. Toutes les positions doivent être considérées comme faisant partie de la prise de décisions, mais tous les participants au processus de planification ne seront pas nécessairement tenus de prendre les décisions à l'unanimité.

- 14.3. Cohérence. La présente politique vise à assurer une planification cohérente des opérations de maintien de la paix ainsi que l'harmonisation des différents éléments et composantes concernés.
- 14.4. Transparence. La présente politique, qui explicite les diverses phases, les structures, les principes et les règles régissant le processus, renforcera la transparence et, partant, la confiance dans l'issue des opérations de planification.
- 14.5. Concordance. Les objectifs, priorités et objectifs de référence et cibles (comme par exemple le concept de la mission et les concepts des composantes) doivent être concordants dans tous les documents de planification stratégique de la mission. Ils doivent éclairer les stratégies et plans opérationnels de la mission (tels que le plan de la mission, la stratégie de protection des civils, etc.) et être conformes à ces derniers ; ceux-ci, à leur tour, doivent éclairer les plans de travail des composantes et individuels (y compris la lettre de mission du Représentant spécial du Secrétaire général) et s'y conformer. La répartition des ressources et donc les documents budgétaires (tels que la budgétisation axée sur les résultats) doivent être étroitement encadrés par les documents de planification stratégique et opérationnelle, compte tenu d'une analyse et d'une évaluation rigoureuses des interventions des Nations Unies<sup>3</sup>.

## PHASE D'ÉVALUATION

15. Décision d'assurer le suivi et l'évaluation (Décision 1). *La décision présentée pour examen aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions vise à déterminer si les deux départements doivent suivre et évaluer une situation donnée dans le cadre de la mise en place d'une éventuelle opération de maintien de la paix dans l'avenir.*

- 15.1. Outre le Département des affaires politiques, qui est, au sein du Secrétariat, le département chef de file chargé de suivre les questions de paix et de sécurité dans les pays où aucune opération de maintien de la paix n'est en cours, les divisions régionales du Bureau des opérations suivent régulièrement l'évolution dans les régions relevant de leur compétence en accordant une grande attention, le cas échéant, à des situations d'insécurité accrue, même dans les pays où aucune opération de maintien de la paix des Nations Unies n'est déployée.

---

<sup>3</sup> Voir également le paragraphe 56 de la politique d'évaluation et de planification intégrées concernant le principe de cohérence entre les cadres stratégiques intégrés et les documents de planification de la mission.

- 15.2. Certaines circonstances, la détérioration de la situation, l'escalade de la crise, un cessez-le-feu imminent ou d'autres facteurs peuvent amener le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions à prendre la décision officielle de suivre et d'évaluer la situation. Une telle décision se fondera sur l'évolution des circonstances et sur la question de savoir si des éléments nouveaux peuvent donner lieu à une opération de maintien de la paix des Nations Unies à l'avenir. Cette décision peut également être prise à la demande du Secrétaire général, du Conseil de sécurité, de l'Assemblée générale, du Gouvernement du pays concerné ou d'une organisation régionale ou sous-régionale. Le Sous-Secrétaire général aux opérations soumettra une proposition en ce sens aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions à l'issue de consultations avec les Sous-secrétaires généraux chargés du Bureau des affaires militaires et du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, le Sous-secrétaire général à l'appui aux missions et le Directeur de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation.
- 15.3. Une fois la décision de suivi et d'évaluation prise, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions constitueront leur base de connaissances, participeront pleinement aux processus et dispositifs existants et élaboreront éventuellement une évaluation stratégique, en coopération étroite avec le Département des affaires politiques et l'équipe spéciale d'exécution interorganisations (si elle existe), l'équipe de pays des Nations Unies sur le terrain et d'autres partenaires intéressés. Cette décision n'annule ni ne remplace les responsabilités de chef de file du Département des affaires politiques, mais elle facilite la mise en place d'une base de connaissances et l'appréciation de la situation, ce qui permettra de mener, le cas échéant, des opérations de maintien de la paix plus rapidement et en connaissance de cause.
- 15.4. Le Département des affaires politiques demeure le département chef de file durant cette phase, mais des centres de coordination seront nommés au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions pour suivre et évaluer l'évolution de la situation en consultation avec le département chef de file. Outre les délégués des divisions régionales concernées du Bureau des opérations, les centres de coordination peuvent comprendre des représentants du Bureau des affaires militaires, de la Division de la police et des experts du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, du Département de l'appui aux missions, de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et du Centre des Nations Unies pour les opérations et la gestion des crises. Le Sous-Secrétaire général aux opérations ou le Directeur ou chef d'équipe désigné au Bureau des opérations convoquera les centres de coordination et coordonnera la phase de suivi et d'évaluation.
- 15.5. Les centres de coordination désignés assureront le suivi et l'évaluation de la situation et présenteront tous les mois (ou plus fréquemment, si nécessaire) des exposés à la direction du Département des opérations de maintien de la paix et

du Département de l'appui aux missions. Ils collaboreront activement avec le Département des affaires politiques et, en coordination étroite avec celui-ci, avec les acteurs internes et externes qui participent déjà au processus de planification ou de gestion des crises. Ils prendront contact, le cas échéant, avec les organisations régionales et sous-régionales, les institutions financières internationales, les universitaires spécialistes du pays et de la région, les experts sur les droits de l'homme et la problématique hommes-femmes, la société civile nationale et internationale sur le terrain et les organismes des Nations Unies sur le terrain et dans la région et ils effectueront une évaluation préliminaire des positions de l'État d'accueil ou des parties concernant une éventuelle opération de maintien de la paix des Nations Unies. Certains États Membres, dont des membres du Conseil de sécurité, peuvent également être consultés, le cas échéant.

16. Décision de recommander une évaluation stratégique (Décision 2). *La décision présentée aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions porte sur la question de savoir s'il faut recommander une évaluation stratégique et définir les paramètres de la participation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions à ce processus.*

16.1. Le Département des affaires politiques demeure le département chef de file, mais les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions peuvent néanmoins décider de proposer une évaluation stratégique dans le cadre de la politique d'évaluation et de planification intégrées. Une telle décision peut être prise lorsque : i) le Conseil de sécurité, l'Assemblée générale, le Gouvernement hôte potentiel ou des organisations régionales ou sous-régionales en expriment l'intérêt ou en font la demande, ii) la détérioration de la situation risque de menacer la paix et la sécurité régionales ou internationales, iii) un accord de cessez-le-feu ou de paix nécessitera vraisemblablement la participation de l'ONU ou iv) un changement de circonstances appellera une opération de maintien de la paix des Nations Unies.

16.2. La décision de procéder à une évaluation stratégique sera prise dans le cadre de la politique d'évaluation et de planification intégrées<sup>4</sup>. Si une telle évaluation est menée à bien, elle doit être conforme à la politique d'évaluations intégrées effectuées à l'échelle du système.

16.3. Si une opération de maintien de la paix des Nations Unies est une formule envisageable, un groupe de travail doit être mis en place pour participer à l'évaluation stratégique qui sera menée sous les auspices de l'équipe spéciale intégrée ou de l'équipe spéciale interorganisations. Outre les centres de coordination mentionnés au paragraphe 15.4, ce groupe de travail comprendra des spécialistes thématiques et interdisciplinaires du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. Il sera coordonné au plan interne par le Sous-Secrétaire général aux opérations. Il

---

<sup>4</sup> La décision de procéder à une évaluation stratégique peut être prise par le Secrétaire général, le Comité exécutif pour la paix et la sécurité ou le directeur (ou responsable de rang supérieur) de l'équipe spéciale d'exécution interorganisations.

est entendu que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions peuvent également intervenir dans l'examen d'autres formules qui ne portent pas sur le maintien de la paix.

- 16.4. Lors de l'évaluation stratégique, l'élaboration d'options stratégiques concernant l'action d'ensemble de l'ONU doit se fonder sur une analyse approfondie et exhaustive des conflits, compte dûment tenu des droits de l'homme et de la problématique hommes-femmes. Les options stratégiques doivent prendre en compte les éléments essentiels suivants : i) les objectifs prioritaires pour l'instauration de la paix et de la sécurité dans le pays, définis en fonction de l'analyse du conflit, ii) les capacités de l'ONU en général (politiques, financières, logistiques, technologiques, personnel en tenue et en civil, etc.) et iii) les positions des parties prenantes vis-à-vis des interventions envisagées par l'ONU. Une analyse des avantages comparatifs doit éclairer le partage des responsabilités proposé, notamment entre l'ONU et les autres acteurs, ainsi qu'au sein du système. Les solutions doivent être soumises à des tests de résistance (exercices d'analyse visant à tester la solidité des propositions) et à une analyse des risques<sup>5</sup> afin d'en assurer la faisabilité, la rigueur et la résilience, compte tenu des scénarios possibles.
- 16.5. Dans le cadre d'une évaluation stratégique, il faut conférer avec le plus grand nombre possible d'interlocuteurs concernés. Les membres du Conseil de sécurité doivent, pour leur part, être consultés. Lorsqu'une organisation régionale a déployé du personnel en tenue sur le terrain dans le cadre d'un mandat confié par le Conseil de sécurité, la possibilité de transfert du commandement de cette force régionale, si elle est envisagée, doit être évaluée sur le plan stratégique. Il faut demander au Conseil de sécurité de préciser clairement s'il envisage de transférer le commandement de cette force régionale. Le Gouvernement du pays hôte, les États Membres dans la région et les pays qui sont des fournisseurs potentiels de contingents et de personnel de police doivent être consultés continuellement pour éclairer l'élaboration des formules d'intervention des Nations Unies. Par ailleurs, les États Membres fournisseurs potentiels de contingents et de personnel de police doivent être officiellement informés avant et après l'achèvement de l'évaluation stratégique. En ce qui concerne les consultations avec le ou les pays hôtes, outre les vues des représentants du Gouvernement et des parties au conflit, celles de la société civile et des communautés locales doivent également éclairer la formulation des solutions. Il faudra aussi prendre en considération la problématique hommes-femmes et les droits de l'homme. Les communications stratégiques, notamment l'établissement d'une cartographie initiale des médias, doivent être prises en compte.
- 16.6. Les organisations régionales et sous-régionales doivent toujours être consultées. Tout désaccord doit être dûment noté dans le cadre du processus

---

<sup>5</sup> En vertu du paragraphe 24 de la politique d'évaluation et de planification intégrées, l'analyse des risques et des avantages qui peuvent découler des accords d'intégration, en particulier dans le cas des activités humanitaires, ainsi que les formules de gestion doivent faire partie intégrante du processus d'évaluation et de planification intégrées.

global de planification et d'évaluation. Si une organisation régionale ou sous-régionale participe au règlement d'un conflit ou d'une situation, son représentant doit être invité à se joindre à l'évaluation stratégique. En cas de participation importante des organisations régionales, la possibilité d'une évaluation stratégique commune doit être envisagée. Si une organisation régionale a déjà déployé une mission sur le terrain, sa participation à l'évaluation stratégique doit être sensiblement renforcée. Si un transfert de responsabilité d'une organisation régionale ou sous-régionale à l'ONU est envisagé, les objectifs de référence, tant stratégiques qu'opérationnels, notamment les considérations d'appui, de formation et d'équipement dans le cadre d'un tel transfert, doivent être définis d'un commun accord, dès que possible, par les deux organisations et leurs organes délibérants.

- 16.7. Lors de l'évaluation stratégique ou peu après, le Département de l'appui aux missions effectuera des enquêtes d'évaluation technique. Le Gouvernement hôte et les États voisins, le cas échéant, doivent s'impliquer, dans le cadre de ces évaluations, sur les sites de déploiement, dans les ports d'entrée, dans les itinéraires de transport et dans d'autres aspects pertinents.
  - 16.8. Le processus d'évaluation stratégique doit, conformément à la politique d'évaluation et de planification intégrées, déboucher sur des options stratégiques concernant les interventions des Nations Unies, avec un état sommaire des incidences financières correspondantes.
  - 16.9. S'il est décidé que l'évaluation et la planification d'une opération de maintien de la paix doivent se poursuivre à l'issue de l'évaluation stratégique, le Conseil de sécurité doit être invité à demander officiellement à l'ONU de mener une opération de planification. Les engagements autorisés doivent servir à financer celle-ci une fois que le Conseil aura adopté une décision en ce sens. Le Département de l'appui aux missions et le Département des opérations de maintien de la paix doivent élaborer conjointement des formules de financement de la planification, notamment en l'absence de l'autorisation d'engagement de dépenses. Ils doivent également sélectionner le candidat au poste de chef de l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix ainsi que les membres potentiels de cette équipe. Les candidats doivent, de préférence, avoir déjà une expérience en matière de planification et bien connaître la région.
  - 16.10. Si les opérations de maintien de la paix ne sont pas retenues comme solution dans l'évaluation stratégique mais qu'elles sont considérées comme une possibilité dans l'avenir, les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions peuvent décider de continuer à suivre et évaluer la situation par mesure de précaution, en fonction de la situation sur le terrain.
17. Décision de planifier et de diffuser une directive de planification des opérations de maintien de la paix, qui fournit des orientations stratégiques (Décision 3A) et décision de nommer une équipe de planification des opérations de maintien de la paix et son chef (décision 3B). *Les décisions présentées aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions visent à orienter la*

*planification et l'évaluation conformément à la directive de planification des opérations de maintien de la paix et à nommer une équipe de planification de maintien de la paix et son chef.*

- 17.1. Si la formule d'une opération de maintien de la paix est retenue, compte tenu des conclusions de l'évaluation stratégique, le Bureau des opérations élaborera, en coordination avec le Département de l'appui aux missions, le Bureau des affaires militaires et le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, une directive de planification des opérations de maintien de la paix, qui fera l'objet d'une décision par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions. Cette directive comportera des orientations stratégiques en vue de la planification d'une opération de maintien de la paix à l'appui d'une stratégie politique générale, conformément aux orientations ou instructions données par le Secrétaire général dans ses directives de planification. Pour chaque formule d'opération de maintien de la paix, la directive de planification décrira i) les hypothèses, limites et contraintes, ii) une stratégie politique concernant la présence de l'ONU, iii) la situation prévue en fin de mission et les objectifs stratégiques permettant d'atteindre la situation recherchée, iii), les grandes lignes de l'action d'ensemble de l'ONU et des formules de maintien de la paix à envisager et iv) les partenariats (comment dialoguer ou coopérer avec les principaux partenaires, qu'ils appartiennent ou non au système des Nations Unies). En ce qui concerne le processus de planification, la directive de planification des opérations de maintien de la paix définira v) les détails de la planification d'une ou de plusieurs formules de maintien de la paix, y compris les calendriers, les résultats concrets et la composition de l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix.
- 17.2. La décision de nommer une équipe de planification des opérations de maintien de la paix et son chef officialisera les structures de planification et permettra de mobiliser les ressources financières et humaines, les capacités, la planification et d'autres aspects. L'équipe de planification rendra compte au responsable de la planification de la classe D-1 et de rang supérieur, étant entendu que les membres de l'équipe de planification doivent informer et consulter régulièrement leurs directeurs techniques. Le responsable de la planification rendra compte à l'équipe spéciale d'exécution interorganisations et aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions par l'intermédiaire du Sous-Secrétaire général aux opérations, qui consultera régulièrement le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions et qui veillera à ce que les recommandations clés soient adoptées d'un commun accord avec ce dernier. Le responsable de la planification doit bien connaître les questions de fond et d'appui et en avoir une solide expérience et pouvoir tirer parti des conseils éclairés de l'équipe dans le domaine du maintien de la paix. L'équipe dirigera la planification de la ou des formules de maintien de la paix. Les membres de l'équipe exerceront leurs fonctions à plein temps et seront des fonctionnaires du Bureau des opérations, du Bureau des affaires militaires, du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, du

Département de l'appui aux missions, de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et d'autres services, le cas échéant, conformément à la directive de planification des opérations de maintien de la paix. Le Bureau du Chef de cabinet (communications stratégiques), le Département des affaires politiques, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et le Département de la sûreté et de la sécurité ainsi que les organismes concernés par le processus de planification (par exemple, ceux qui mènent d'importantes activités sur le terrain ou qui sont concernés par la planification des opérations de maintien de la paix) doivent être invités à se joindre à l'équipe élargie de planification des opérations de maintien de la paix. Cette dernière constituera un organe de coordination et de consultation pour la planification des opérations de maintien de la paix, qui informera et consultera régulièrement ses membres dans le cadre de la planification des opérations de maintien de la paix. Le Bureau des affaires juridiques doit être consulté, le cas échéant, tout au long du processus de planification.

- 17.3. Les membres de l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix ou de l'équipe élargie de planification des opérations du maintien de la paix doivent être autorisés par leurs organismes de tutelle à représenter les positions respectives de ces derniers lors de la planification. Ils doivent également être prêts à se déployer sur le terrain pour appuyer l'opération de planification de la mission et assurer la continuité des plans dans la phase de démarrage.
- 17.4. Tant que le Département des affaires politiques demeure le département chef de file, l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix et l'équipe élargie de planification des opérations de maintien de la paix continueront de travailler en tant que sous-groupe ou groupe de travail de l'équipe spéciale d'exécution interorganisations ou de l'équipe spéciale interorganisations.
- 17.5. L'équipe de planification des opérations de maintien de la paix agira en étroite coordination avec les autres acteurs participant au processus de planification et consulter les parties prenantes concernées. Elle doit cartographier les domaines où d'autres acteurs, en particulier les organisations régionales et sous-régionales, mènent des activités et rechercher des possibilités de collaboration.
- 17.6. L'équipe de planification des opérations de maintien de la paix collaborera étroitement avec les organisations régionales et sous-régionales. Pour faciliter la planification avec ces dernières, des modalités de coordination pourront être mises en place, dans certains cas, de préférence avec la participation des bureaux régionaux compétents de l'ONU. Un dispositif de coordination doit toujours être établi si le transfert d'une présence régionale en tenue est envisagé.
- 17.7. En coordination avec l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix, le Service de la constitution des forces du Bureau des affaires militaires et la Section de la sélection et du recrutement de la Division de la police doivent tenir dès que possible des réunions et des consultations avec les pays

fournisseurs de contingents et de personnel de police à propos des contributions potentielles fondées sur les annonces enregistrées dans le Système de préparation des moyens de maintien de la paix de l'ONU en vue de parvenir à des accords ou à des autorisations, « sous réserve d'un mandat futur », concernant la planification intéressant la mission. Le Conseil de sécurité et les États Membres fournisseurs de contingents et de personnel de police doivent être informés des conclusions de l'évaluation stratégique et de toute évaluation technique. Si le maintien de la paix est la formule privilégiée par le Gouvernement hôte, celui-ci doit être invité à demander officiellement au Conseil de sécurité le déploiement d'une opération de maintien de la paix.

- 17.8. À ce stade du processus de planification, la mission d'évaluation technique doit être achevée. Le Département de l'appui aux missions doit avoir terminé les enquêtes d'évaluation technique pour éclairer la faisabilité des options. Les évaluations des risques de sécurité doivent également être terminées à ce stade.
- 17.9. Si un transfert de commandement des forces régionales ou sous-régionales est envisagé, il convient de procéder à l'examen des moyens de ces forces par rapport aux normes de l'ONU, notamment à l'évaluation des risques, et tout particulièrement dans le cas des pays qui fournissent des contingents pour la première fois, de la déontologie, de la discipline et du respect des normes en matière de droits de l'homme. Lors de l'examen du transfert de commandement, l'appui et les objectifs opérationnels, y compris les moyens, doivent être recensés et adoptés d'un commun accord.
- 17.10. L'équipe de planification des opérations de maintien de la paix affinera et développera les formules de maintien de la paix, qui sont définies dans l'évaluation stratégique, en se fondant sur la directive de planification des opérations de maintien de la paix. Ce faisant, elle continuera de rendre plus fines et d'actualiser les analyses de fond, conformément au processus général de planification, par l'intermédiaire de l'équipe spéciale d'exécution interorganisations ou de l'équipe spéciale interorganisations, et elle soumettra chaque formule à des tests de résistance et à des analyses de risques ainsi qu'à une évaluation au moyen d'un exercice où des collègues qui ne connaissent pas bien le processus de planification poseront des questions sur les vulnérabilités potentielles des solutions à l'examen.
- 17.11. Pour chaque formule de maintien de la paix, l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix doit définir clairement, au minimum, les éléments ci-après, compte tenu des conclusions de l'évaluation stratégique effectuée par l'équipe spéciale d'exécution interorganisations :
  - Les hypothèses, limites et contraintes;
  - Une stratégie politique générale qui sert de fondement à la présence des Nations Unies (à moins qu'elle n'existe déjà);
  - La ou les situations prévues en fin de mission et les objectifs stratégiques permettant d'y parvenir;

- Une approche intégrée et ordonnancée des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, qui permettra d'atteindre chaque objectif;
- Les priorités stratégiques concernant la ou les phases initiales;
- Les objectifs de référence et cibles sur le terrain pour chaque objectif;
- L'évaluation des avantages comparatifs qu'offrent les opérations de maintien de la paix des Nations Unies par rapport à d'autres organismes du système des Nations Unies et à des acteurs n'appartenant pas à celui-ci, en particulier les organisations régionales;
- La stratégie de gestion des risques;
- L'emplacement géographique et les infrastructures, notamment l'impact sur l'environnement;
- Le nombre d'agents en tenue, les capacités requises (unités) et les principales tâches à accomplir;
- Les structures générales de la mission, y compris les composantes individuelles et leurs relations réciproques ;
- Les mesures spéciales requises;
- Les incidences budgétaires;
- La désignation des hauts responsables et la définition des principaux postes dont le pourvoi rapide dès l'adoption du mandat permettra d'assurer la direction et la maîtrise nationale des plans sur le terrain; et
- Les modalités de coopération avec d'autres acteurs sur le terrain (par exemple, les forces déployées) et les acteurs régionaux et sous-régionaux.

Les priorités doivent être peu nombreuses et explicites, et les activités doivent être concrètes, réalisables et fondées sur un ordonnancement clair et sur les avantages comparatifs. Ces éléments doivent être élaborés avec soin pour que soient présentés au Secrétaire général et au Conseil de sécurité des conseils rigoureusement formulés sur les tâches dont l'exécution a été demandée, les moyens requis et les ressources nécessaires et pour que soient évitées des modifications importantes ultérieurement.

- 17.12. Ces éléments serviront de fondements au concept de la mission et aux concepts des composantes une fois qu'ils auront fait l'objet de consultations et qu'ils auront été approuvés par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, conformément au mandat confié par le Conseil de sécurité. Les consultations élargies tenues lors de l'élaboration de ces éléments permettront de s'assurer que tous les services essentiels du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions s'accordent globalement sur les propositions et leur faisabilité ainsi que sur la cohérence de l'opération de planification avec les membres de l'équipe élargie de planification. Il est essentiel que les éléments clefs des

concepts militaire, de police et d'appui soient cohérents et fixés d'un commun accord par les trois organismes responsables de leur élaboration et qu'ils correspondent aux éléments clefs du concept de la mission avant d'être présentés pour décision à la direction. Si des désaccords ou des incohérences persistent, ils doivent être explicitement signalés pour que les Secrétaires généraux adjoints les examinent et prennent une décision. Ces éléments serviront ensuite de point de départ aux propositions présentées au Secrétaire général et au Conseil de sécurité.

- 17.13. En consultation avec les parties prenantes concernées, le Département de l'appui aux missions élaborera, compte tenu des variables de planification et après délibération avec le Contrôleur, un projet d'autorisation d'engagement de dépenses qui sera prêt à être approuvé dès que le mandat aura été adopté par le Conseil de sécurité. Si les dépenses proposées sont inférieures à 150 millions de dollars, l'approbation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sera demandée; dans les autres cas, l'autorisation de l'Assemblée générale sera nécessaire.
- 17.14. La Section des nominations aux postes de haute direction, la Division du personnel des missions du Département de l'appui aux missions et le Bureau des opérations trouveront et évalueront, en coordination avec les autres services chargés de la sélection des candidats, les candidats aux postes de responsabilité et à d'autres postes clefs des missions, et ils prépareront leur nomination dès que le Conseil de sécurité aura décidé du mandat.
- 17.15. Le Bureau des affaires militaires et la Division de la police élaboreront, en consultation avec l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix, le Bureau des opérations et le Département de l'appui aux missions, le plan de constitution des forces et du personnel de police ainsi que des moyens. Ce plan doit comporter les éléments suivants : les capacités des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police, les priorités, l'ordonnancement et le déploiement, ainsi que les modalités des visites d'évaluation, consultatives, de reconnaissance et précédant le déploiement. Ce plan doit tenir compte des informations disponibles sur les droits de l'homme ainsi que de l'analyse des moyens qui permettront de régler les éventuels problèmes dans ce domaine. Il doit également comprendre une évaluation, par les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police, des risques en matière de déontologie et de discipline, notamment l'exploitation et les sévices sexuels, et donner un aperçu des mesures de gestion et d'atténuation de ces risques. Si le transfert du commandement d'une force régionale ou sous-régionale est l'un des cas de figure, le plan doit en fournir les détails. Il permettra au Bureau des affaires militaires et à la Division de la police de recenser et de planifier les moyens et le déploiement des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police à l'appui des formules proposées.
- 17.16. Conformément à la politique d'évaluation et de planification intégrées, l'équipe spéciale d'exécution interorganisations doit commencer l'élaboration de la Directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables sur le terrain.

## DE LA PHASE D'ÉVALUATION À CELLE DE L'ÉLABORATION DES PLANS

18. Décision sur les formules de maintien de la paix, définition des éléments clefs du concept de la mission et des concepts des composantes (Décision 4A) et décision d'approuver le plan de constitution des forces et du personnel de police ainsi que des moyens (Décision 4B). *La première partie de la décision présentée aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions consiste à approuver ou à choisir la ou les formules de maintien de la paix et les éléments clefs correspondants des plans stratégiques proposés qui serviront de point de départ au rapport que présentera le Secrétaire général au Conseil de sécurité. La deuxième partie de la décision vise à approuver, après examen des formules, le ou les plans de constitution des forces et du personnel de police ainsi que des moyens.*

18.1. À l'issue des décisions, prises par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, sur les formules de maintien de la paix et leur approbation des éléments clefs du concept de la mission et des concepts des composantes, l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix établira, en consultation avec l'équipe spéciale d'exécution interorganisations, le rapport (ou tout autre document, selon le cas, ou les parties du rapport ou document relatives au maintien de la paix s'il est élaboré par le Département des affaires politiques) qui sera présenté par le Secrétaire général au Conseil de sécurité et qui résumera les formules ou une recommandation concernant l'intervention proposée de l'ONU. La recommandation ou les formules présentées dans le rapport du Secrétaire général doivent définir clairement les priorités, l'ordonnancement de l'intervention, l'estimation des moyens requis en personnel en tenue et des coûts connexes.

18.2. L'approbation du plan de constitution des forces et du personnel de police ainsi que des moyens permettra de contacter officiellement les États Membres en vue de contributions « de principe » en personnel en tenue avant l'adoption du mandat par le Conseil de sécurité. Les États Membres fournisseurs de contingents et de personnel de police doivent être informés des éléments clefs du concept de la mission et des concepts des composantes. Les contributions seront confirmées par le Département des opérations de maintien de la paix lorsqu'une opération de maintien de la paix aura été autorisée.

18.3. Si le Conseil de sécurité autorise une opération de maintien de la paix, on part du principe que le Département des opérations de maintien de la paix deviendra le département chef de file, sauf s'il est déjà désigné comme tel. Une équipe opérationnelle intégrée sera constituée. Avec la mise en place de celle-ci, certains membres de l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix seront déployés sur le terrain pour appuyer l'opération de planification. D'autres membres de l'équipe continueront à travailler ensemble, comme une seule équipe, avec l'équipe opérationnelle intégrée, pendant 12 mois au maximum ou jusqu'à ce que la capacité opérationnelle initiale soit atteinte, le délai le plus court étant retenu. En général, le chef de l'équipe opérationnelle intégrée sera le planificateur adjoint relevant du responsable de la planification,

sauf décision contraire du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix.

- 18.4. Si un dispositif de coordination avec une organisation régionale a été mis en place (comme prévu au paragraphe 17.6 plus haut), il doit continuer à faciliter la planification coordonnée ou conjointe, selon le cas.
- 18.5. L'équipe spéciale d'exécution interorganisations demeurera l'organe chargé de l'évaluation et de la planification à l'échelle du système et elle sera régulièrement consultée à propos de la planification des opérations de maintien de la paix.
- 18.6. L'équipe de planification des opérations de maintien de la paix et l'équipe opérationnelle intégrée arrêteront définitivement le projet de concept de la mission conformément au mandat confié par le Conseil de sécurité. Elles examineront et actualiseront l'analyse de fond en fonction de l'évolution de la situation sur le terrain, réexamineront les hypothèses de planification et se concerteront étroitement avec le Représentant spécial du Secrétaire général, d'autres hauts responsables sur le terrain et les partenaires intéressés appartenant au système des Nations Unies, le cas échéant. Le concept de la mission sera conforme au projet de directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables des Nations Unies sur le terrain, qui énonce les priorités et objectifs communs de l'ONU concernant la consolidation de la paix conformément à la politique d'évaluation et de planification intégrées. Les priorités et l'ordonnancement du concept de la mission éclaireront les structures et tableaux d'effectifs civils de la mission. Le projet de concept de la mission sera présenté pour approbation aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions une fois que le mandat aura été adopté par le Conseil de sécurité.
- 18.7. Compte tenu du projet de concept de la mission, le Département de l'appui aux missions, le Bureau des affaires militaires et la Division de la Police élaboreront leurs projets de concepts respectifs et se consulteront à ce propos. Lors de l'élaboration des projets, tous les auteurs devront veiller à coordonner les modifications et en assurer la cohérence avec leurs homologues des autres départements.
- 18.8. Dans l'intervalle, le Département de la sûreté et de la sécurité élaborera un concept de la sécurité pour régler les questions portant sur la sécurité du personnel des Nations Unies. Le concept de la mission et tous les concepts des composantes doivent être coordonnés pour être cohérents avec le concept de la sécurité.
- 18.9. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions faciliteront le déploiement rapide des chefs de mission et du personnel clef sur le terrain, un mois au plus tard après leur nomination.
- 18.10. L'établissement du premier budget complet commencera compte tenu du calendrier des organes délibérants.

19. Décision d'approuver le concept de la mission (Décision 5). *La décision présentée aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, après consultation des chefs de mission, vise à approuver le concept de la mission.*
- 19.1. S'il est approuvé, le concept de la mission sera signé conjointement par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions.
  - 19.2. Compte tenu du concept de la mission, le Bureau des affaires militaires, la Division de la police et le Département de l'appui aux missions arrêteront définitivement les concepts des opérations militaires, de police et d'appui respectivement. Ces trois concepts doivent être cohérents entre eux et avec le concept de la mission.
  - 19.3. Le déploiement et la planification sur le terrain se fonderont sur le concept de la mission, conformément aux priorités et à l'ordonnancement retenus. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions doivent prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer que des moyens de planification sont déployés dès que possible sur le terrain pour poursuivre l'opération de planification. Ces moyens de planification doivent être maintenus suffisamment longtemps pour que la continuité soit assurée.
20. Décision d'approuver tous les concepts des composantes (Décision 6). *La décision présentée aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions consiste à approuver et signer les concepts des composantes. Les trois concepts – militaire, de police et d'appui – seront présentés comme un tout.*
- 20.1. À l'issue de consultations avec les responsables sur le terrain, les concepts des composantes seront présentés comme un tout pour approbation et signature aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions.
  - 20.2. En consultation avec le Cabinet du Secrétaire général, l'équipe spéciale d'exécution interorganisations arrêtera définitivement la directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables des Nations Unies sur le terrain, conformément à la politique d'évaluation et de planification intégrées.
21. Décision d'arrêter définitivement et de proposer de diffuser la directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables des Nations Unies sur le terrain (Décision 7). *Le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix décidera s'il convient d'établir la forme définitive de la directive du Secrétaire général et de la transmettre au Cabinet du Secrétaire général pour approbation et diffusion.*
- 21.1. Avec la diffusion de la directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables des Nations Unies sur le terrain, les principaux documents de planification stratégique auront été achevés au Siège.
  - 21.2. Le Représentant spécial du Secrétaire général arrêtera définitivement le « plan de la mission », qui sera examiné conjointement avec le Siège, modifié si

nécessaire et préparé en vue de sa mise en œuvre. Ce plan traduira les orientations stratégiques du concept de la mission et des concepts des composantes en un plan opérationnel concret portant sur tous les domaines prioritaires des travaux de la mission dans l'exécution de son mandat. Le plan de la mission permettra de définir des objectifs concrets et les délais correspondant aux activités intégrées pour chaque objectif, les objectifs d'étape et les objectifs de référence et il permettra au Représentant spécial du Secrétaire général de suivre les progrès et de gérer tous les domaines d'activité de la mission. Par ailleurs, il doit être conforme aux orientations stratégiques figurant dans la directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables des Nations Unies sur le terrain, qui éclaireront l'élaboration d'un cadre stratégique intégré.

- 21.3. Le plan de la mission sera examiné conjointement par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions pour en assurer la cohérence avec les plans stratégiques, notamment le concept de la mission, les concepts des composantes et la directive du Secrétaire général adressée aux hauts responsables sur le terrain.

#### *PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI*

22. Décision de suivre régulièrement les réalisations et l'efficacité de la mission par rapport aux objectifs de référence et cibles et de modifier les concepts ou plans en conséquence (Décision 8). *Compte tenu du suivi des réalisations de la mission et de son efficacité par rapport aux objectifs de référence et aux cibles ainsi que de l'évolution de la situation sur le terrain, les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions décideront, conjointement avec le chef de mission, de maintenir ou de modifier le concept de la mission, les concepts des composantes et le plan de la mission.*

- 22.1. Le processus de planification ne s'arrête pas avec l'achèvement des principaux plans. Il s'agit d'un processus continu et itératif qui se poursuit tout au long de la mise en œuvre et du suivi de l'efficacité, compte tenu des plans existants. Le processus de planification continue également avec l'examen et la réévaluation de la mission ou de l'ensemble de la présence des Nations Unies sur le terrain, ce qui peut nécessiter des modifications aux plans.
- 22.2. Lorsque la mission met son plan en œuvre, elle devra veiller à ce que, d'une part, les concepts et plans stratégiques correspondent à la réalité et que, d'autre part, ses activités se déroulent comme prévu, compte tenu des objectifs de référence et cibles définis dans le concept de la mission et dans le plan de la mission. La présente décision permettra de s'assurer que les hypothèses, la stratégie politique, les objectifs stratégiques, les priorités, l'ordonnancement et les objectifs de référence et cibles continuent à rester en phase avec la situation sur le terrain, que la mise en œuvre du plan de la mission se déroule comme prévu et qu'elle est conforme aux stratégies et plans et de décider de les modifier, le cas échéant. Le suivi périodique visera à privilégier l'efficacité plutôt que les activités de la mission.

- 22.3. Au cours de la première année d'une opération de maintien de la paix, le suivi sera effectué tous les trimestres conjointement par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions et par les chefs de mission. Au terme de la première année, le suivi sera réalisé tous les 6 à 12 mois ou à la suite d'un changement important de la situation sur le terrain. Les conclusions de ces activités de suivi seront prises en compte dans les rapports périodiques du Secrétaire général au Conseil de sécurité.
- 22.4. Pour appuyer le suivi conjoint, la mission établira et communiquera au Siège une analyse actualisée et intégrée de la situation et du conflit ainsi que des rapports sur ses réalisations et son efficacité par rapport aux objectifs de référence et cibles, conformément au plan de la mission.
- 22.5. L'allocation de ressources financières et humaines à la mission sera réexaminée afin de s'assurer qu'elle reste en phase avec l'évolution des priorités et l'environnement opérationnel.

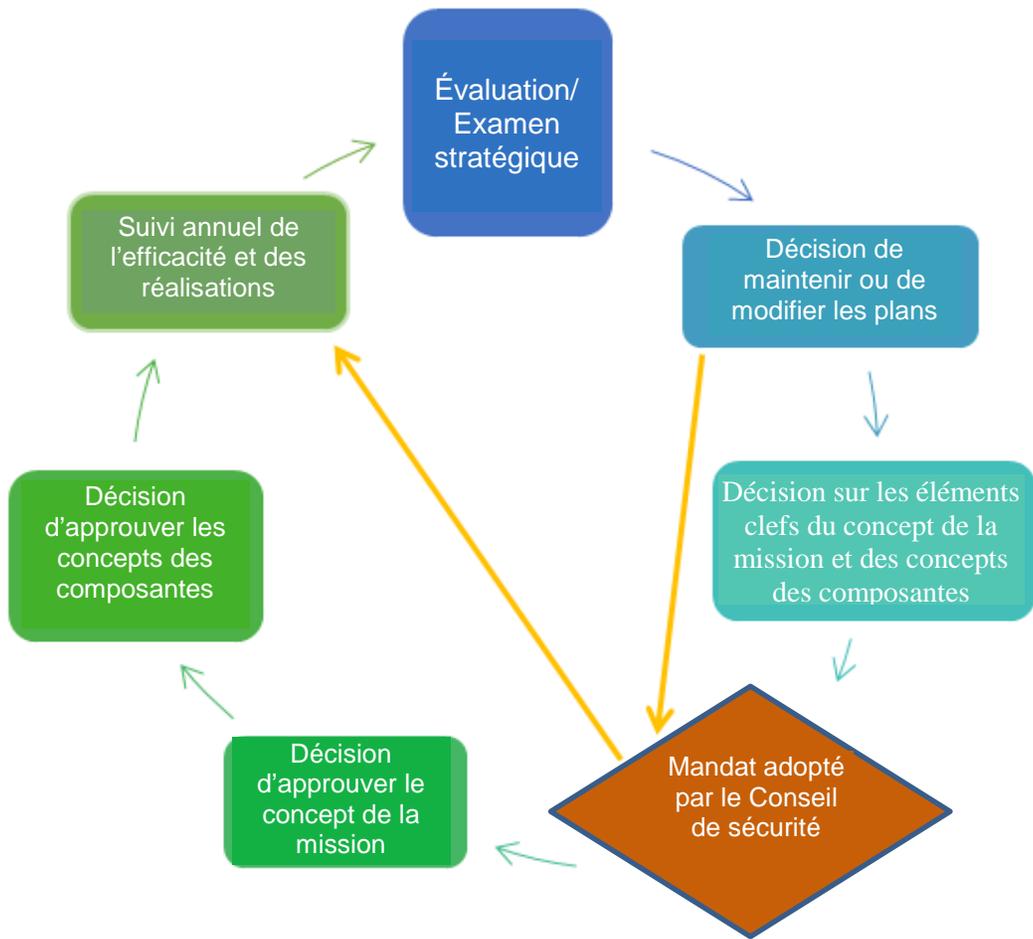
### *PHASE D'ÉVALUATION*

23. Décision de maintenir ou de modifier les plans à la suite d'un examen stratégique de la mission ou d'une évaluation stratégique (Décision 9). *La décision présentée aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions consiste à déterminer s'il convient de procéder à un examen ou une évaluation stratégique et de maintenir ou de modifier les plans en conséquence.*

- 23.1. Les examens stratégiques réuniront le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et d'autres organismes des Nations Unies dont les activités risquent d'être sensiblement perturbées par ces examens et, dans le cas d'une évaluation stratégique, les organismes du système des Nations Unies, en vue d'analyser la situation, d'examiner les réalisations et l'efficacité de la mission ou de l'ONU sur le terrain et de recommander des modifications, le cas échéant, pour éclairer le renouvellement du mandat ou adapter l'intervention des Nations Unies sur le terrain.
- 23.2. Lorsque l'action d'ensemble de l'ONU doit être évaluée conformément à la politique d'évaluation et de planification intégrées, une évaluation stratégique sera effectuée par l'équipe spéciale d'exécution interorganisations.
- 23.3. Dans les autres cas, les examens stratégiques porteront essentiellement sur la mission et doivent être effectués tous les 2 ou 3 ans ou plus fréquemment, en fonction des circonstances. L'examen stratégique doit être mené, dans la mesure du possible, avant le renouvellement d'un mandat et suffisamment longtemps à l'avance pour que ses conclusions puissent être raisonnablement prises en compte dans le budget suivant.
- 23.4. Les examens techniques (missions d'évaluation technique, examens des besoins en personnel civil, études des moyens militaires, analyses des moyens en personnel de police et autres examens thématiques) doivent normalement suivre l'examen stratégique ou l'évaluation stratégique, en développant des aspects spécifiques. Dans certains cas, toutefois, un examen technique de la

mission peut être effectué dans le cadre de l'examen stratégique. La prolifération des examens peut constituer un fardeau pour les missions et ils doivent donc faire l'objet de consultations et être simplifiés et rationalisés afin de perturber le moins possible les activités de la mission.

- 23.5. Compte tenu de l'analyse actualisée des conflits et de l'évolution de la situation sur le terrain, les hypothèses, les priorités stratégiques, les objectifs de référence et cibles et d'autres éléments, le cas échéant, seront examinés en employant l'approche décrite à la section 15. Les responsables sur le terrain fourniront une analyse de la situation et des conflits ainsi que le suivi des résultats et de l'efficacité, tandis que le Siège guidera l'élaboration d'options stratégiques pour l'avenir, en consultation étroite avec les chefs de mission.
- 23.6. À l'issue des examens et évaluations stratégiques, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions examineront, en consultation avec le Représentant spécial du Secrétaire général, le concept de la mission et les concepts des composantes et ils apporteront les modifications nécessaires, le cas échéant, après le renouvellement du mandat de la mission. La mission modifiera alors son plan en conséquence.
- 23.7. À l'issue de l'examen ou de l'évaluation stratégique, le processus de planification se conformera globalement aux décisions 4A (et 4B le cas échéant), 5, 6, 7, 8 et 9, modifiées, le cas échéant, pour les missions existantes. Le diagramme ci-après donne un aperçu des principales étapes du processus de planification au terme de l'examen ou de l'évaluation stratégique :



*PLANIFICATION DE LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS ET DU RETRAIT DES OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX*

24. La politique sur les transitions dans le cadre de la réduction des effectifs ou du retrait des missions des Nations Unies (Policy on UN Transitions in the Context of Mission Drawdown or Withdrawal) s'appliquera à tous les acteurs des Nations Unies participant à la planification de la réduction des effectifs ou du retrait d'une opération de maintien de la paix.
25. Le processus de planification décrit dans la présente politique s'appliquera lors de la planification de la réduction des effectifs ou du retrait d'une opération de maintien de la paix, y compris les phases d'évaluation, d'élaboration de plans clefs en consultation avec d'autres acteurs, de mise en œuvre et de suivi et, le cas échéant, d'évaluation ultérieure. Étant donné que la réduction des effectifs et le retrait de la mission ont des incidences sur les partenaires, qu'ils appartiennent ou non au système des Nations Unies, il sera essentiel de procéder, de concert avec les partenaires qui resteront sur le terrain, à une planification intégrée, même lors de l'élaboration de plans propres à la mission. Par conséquent, lors de l'examen de la réduction progressive des effectifs ou du départ d'une opération de maintien de la paix, une évaluation stratégique doit être menée pour assurer la participation à part entière des partenaires concernés à la détermination de la présence future des Nations Unies, le cas échéant. L'évaluation doit déterminer les besoins restants en matière de consolidation de la paix auxquels il faudra répondre après la réduction des effectifs. À cette fin, il convient de cartographier les principales tâches et activités relatives aux programmes et celles dont l'exécution a été demandée pour déterminer les activités qui doivent se poursuivre, les acteurs qui en seront responsables et les ressources qui seront nécessaires. La mission doit appuyer l'équipe de pays des Nations Unies dans l'élaboration de nouveaux projets et activités visant à prendre en compte les questions d'une importance capitale pour la consolidation de la paix. Il est essentiel de soumettre les formules de réduction des effectifs ou de retrait à des tests de résistance compte tenu de scénarios éventuels afin d'assurer la faisabilité et la résilience des plans.
26. Il faut veiller à ce que les évaluations et l'élaboration des plans coïncident avec le calendrier de renouvellement des mandats et la préparation et l'approbation du budget dans le contexte de la réduction des effectifs ou du retrait.
27. Le Siège devra assumer un rôle de coordination et de direction énergique. Le Département des opérations de maintien de la paix conserve le rôle de chef de file dans la planification d'une réduction des effectifs ou du retrait d'une opération de maintien de la paix, mais les planificateurs des équipes opérationnelles intégrées doivent veiller à ce que les partenaires des équipes spéciales d'exécution interorganisations, notamment le Département des affaires politiques, apportent leur concours et qu'ils ont la latitude nécessaire pour planifier la relève de la présence des Nations Unies sur le terrain, le cas échéant. Le Département de l'appui aux missions jouera un rôle crucial dans la planification et la mise en œuvre d'une réduction des effectifs.

## COOPÉRATION AVEC LES PRINCIPAUX PARTENAIRES ET PARTIES PRENANTES

28. *Cabinet du Secrétaire général.* Le Cabinet du Secrétaire général doit être régulièrement informé du processus de planification et d'évaluation. Des directives stratégiques explicites doivent être demandées dès le début au Secrétaire général. Au cas où une opération de maintien de la paix serait l'une des formules retenues, le département chef de file doit être expressément désigné pour que le processus de planification soit prévisible et cohérent.
29. *Département des affaires politiques.* Il est essentiel de collaborer avec le Département des affaires politiques tout au long du processus de planification. Plus particulièrement, lorsque ce dernier est le département chef de file, la coordination de toutes les opérations de planification est cruciale pour assurer la cohérence et le respect des délais nécessaires à l'achèvement de l'analyse et de l'évaluation et à l'élaboration de plans solides. Lorsqu'il est envisagé de confier au Département des affaires politiques les responsabilités de chef de file auparavant dévolues au Département des opérations de maintien de la paix, celui-ci créera un environnement propice à la planification d'une présence complémentaire.
30. *Partenaires des Nations Unies.* Les partenaires des Nations Unies doivent être consultés ou associés aux processus d'évaluation et de planification propres à la mission, qui ont ou risquent d'avoir des incidences importantes sur leurs activités.
31. *Conseil de sécurité.* Il est crucial de consulter le Conseil de sécurité dès le début du processus d'évaluation, en lui demandant les directives qui permettront de faire avancer le processus de planification et d'évaluation, compte tenu des délais d'exécution nécessaires au déploiement et à la mise en place de la capacité opérationnelle sur le terrain. Il faut, dans la mesure du possible, demander au Conseil de sécurité de formuler des possibilités d'intervention de l'ONU, compte tenu du processus de planification et d'évaluation. Les positions du Conseil de sécurité ne sont pas toujours identiques à celles de certains de ses membres. De même, les capitales, les Missions permanentes auprès de l'ONU et les ambassades d'un État Membre donné peuvent avoir des points de vue divergents. Les consultations avec le Conseil de sécurité doivent prendre en compte les opinions des organisations régionales et, le cas échéant, d'autres structures, telles que les groupes des amis. Même si les vues de certains membres du Conseil de sécurité diffèrent des propositions élaborées par le Secrétariat à l'issue de l'évaluation et de la planification, celui-ci est tenu de présenter une évaluation exacte et sans détour de la situation ainsi que les propositions les plus appropriées concernant les interventions de l'ONU.
32. *Organisations régionales et sous-régionales.* Les organisations régionales et sous-régionales interviennent de plus en plus souvent dans les questions de paix et de sécurité, la prévention des conflits et le maintien de la paix. Ce sont des partenaires importants qui apportent leurs compétences et un appui politique et diplomatique essentiel au succès des processus de paix. En règle générale, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions consulteront les organisations régionales et sous-régionales à chaque phase du processus de

planification des opérations de maintien de la paix. Ces deux départements doivent associer les représentants de ces organisations au lancement des processus de planification, en particulier lorsqu'une force régionale est déjà sur place ou que son déploiement est envisagé par le Conseil de sécurité.

33. Lorsque le Conseil de sécurité envisage d'autoriser le déploiement d'une force régionale, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions doivent offrir à celle-ci leurs compétences en matière de planification et de constitution des forces et s'efforcer de participer à l'opération de planification de cette organisation, notamment lorsque le transfert du commandement de cette force à un stade ultérieur est projeté ou probable. Un appui doit également être apporté aux activités des forces régionales, tout particulièrement la fourniture par l'ONU des compétences de planification nécessaires à la préparation d'une relève sans heurt par une force des Nations Unies.
34. La coopération avec les organisations régionales doit reposer sur l'évaluation de leurs avantages comparatifs respectifs tels que notamment la rapidité de leur déploiement, leur robustesse, leur viabilité et leur caractère multidimensionnel, ainsi que sur les orientations émanant du Secrétaire général ou du Conseil de sécurité.
35. *Pays hôte(s)*. Le consentement des parties est un principe fondamental du maintien de la paix. L'accord du Gouvernement est essentiel, mais celui des autres parties prenantes – par exemple, les parties au conflit, la société civile, les communautés locales – doit également être confirmé et, au besoin, obtenu par le dialogue et une stratégie de communication. Un accord entre l'ONU et les autorités nationales peut être recherché en vue de la consolidation ou la pérennisation de la paix.
36. *Pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police*. La rapidité à laquelle une mission sera partiellement puis pleinement opérationnelle dépendra en grande partie de la vitesse à laquelle le personnel en tenue et les moyens nécessaires peuvent être constitués. Les États Membres qui sont des fournisseurs potentiels de contingents ou de personnel de police doivent être consultés et informés régulièrement tout au long du processus d'évaluation et de planification pour s'assurer leur compréhension et leur appui.
37. *États Membres*. Non seulement les membres du Conseil et les États Membres fournisseurs de contingents et de personnel de police seront consultés, mais les États Membres en général le seront également, et des efforts seront déployés continûment tout au long du processus d'évaluation et de planification pour s'assurer leur concours. Plus particulièrement, la participation des États Membres est cruciale pour que la future mission de maintien de la paix dispose de l'appui politique nécessaire ainsi que de ressources et de moyens suffisants, notamment dans le cadre d'aides financières bilatérales et de financement au moyen de contributions volontaires extrabudgétaires. Il est crucial également que les États Membres soient bien au fait de la situation pour que les candidats les mieux qualifiés occupent les postes de direction des missions. L'appui apporté aux activités de l'ONU par les pays voisins ou les États Membres dans la région

est également très important pour assurer le succès d'une opération de maintien de la paix.

---

## **E. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

38. Conformément au rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de maintien de la paix (A/61/858), à la résolution de l'Assemblée générale (A/RES/61/279), qui définit les rôles et les responsabilités du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, et à la circulaire du Secrétaire général sur l'organisation du Département de l'appui aux missions (ST/SGB/2010/2), le Département des opérations de maintien de la paix définira les orientations sur les besoins et priorités en matière de maintien de la paix, qu'il communiquera au Département de l'appui aux missions; ce dernier recevra des instructions du Département des opérations de maintien de la paix sur ces questions et apportera son appui conformément aux principes de l'unité de commandement et de l'intégration des efforts. Sur le terrain, le Représentant spécial du Secrétaire général est responsable en dernier ressort des opérations et de l'appui au niveau de la mission.
39. Les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions seront chargés, en consultation avec le Secrétaire général, le Conseil de sécurité et le Gouvernement hôte, de prendre des décisions structurées et bien informées et d'adresser des orientations coordonnées et cohérentes aux deux départements. Les deux Secrétaires généraux adjoints sont responsables du processus global d'évaluation et de planification mené par les deux départements.
40. Les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions seront responsables de la coordination et d'une planification rigoureuse, intégrée et réaliste par l'intermédiaire de leurs représentants respectifs dans l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix. Le Sous-Secrétaire général aux opérations assurera la coordination d'ensemble.
41. Le chef de l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix sera chargé de diriger le processus de planification et d'évaluation et d'établir les plans, après consultation des parties prenantes. Il fera rapport à l'équipe spéciale d'exécution interorganisations et aux Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions par l'intermédiaire du Sous-Secrétaire général aux opérations, qui consultera régulièrement le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions et veillera à ce que les recommandations clefs soient adoptées d'un commun accord avec ce dernier. Les organismes qui envoient leurs représentants à l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix et à l'équipe élargie de planification des opérations de maintien de la paix les autoriseront à les représenter lors du processus de planification. Dès l'achèvement de celui-ci qui aboutira à la mise en place d'une opération de maintien de la paix, le chef de l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix tirera les enseignements et recenser les meilleures pratiques du processus de planification.

42. Les bureaux et divisions relevant du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions seront chargés d'appuyer l'équipe de planification des opérations de maintien de la paix et les activités menées par son chef. Ils donneront à leur personnel détaché auprès de l'équipe de planification l'autorisation de représenter leurs vues et positions respectives lors de la planification pour assurer la cohérence et la progression rapide du processus.
43. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions au Siège seront chargés de fournir des orientations stratégiques à la mission, compte tenu des activités menées ensemble et des consultations entre le Siège et le terrain. Il s'agira notamment de diriger l'évaluation ou l'examen stratégique et la rédaction de la directive de planification des opérations de maintien de la paix, du concept de la mission et des concepts des composantes. La mission apportera sa contribution à l'opération de planification au Siège, élaborera les plans et leur mise en œuvre sur le terrain, notamment l'élaboration et la mise en œuvre du plan de la mission, des plans propres aux composantes et des plans de travail, compte tenu des documents stratégiques élaborés par le Siège.
44. Tous les membres du personnel du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions devront se conformer aux règles énoncées dans la présente politique. Si, lors du processus de planification, des modifications importantes doivent être apportées à celle-ci en raison de circonstances particulières, elles doivent être approuvées par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions.
45. Les partenaires des Nations Unies apporteront sans délai des contributions de fond éclairées dans le cadre de consultations tout au long du processus de planification et d'évaluation.

---

## F. DÉFINITIONS

---

## G. RÉFÉRENCES

### Références normatives

- A. Rapport du Secrétaire général sur le renforcement de la capacité de l'Organisation dans le domaine des opérations de paix ([A/61/858](#)) (2007) et  
Résolution [61/279](#) de l'Assemblée générale relative aux questions intersectorielles, en date du 29 juin 2007  
Bulletin du Secrétaire général sur l'organisation du Département de l'appui aux missions ([ST/SGB/2010/2](#))

Politique d'évaluation et de planification intégrées de l'Organisation des Nations Unies (2013)

Politique sur les transitions dans le cadre de la réduction des effectifs ou du retrait des missions des Nations Unies (UN Policy on Transitions in the Context of Mission Drawdown and Withdrawal) (2013)

Rapport du Secrétaire général sur l'avenir des opérations de paix des Nations Unies ([A/70/357-S/2015/682](#)) (2015)

Mémorandum du Secrétaire général sur de meilleures analyses et planification des opérations de paix des Nations Unies, en date du 23 décembre 2015

### **Politiques connexes**

#### **B. Lignes directrices concernant le concept de la mission (2014)**

Guide pratique pour le démarrage des missions 2.0 (2010)

Politique générale relative aux droits de l'homme dans les opérations de paix et les missions politiques des Nations Unies (2011)

Directives de l'ONU sur la coordination avec l'Union européenne lors de la planification des missions de l'ONU et des missions civiles et opérations militaires de l'Union européenne (UN Guidelines on Coordination with the EU during the planning of UN missions and EU civilian missions and military operations) (2014)

### **Autres références**

#### **C. Rapport du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix, intitulé « Unissons nos forces pour la paix : privilégions la politique, les partenariats et l'action en faveur des populations » (2015);**

Rapport du Groupe consultatif d'experts sur l'examen en 2015 du dispositif de consolidation de la paix de l'Organisation des Nations Unies (2015)

---

## **H. SUIVI ET CONFORMITÉ**

46. Le Sous-Secrétaire général aux opérations et le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions suivront conjointement l'application effective de la présente politique.

47. Un rapport rétrospectif sera établi après chaque processus de planification et d'évaluation qui pourrait avoir des conséquences non négligeables, et ses conclusions seront examinées par l'équipe élargie de coordination du dispositif de sécurité.

---

## **I. CONTACT**

48. Le contact pour la présente politique est le Groupe de l'évaluation et de la planification intégrées du Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix.

---

## J. HISTORIQUE

49. Le présent document est la première version de la politique de planification et d'examen des opérations de maintien de la paix.

---

Hervé Ladsous,  
Secrétaire général adjoint aux opérations  
de maintien de la paix

Atul Khare, Secrétaire général adjoint à  
l'appui aux missions

**SIGNATURE APPROUVÉE**



11/1/17

**DATE D'APPROBATION**

**SIGNATURE APPROUVÉE**



**DATE D'APPROBATION**

JAN 13 2017