



Assemblée générale

Distr. générale
20 juillet 2020
Français
Original : anglais

Soixante-quinzième session

Points 140 et 154 de l'ordre du jour provisoire*

Budget-programme pour 2020

Aspects administratifs et budgétaires du financement
des opérations de maintien de la paix
des Nations Unies

Examen de la mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [72/262 C](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci m'a prié de procéder à un examen d'ensemble de la mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité. Il donne un aperçu des efforts de gestion du changement entrepris par le Secrétariat, des nouvelles structures – le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix – établies le 1^{er} janvier 2019 et de certains des premiers résultats qui ont été obtenus selon une série d'études de cas. Chacune de ces études met en lumière une initiative différente qui témoigne des avantages de la réforme et s'inscrit dans le cadre d'un système plus large de gestion des avantages créé en vue de favoriser la réalisation transparente des objectifs généraux des trois volets de mon programme de réforme et de suivre les progrès accomplis à cet égard. Le rapport porte également sur les difficultés rencontrées et les mesures correctives prises par les nouveaux départements pour atteindre les objectifs de la réforme du dispositif de paix et de sécurité, ainsi que sur l'action actuellement menée afin de promouvoir une culture de travail favorable à l'innovation et à l'adoption d'une approche holistique du pilier.

* [A/75/150](#).



I. Introduction

1. Le présent rapport est soumis en application de la résolution [72/262 C](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci m'a prié de procéder à un examen d'ensemble de la mise en œuvre de la réforme du dispositif de paix et de sécurité. Il est essentiel que l'ONU remédie à la fragmentation qui caractérise ses activités, notamment celles du pilier Paix et sécurité, pour pouvoir exercer efficacement ses fonctions essentielles et faire face ainsi à l'évolution du contexte mondial, qui est plus complexe, plus dynamique et plus imprévisible qu'à aucun autre moment depuis sa création, il y a 75 ans.

2. Les tendances inquiétantes observées dans le monde rendent plus que jamais essentiels les liens entre les initiatives locales et mondiales, ainsi qu'entre les différents domaines d'activités relevant du mandat de l'Organisation. Ainsi, les cadres stratégiques qui guident l'action de l'Organisation traduisent une vision d'ensemble des problèmes communs et appellent des interventions à l'échelle du système des Nations Unies. Ces différents cadres s'articulent autour du Programme de développement durable à l'horizon 2030, que viennent compléter et élargir le dispositif de pérennisation de la paix et ma stratégie de prévention. Je remercie l'Assemblée générale d'avoir approuvé mon programme de réforme, qui consiste notamment à repositionner le système des Nations Unies pour le développement, à faire évoluer le modèle de gestion pour l'ONU et à restructurer le pilier Paix et sécurité. Ensemble, ces changements aideront l'Organisation à remplir plus efficacement ses différents mandats.

3. La restructuration du pilier Paix et sécurité a pour objectifs principaux d'accorder la priorité à la prévention et à la pérennisation de la paix, d'accroître l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, de rendre les activités du pilier plus rationnelles, plus souples et plus efficaces grâce à une approche holistique et de resserrer les liens avec les piliers Développement et Droits humains. Le présent rapport donne un aperçu de la mise en œuvre de la réforme, notamment des nouvelles structures – le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix – établies le 1^{er} janvier 2019. Bon nombre des changements sont encore en cours de consolidation, mais certains éléments attestent déjà les avantages de la réforme, ainsi que les mesures prises pour régler les problèmes en vue d'atteindre ses objectifs.

II. Mise en œuvre de la réforme : gestion du changement et établissement des nouvelles structures

A. Gestion du changement

4. Peu après que l'Assemblée générale a approuvé mon projet de réforme en juillet 2018, les entités concernées (l'ancien Département des affaires politiques, le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix) ont mis sur pied une petite équipe de transition chargée de gérer la mise en œuvre de la réforme à temps plein. Cette équipe a collaboré étroitement avec les équipes de transition chargées des réformes du système pour le développement et de la gestion afin d'assurer la coordination et la cohérence de l'effort global de réforme.

5. L'équipe de transition chargée de la réforme du dispositif de paix et de sécurité a principalement mis l'accent sur la gestion du changement, la communication avec le personnel et la sensibilisation de celui-ci, et la continuité des opérations. Elle a créé

des groupes de travail sur des questions clefs telles que la gestion des divisions régionales intégrées, le lien avec le Département de l'appui opérationnel et le Département de la gestion, et le changement de culture. Composés de collègues issus de l'ensemble du pilier, ces groupes de travail ont travaillé d'arrache-pied tout au long du quatrième trimestre de 2018 et du premier trimestre de 2019 pour faire en sorte que les deux nouveaux départements soient opérationnels au 1^{er} janvier 2019 et que les procédures et mécanismes existants soient adaptés aux nouvelles structures. L'équipe de transition s'est également efforcée de communiquer régulièrement avec les membres du personnel des deux départements afin de les tenir au courant des principaux faits nouveaux et des grandes étapes à suivre. Dans cette optique, les responsables des trois anciennes entités ont tenu plusieurs réunions générales pour informer les fonctionnaires de l'évolution de la situation et répondre à leurs questions.

6. Afin de tester de nouvelles procédures tenant compte de la révision des structures, une division régionale pilote, la Division des Amériques, a été créée en décembre 2018 pour faciliter la mise en œuvre à plus grande échelle de la réforme au 1^{er} janvier 2019. La division pilote était composée de membres du personnel de la Division des Amériques du Département des affaires politiques et de l'Équipe opérationnelle intégrée pour Haïti du Département des opérations de maintien de la paix. Elle a été choisie parce qu'elle devait appuyer la première transition de mission après la réforme, en Haïti. Grâce à ce projet pilote d'une durée d'un mois, les deux départements sont parvenues à mieux se coordonner dans la phase finale des préparatifs de la mission d'évaluation stratégique en Haïti, conduite à la mi-janvier 2019. Le projet a également permis de déterminer rapidement les ajustements nécessaires pour établir de nouvelles relations hiérarchiques et mettre au point les procédures d'approbation des documents par les deux nouveaux départements.

7. Afin d'harmoniser les connaissances des membres du personnel qui travaillaient jusqu'alors dans des départements distincts et de les aider à se préparer à l'évolution de leurs fonctions, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix nouvellement créés ont organisé une série d'ateliers à l'intention des responsables des divisions régionales. Les entités du pilier ont élaboré un programme d'orientation commun destiné aux nouveaux membres du personnel des deux départements et au personnel du Département de l'appui opérationnel qui est déployé sur le terrain, programme qui vient remplacer les programmes d'orientation distincts qui existaient avant la restructuration. Des séances sur la réforme ont également été intégrées dans les cours d'orientation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix destinés aux fonctionnaires du Siège et à ceux des bureaux extérieurs.

8. Afin de suivre les progrès et de prendre les mesures correctives qui s'imposent, la Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix et le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix ont supervisé la mise en œuvre de la réforme avec l'appui de l'équipe de transition, notamment dans le cadre de réunions d'examen régulières tenues en avril, juillet et décembre 2019. Au nombre des participants à ces réunions figuraient notamment les responsables du pilier Paix et sécurité et des parties prenantes issues d'autres équipes de transition et départements.

9. Afin de fixer des objectifs communs et de mettre en place un cadre d'orientation général pour l'ensemble du personnel du pilier Paix et sécurité, la Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix et le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix ont élaboré une déclaration de principes conjointe en novembre 2019, dans laquelle ils ont défini les engagements et priorités communs du pilier, regroupés sous les volets suivants : a) politique (promouvoir des règlements

politiques des conflits) ; b) populations (mobiliser les membres de la société au-delà des élites politiques et fonder les interventions sur la connaissance des questions socioéconomiques, environnementaux et structurelles pertinentes) ; c) impact (maximiser l'impact des présences sur le terrain) ; d) partenariat (travailler avec l'ensemble des entités des Nations Unies, les États Membres et les institutions et acteurs internationaux, régionaux et locaux) ; e) innovation (en matière d'approches, de partenariats et d'intégration de nouvelles technologies) ; f) apprentissage (instaurer une culture de l'apprentissage mutuel, de la créativité, de la croissance et de la prise en main des initiatives). Les deux départements s'emploient à promouvoir ces principes et à prendre des mesures concrètes pour les mettre en pratique.

B. Établissement des nouvelles structures

10. La restructuration du pilier Paix et sécurité est fondée sur la création de deux nouveaux départements du Secrétariat le 1^{er} janvier 2019. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix possède à la fois des capacités et des compétences politiques et analytiques dans des domaines tels que l'assistance électorale, la médiation et les affaires du Conseil de sécurité, et des responsabilités en matière de consolidation de la paix qui étaient précédemment exercées par des entités distinctes du Secrétariat, tandis que le Département des opérations de paix dispose de capacités spécialisées dans des domaines comme les affaires militaires et l'état de droit. Chaque département apporte un soutien stratégique, politique et opérationnel aux opérations de paix dans ses domaines de compétence.

11. Les deux départements partagent une même structure politique et opérationnelle investie de responsabilités régionales, qui supervise la gestion courante de toutes les activités politiques et opérationnelles ayant trait à la paix et à la sécurité ; elle est dirigée par trois sous-secrétaires généraux : une pour l'Afrique, un pour l'Europe, l'Asie centrale et les Amériques et un pour le Moyen-Orient, l'Asie et le Pacifique. Chaque département dispose de ses propres capacités et services spécialisés et a accès à ceux de l'autre, y compris au Bureau d'appui à la consolidation de la paix, qui a été intégré au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et renforcé grâce à des postes supplémentaires, ce qui a contribué à sa revitalisation, prescrite dans la résolution [70/262](#) de l'Assemblée générale et la résolution [2282 \(2016\)](#) du Conseil de sécurité, relatives à l'examen du dispositif de consolidation de la paix. J'ai également créé le Groupe permanent de hauts responsables, organe qui se réunit tous les mois avec la Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix, le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix, le Secrétaire général adjoint chargé du Bureau de lutte contre le terrorisme et la Secrétaire générale adjointe aux affaires de désarmement, afin d'assurer la cohérence et l'unification des décisions sur les questions de paix et de sécurité.

12. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix collaborent étroitement avec le pilier Développement, notamment dans le cadre du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, qui joue un rôle de « charnière » avec les autres piliers de l'Organisation. Faisant fond sur le travail soutenu mené au fil des années pour renforcer la coopération avec les coordonnateurs résidents, les réformes constituent un point d'entrée clair et solide pour la collaboration avec le système des Nations Unies pour le développement de manière général, en particulier avec le Bureau de la coordination des activités de développement nouvellement créé. Elles permettent aux acteurs du pilier Paix et sécurité d'intensifier le rôle de conseil et de soutien qu'ils jouent au quotidien auprès des équipes de pays et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dont les pouvoirs ont été renforcés, s'agissant en particulier de ceux qui portent la triple

casquette de représentants spécial adjoint du Secrétaire général, de coordonnateur résident et de coordonnateur des opérations humanitaires, pour les aider à apporter des solutions aux différents problèmes rencontrés dans chaque pays. Le nouveau plan stratégique du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix met également l'accent sur la nécessité d'adopter une approche globale de la prévention et d'utiliser l'ensemble des capacités du pilier. L'appui opérationnel apporté à ce jour a notamment pris la forme de conseils techniques donnés dans des domaines tels que les élections, par l'intermédiaire de la Division de l'assistance électorale, et d'initiatives de médiation et de dialogue, conduites dans le cadre du Groupe de l'appui à la médiation et de l'Équipe de réserve de conseillers principaux pour la médiation, ainsi que du Programme commun de renforcement des capacités nationales de prévention des conflits et du projet commun sur les transitions des opérations des Nations Unies¹. Le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité travaille en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ainsi qu'avec plusieurs partenaires des Nations Unies pour fournir, par l'intermédiaire de la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit, un appui opérationnel en tant que prestataire de services à l'échelle du système. Les divisions régionales des deux départements coprésident, avec le PNUD, le mécanisme régional d'examen mensuel destiné à faciliter le débat interpiliers sur les efforts de prévention. Le Bureau de la coordination des activités de développement est désormais pleinement intégré à ce mécanisme, ce qui favorisera l'échanges continu d'informations avec les équipes de pays des Nations Unies, par l'intermédiaire des coordinateurs résidents.

13. En matière de planification et d'analyse stratégiques, le pilier s'est efforcé en priorité de participer à plusieurs analyses communes de pays en 2019 et en 2020 pour produire des analyses communes et multidimensionnelles des risques. Au Timor-Leste, la division régionale des deux départements a déployé deux membres du personnel dans le pays afin de contribuer directement à l'analyse. Parallèlement, les départements travaillent avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes pour faire en sorte qu'il soit davantage tenu compte des questions de genre dans l'analyse des conflits. On constate également une coordination plus étroite dans les contextes d'opérations de paix. Au Darfour, l'équipe de pays des Nations Unies peut utiliser les fonds consacrés aux activités relatives aux programmes provenant du budget statutaire de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD) pour intensifier les efforts conjoints visant à faciliter le passage, à terme, du maintien de la paix à la consolidation de la paix, conformément au mandat défini. Elle s'appuie en particulier sur les équipes chargées de la liaison avec les États dans les domaines de l'état de droit, des droits de l'homme, de l'amélioration des moyens de subsistance des populations déplacées et de la fourniture immédiate de services à celles-ci. La réforme a également permis d'accroître la cohérence dans les contextes de transition de missions des Nations Unies. Les exemples d'Haïti et du Soudan sont examinés ci-dessous, et le respect de la Directive de planification sur l'élaboration de processus de transition homogènes et cohérents au sein des Nations Unies de 2019 fera l'objet d'un suivi, l'objectif étant que la planification conjointe de la transition soit plus systématique et qu'elle donne lieu à la cohérence stratégique voulue.

14. La collaboration s'est également intensifiée avec le pilier Droits humains de l'ONU, notamment le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), le Conseil des droits de l'homme et ses mécanismes, et les composantes Droits humains des missions de maintien de la paix et des missions politiques

¹ Les partenaires qui participent au projet sont le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, le Département des opérations de paix, le Bureau de la coordination des activités de développement et le Programme des Nations Unies pour le développement.

spéciales. Sur la base d'une politique commune, les deux départements ont collaboré étroitement avec le HCDH, qui soutient 12 composantes Droits humains de missions politiques spéciales et d'opérations de maintien de la paix, pour examiner toute une série de questions liées à l'exécution des mandats relatifs aux droits humains par ces missions. Le HCDH et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix ont renforcé leur partenariat en adoptant un plan de travail commun. Au niveau opérationnel, les deux départements et le HCDH appuient les initiatives de terrain qui intègrent une approche fondée sur les droits humains, notamment grâce à des ressources provenant du Fonds pour la consolidation de la paix, comme c'est le cas au Honduras, au Libéria, au Mali et en République démocratique du Congo. Mon appel à l'action en faveur des droits humains contribue à donner un nouvel élan aux efforts de collaboration visant à renforcer ces droits à l'échelle de l'Organisation, notamment au sein du pilier Paix et sécurité.

15. Le pilier Paix et sécurité collabore avec les responsables du nouveau dispositif de gestion mis en place au Siège afin d'appuyer l'action que mènent les opérations de paix pour exécuter plus efficacement leurs mandats et à laquelle est consacrée une part importante des ressources financières et humaines du Secrétariat.

III. Suivi des progrès : éléments attestant les avantages de la réforme

A. Premiers signes et initiatives de réforme

16. Une vingtaine de mois après le lancement d'un ensemble de réformes complexes et interdépendantes, on dispose déjà d'éléments attestant leur impact. Un système de gestion des avantages a été créé pour promouvoir une réalisation transparente des objectifs généraux des trois volets de mon programme de réforme et suivre les progrès accomplis à cet égard. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix ont recensé neuf initiatives témoignant des avantages de la réforme, qui sont énumérées dans l'annexe du présent rapport. La présente section s'articule autour de ces initiatives. Bon nombre des exemples ci-dessous concernent plusieurs des neuf initiatives en question, une preuve du caractère interdépendant des réformes. Pour chaque avantage escompté, il avait été défini des indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs) permettant de savoir si la situation s'était améliorée ou aggravée depuis la mise en œuvre de la réforme et si l'évolution de la situation était principalement due à la mise en œuvre de la réforme ou à des facteurs externes. La gestion des avantages se rapporte à la réforme et permettra de mesurer spécifiquement les améliorations qui y sont liées, mais mon objectif est de faire de cet exercice un effort d'amélioration constant d'ici à la fin de 2020. Ainsi, les activités de réforme en cours peuvent être menées à bien et de nouvelles améliorations peuvent être opérées de façon continue.

Caractère prioritaire de la prévention et de la pérennisation de la paix : le cas du Burkina Faso

17. Depuis que j'ai pris mes fonctions de Secrétaire général, le 1^{er} janvier 2017, je me suis attaché tout particulièrement à faire de la prévention une priorité, notamment en promouvant la diplomatie au service de la paix. La réforme du pilier Paix et sécurité a contribué à concrétiser cette vision en ce qu'elle a aidé à garantir que des engagements soient pris dès le départ en faveur de la paix et de la sécurité, sur la base d'une analyse intégrée et multidimensionnelle à laquelle souscrit l'ensemble du système des Nations Unies. Au Burkina Faso, où la réforme s'est appuyée sur des initiatives qui avaient déjà été prises à l'échelle du système dans le cadre de la

pérennisation de la paix, on a noté que les entités du système menaient une action plus souple et plus cohérente, qui se fondait sur une analyse commune et intégrée.

18. Quelques semaines après le début de la réforme, le Représentant spécial du Secrétaire général pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel a dirigé une mission d'examen interinstitutions pour évaluer la position et les moyens de l'équipe de pays des Nations Unies au Burkina Faso. Sur la base de cette évaluation, approuvée par le Comité exécutif en mars 2019, le système des Nations Unies a commencé à renforcer sa présence en dehors de la capitale. Cinq bureaux intégrés ont ainsi été créés dans les régions prioritaires afin de rapprocher l'aide des populations dans le besoin. Le Comité exécutif a également créé une équipe spéciale de gestion des crises, dirigée par la Sous-Secrétaire générale pour l'Afrique, afin de superviser l'action globale menée dans le pays, d'évaluer les ressources existantes par rapport aux besoins et de redéfinir les priorités en matière d'allocation de ces ressources, s'il y a lieu.

19. Au Burkina Faso, la réforme a entraîné une transformation de la configuration traditionnelle de l'équipe de pays des Nations Unies et favorisé l'adoption d'une démarche plus intégrée, fortement axée sur la prévention et fondée sur une analyse commune, interpilliers et multidimensionnelle. La réforme des structures du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix a contribué à cette transformation de plusieurs manières. Premièrement, elle a permis de faire transiter les informations et les analyses par une chaîne de commandement unique, qui passe par le Bureau de la Sous-Secrétaire générale pour l'Afrique. Cela signifie que l'on a pu donner plus rapidement suite au travail approfondi de contrôle et d'analyse effectué sur le terrain, notamment par le personnel chargé des affaires politiques et des droits humains affecté au bureau de la coordinatrice résidente. Deuxièmement, la Sous-Secrétaire générale a pu bénéficier d'un soutien important de la part des services thématiques spécialisées du pilier. Le Groupe de l'appui à la médiation a offert son expertise pour soutenir l'équipe de pays, notamment en communiquant à celle-ci les bonnes pratiques appliquées dans d'autres pays de la région. La Division de l'assistance électorale a fait des recommandations sur la répartition des tâches entre les entités des Nations Unies et donné des conseils en matière d'élections aux hauts responsables de l'ONU ; son action n'est pas terminée, car les préparatifs des élections générales de 2020 se poursuivent. Le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a déployé des moyens spécialisés dans les domaines de la police, de la justice, du désarmement, de la démobilisation et réintégration, et de la réforme du secteur de la sécurité. Les engins explosifs improvisés étant devenus une source de préoccupation, le Service de la lutte antimines a été déployé pour analyser la menace, dispenser une formation sur les risques courus par les civils et aider au développement d'une capacité nationale d'atténuation de cette menace. Troisièmement, le service consacré à la question au Bureau d'appui à la consolidation de la paix a contribué à intensifier la collaboration avec la Banque mondiale, et le Fonds pour la consolidation de la paix a aidé l'équipe de pays à organiser le déploiement dans les zones les plus vulnérables. Une évaluation en matière de prévention et de consolidation de la paix faite par l'ONU, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et l'Union européenne avec le soutien du Bureau d'appui à la consolidation de la paix renforcé, vient mieux éclairer la transformation de la présence des Nations Unies dans le pays, et la Commission de consolidation de la paix sert de cadre de promotion d'un suivi rapide de cette évaluation. La situation de sécurité au Burkina Faso continue d'évoluer, et il faudra des années pour consolider la paix. Toutefois, même à ce stade précoce, la souplesse et l'innovation qui caractérisent l'appui assuré par l'ONU depuis la réforme ont été saluées par les autorités nationales, ainsi que par le Conseil de sécurité dans la déclaration de sa présidente sur l'Afrique de l'Ouest (S/PRST/2019/7).

Opérations de maintien de la paix adaptées aux besoins et axées sur les processus politiques : le cas de la République centrafricaine

20. C'est lorsqu'il est utilisé avec souplesse comme un outil politique que le maintien de la paix est le plus efficace et qu'il maximise l'impact de l'action collective. C'est ce constat qui sous-tend le programme « Action pour le maintien de la paix », et la restructuration du pilier Paix vise à intensifier les efforts déjà accomplis en ce sens. La Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) est un bon exemple de la manière dont la réforme contribue à faire avancer les processus politiques, notamment grâce à des partenariats renforcés avec les organisations régionales. Conformément à ce programme, la MINUSCA a vu son mandat politique et son mandat de bons offices renforcé en 2018 puis de nouveau en 2019, notamment pour appuyer le processus politique dirigé par l'Initiative africaine pour la paix et la réconciliation. Les alliances stratégiques qui lient l'ONU à l'Union africaine, à la Communauté économique des États de l'Afrique centrale et aux partenaires bilatéraux et qui sont facilitées par la mise en place, au Siège, d'un interlocuteur unique pour le pays et la région dans le cadre de la structure politique et opérationnelle qui a été créée, ont permis d'appuyer les discussions tenues à Khartoum, qui ont conduit à la signature de l'accord de paix. Ces alliances, y compris celle avec l'Union européenne, continuent de jouer un rôle essentiel dans l'appui au processus de paix et l'application de l'accord. La restructuration a également favorisé une collaboration encore plus étroite avec le Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale, la mission politique spéciale régionale qui relève désormais de la même division au Siège que la MINUSCA. Le Bureau régional aide la MINUSCA à rallier le soutien des pays de la sous-région en faveur du processus de paix, notamment en faisant pression pour que soient revitalisées les commissions mixtes bilatérales entre la République centrafricaine et ses voisins.

21. La réforme a également contribué à renforcer l'appui que la République centrafricaine reçoit du dispositif de consolidation de la paix. Avec le soutien d'un Bureau d'appui à la consolidation de la paix renforcé, la Commission de consolidation de la paix aide à maintenir l'attention de la communauté internationale sur les efforts de paix et de relèvement. À la suite de la signature de l'accord de paix, le Fonds pour la consolidation de la paix a facilité le décaissement rapide d'un montant de 23,9 millions de dollars destiné à permettre à l'équipe de pays des Nations Unies et à des partenaires de la société civile de soutenir certains aspects critiques de l'accord de paix, ce qui a permis de répondre aux besoins non couverts jusqu'à ce qu'un financement plus durable de la part des donateurs soit obtenu et aidé la mission à se concentrer sur les activités essentielles qui lui avaient été prescrites.

22. L'accord de paix, qui ouvre une voie politique viable pour le pays, a directement conduit à une réduction considérable du nombre de décès de civils, ainsi que du nombre de décès résultant d'actes hostiles dans les missions de maintien de la paix, et a favorisé une attitude nettement plus positive à l'égard de la MINUSCA, ainsi qu'une diminution globale des violations des droits humains en République centrafricaine. Toutefois, ces progrès ne seront durables que si les groupes armés qui enfreignent l'accord sont amenés à répondre de leurs actes et si la population bénéficie rapidement des dividendes de la paix. Des investissements importants, novateurs et tenant compte des risques doivent être réalisés dans le développement, l'emploi des jeunes et les infrastructures. L'appui et la collaboration du Gouvernement et de la communauté internationale doivent également être maintenus.

Approches intégrées des transitions de mission : les cas d'Haïti et du Soudan

23. La restructuration du pilier Paix et sécurité a favorisé l'adoption d'une méthode de travail plus cohérente, plus intégrée et plus efficace, notamment en ce qui concerne la gestion des transitions de mission. Dans le passé, les missions des Nations Unies passant d'une configuration de maintien de la paix à des activités politiques spéciales ou vice versa nécessitaient un transfert de responsabilités d'un département du Siège vers un autre. Cette situation entraînait des pertes d'efficacité et, parfois, une concurrence institutionnelle qui pouvait compromettre le succès des transitions. La restructuration du pilier Paix et sécurité permet de confier à la même division régionale la responsabilité de l'appui aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales, quel que soit le type d'opération de paix en place, ce qui réduit considérablement les pertes d'efficacité et non seulement facilite mais rend systématique l'harmonisation de l'appui et la coordination avec les départements partenaires. Elle aide ainsi à mener à bien des transitions qui soient davantage tournées vers l'avenir, plus durables et, à terme, plus réussies. Le projet commun sur les transitions des opérations des Nations Unies demeure un mécanisme clef permettant de réunir le pilier Paix et sécurité et le système de développement. En mai 2020, j'ai entamé un examen complet de la Politique d'évaluation et de planification intégrées afin de lever les obstacles à l'intégration et de pleinement concrétiser ma vision d'une action interpilliers plus intégrée et plus prévisible. Le pilier Paix et sécurité ne gère pas seul les transitions de mission ; il collabore étroitement avec le système pour le développement repositionné et le HCDH pour veiller à ce que les objectifs nationaux à long terme soient planifiés tout au long de la transition, en se servant du Programme 2030 comme d'un cadre général. Il travaille également en étroite collaboration avec le Département de l'appui opérationnel afin de faciliter la gestion de ces processus très complexes. L'impulsion et la coopération politiques du gouvernement hôte demeurent essentielles.

24. Les nouvelles structures de l'ONU ont été à l'œuvre pour gérer des transitions de mission en Haïti et au Soudan en 2019 et en 2020. En Haïti, la nouvelle mission politique spéciale, le Bureau intégré des Nations Unies en Haïti, a commencé ses opérations le 16 octobre 2019 dans un contexte politique difficile, reprenant là où la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti s'était arrêtée et s'employant en particulier à mener une action intégrée avec l'équipe de pays des Nations Unies pour s'attaquer aux causes historiques de l'instabilité et de la vulnérabilité. Au Soudan, mon conseiller spécial a dirigé la planification, conformément à la directive de planification relative au pays. Tout au long de cet exercice, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix ont coopéré étroitement pour préparer la nouvelle mission, ainsi que la réduction des effectifs et le retrait de la MINUAD. La nouvelle mission, établie le 4 juin 2020 sous le nom de Mission intégrée des Nations Unies pour l'assistance à la transition au Soudan (MINUATS), complétera le travail que mènent actuellement les organismes, fonds et programmes des Nations Unies sur le terrain pour faciliter la transition démocratique au Soudan, y compris la nécessaire participation des femmes à la vie politique. Parallèlement, toujours le 4 juin, le Conseil de sécurité a prorogé le mandat de la MINUAD jusqu'au 31 décembre 2020. La MINUATS et la MINUAD coordonneront étroitement leurs activités, notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix, l'état de droit, la lutte contre la violence au sein de la collectivité et la protection des civils au Darfour, ainsi que l'appui au processus de paix basé à Juba. Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix mène des initiatives à la fois en Haïti et au Soudan, notamment par l'intermédiaire du Fonds pour la consolidation de la paix.

25. En Haïti et au Soudan, les divisions régionales du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix

se sont penchées sur des objectifs nationaux à beaucoup plus long terme et ont étroitement collaboré avec des entités partenaires, telles que le Bureau de la coordination des activités de développement, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les équipes de pays pour conduire une analyse et une planification intégrées des présences post-transition. Une vision fondée sur l'unité d'action des Nations Unies a été élaborée pour la présence en Haïti, ainsi que pour le Soudan, ce qui a aidé à mettre en évidence les questions prioritaires que les nouvelles missions devront aborder conjointement avec les gouvernements de ces pays. Le partenariat étroit avec le Département de l'appui opérationnel a permis de donner des conseils techniques adaptés dans les deux contextes.

Stratégies régionales intégrées de prévention et de pérennisation de la paix : le cas de la Corne de l'Afrique

26. Mettant à profit la création de divisions communes qui s'occupent de telle ou telle région géographique, quel que soit le type de présence des Nations Unies sur le terrain, j'ai demandé au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et au Département des opérations de paix de travailler avec d'autres départements – illustrant ainsi le caractère transversal de l'action de l'Organisation – pour élaborer des stratégies régionales intégrées sur les questions prioritaires. Les deux départements ont collaboré étroitement pour mettre en place un cadre d'élaboration de stratégies régionales, en s'appuyant sur les enseignements tirés des expériences précédentes, ainsi que sur les pratiques exemplaires. Plusieurs stratégies ont déjà été élaborées ou sont en cours d'élaboration. C'est le cas notamment de la stratégie régionale globale de prévention pour la Corne de l'Afrique, dont l'élaboration a été dirigée par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le PNUD. Les structures précédentes ne permettaient pas d'utiliser un mécanisme ou une plateforme unique pour favoriser des échanges structurés, permanents et substantiels entre tous les acteurs clefs du système des Nations Unies présents dans une région donnée. C'est exactement ce qu'a permis de mettre en place la stratégie pour la Corne de l'Afrique, qui représente donc une rupture avec les pratiques passées. Cette stratégie, qui a été élaborée sous la direction conjointe de la Division de l'Afrique de l'Est des deux départements et du PNUD, est alignée sur les objectifs de développement durable et fait intervenir les trois piliers de l'Organisation. Des collègues qui travaillent sur le terrain, aux niveaux tant régional que national, ont également été appelés à jouer un rôle clef dans son élaboration et son application, et les partenaires régionaux – notamment l'Union africaine et l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), ainsi que leurs cadres régionaux – ont aidé à la définir. Les résultats seront difficiles à mesurer aux premiers stades du processus, mais on a déjà pu constater que la stratégie, qui est appliquée sous la direction de mon envoyé spécial pour la Corne de l'Afrique, a contribué à renforcer la cohérence et à améliorer la répartition des tâches entre les différents acteurs, ainsi qu'à revigorer le partenariat entre l'ONU et l'IGAD. Signe de la consolidation de ce partenariat, l'Organisation a aidé l'IGAD à élaborer sa stratégie de lutte contre la maladie à coronavirus (COVID-19).

Amélioration de la coordination avec le système des Nations Unies pour le développement : les cas de l'État plurinational de Bolivie et de la République démocratique du Congo

27. Tous les outils qui étaient accessibles aux coordonnatrices et coordonnateurs résidents dans le passé restent à la disposition du système pour le développement repositionné et des coordonnatrices et coordonnateurs résidents aux pouvoirs renforcés. Le changement apporté par la réforme consiste en ceci : sans pour autant sortir du cadre des mandats établis, on a pu réduire considérablement les obstacles

internes à la collaboration au sein du pilier Paix et sécurité et avec le pilier Développement grâce à l'adoption d'une approche holistique du pilier et au renforcement du Bureau d'appui à la consolidation de la paix.

28. L'État plurinational de Bolivie en est un bon exemple. Peu après le début de la crise et des violences qui ont suivi les élections générales d'octobre 2019, j'ai nommé un envoyé personnel chargé de dialoguer avec tous les acteurs nationaux. L'ONU s'est jointe aux efforts de facilitation menés par la Conférence épiscopale de Bolivie, l'Union européenne et l'Espagne. Grâce à ces efforts, les parties ont conclu un accord pour désamorcer la crise, annuler le vote d'octobre 2019 et organiser de nouvelles élections en 2020. Elles ont également demandé que l'ONU soutienne rapidement l'action nationale contre la crise. En réponse, mon envoyé personnel, ainsi que la coordonnatrice résidente et l'équipe de pays, ont dirigé la conception de l'initiative de consolidation de la paix du système des Nations Unies pour l'État plurinational de Bolivie. L'initiative comprend trois grands axes, à savoir l'assistance électorale, les droits humains et l'égalité des genres, et le dialogue dans le cadre de consultations citoyennes, et vise à garantir que les efforts de prévention soient soutenus avant, pendant et après le processus électoral. Les acteurs nationaux ont considéré que les élections étaient un facteur clef du règlement de la crise politique. La Division de l'assistance électorale a donc travaillé en étroite collaboration avec mon envoyé personnel et l'équipe de pays pour mettre en place d'urgence la solide composante électorale nécessaire et la rendre opérationnelle dans un court laps de temps afin d'appuyer les préparatifs de la tenue d'élections crédibles, inclusives et participatives en 2020. L'initiative correspond à une nouvelle approche de la prévention des conflits qui place la coordinatrice résidente aux pouvoirs renforcés à la tête des activités des organismes, fonds et programmes axées sur les trois grands axes de l'initiative et qui permet d'établir des liens étroits avec les bons offices de mon envoyé personnel. L'initiative a considérablement progressé depuis son lancement et montre comment le système des Nations Unies réformé peut aider de manière cohérente et souple les autorités à parvenir à un règlement pacifique de la crise.

29. Un autre exemple de la meilleure coordination avec le système pour le développement, ainsi qu'avec les acteurs humanitaires, concerne la République démocratique du Congo, où l'ONU a joué un rôle clef dans l'endiguement de l'épidémie de la maladie à virus Ebola dans les provinces du Nord-Kivu et de l'Ituri. Dans un contexte difficile, marqué par la présence de groupes armés actifs et une résistance civile de grande envergure, l'ONU a contribué aux interventions nationales de santé publique en tirant parti des compétences précieuses dont elle dispose sur le terrain en matière de développement, d'aide humanitaire et de maintien de la paix, notamment en utilisant la police des Nations Unies pour soutenir les efforts nationaux de recherche des contacts. La Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo a employé ses bons offices et assuré un soutien logistique et des services de sécurité dans le cadre de ces interventions, tandis que les institutions spécialisées, les fonds et les programmes ont collaboré étroitement avec les populations pour gagner leur confiance et mettre en place un réseau d'installations médicales. Afin de faciliter l'intégration entre les différents piliers et de communiquer des messages unifiés aux acteurs locaux, j'ai nommé un coordonnateur pour l'action d'urgence contre l'Ebola, qui est basé dans l'est du pays. Des réunions régulières entre hauts responsables tenues au Siège, notamment entre le Département des opérations de paix, le Bureau de la coordination des activités de développement, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et l'Organisation mondiale de la Santé, ont permis d'harmoniser davantage les efforts du système des Nations Unies. Après près de deux ans, les autorités de la République démocratique du Congo ont déclaré être venues à bout de l'épidémie. L'ONU

continue de suivre une approche interpiliers pour faciliter l'exécution d'un programme d'assistance aux survivants.

Accroissement de l'impact de la Commission de consolidation de la paix

30. Une partie importante de la restructuration du pilier Paix et sécurité a consisté à intégrer le Bureau d'appui à la consolidation de la paix au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, à le renforcer grâce à la création de postes supplémentaires et à en faire une « charnière » entre les travaux du Secrétariat relatifs à la paix et à la sécurité et les piliers Droits humains et Développement, ainsi que les acteurs humanitaires. L'appui que le Bureau apporte à la Commission de consolidation de la paix occupe une place importante dans cette fonction de « charnière ».

31. Depuis la restructuration, on constate la valeur ajoutée de ces mesures. Le lien direct qui existe entre le Bureau d'appui à la consolidation de la paix et les divisions régionales communes qui dirigent les travaux d'analyse politique du Secrétariat permet aux membres de la Commission de consolidation de la paix d'accéder à des analyses plus approfondies, qui mettent davantage l'accent sur les points de vue issus du terrain. La Commission peut ainsi jouer un rôle consultatif plus important auprès du Conseil de sécurité, qui sollicite de plus en plus son avis sur les questions de consolidation de la paix concernant les pays examinés par les deux organes. Par exemple, des dialogues interactifs informels ont été organisés en prévision d'une visite du Conseil au Burkina Faso et au Mali en 2019, et la Commission a donné des avis lors des délibérations du Conseil sur le renouvellement des mandats de la MINUSCA, du Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau et du Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel (UNOWAS).

32. La réforme a permis à la Commission de consolidation de la paix de favoriser le renforcement des partenariats aux niveaux international, national et local, et la cohérence avec les priorités définies à l'échelle nationale. En Gambie, la Commission a collaboré avec ses partenaires pour suivre les avancées faites en ce qui concerne le rôle des femmes et des jeunes dans la prise de décisions, la réforme du secteur de la sécurité, la justice transitionnelle, la révision de la Constitution, les droits humains, l'égalité des genres et la bonne gouvernance, conformément au plan national de développement.

Partenariat renforcé avec la Banque mondiale

33. La restructuration du pilier Paix et sécurité a également consisté à renforcer les capacités de partenariat avec la Banque mondiale, afin d'établir davantage de synergies entre les deux organisations dans le domaine de la prévention et de la consolidation de la paix. Une petite équipe basée au Bureau d'appui à la consolidation de la paix assure le secrétariat du Cadre de partenariat entre l'ONU et la Banque mondiale pour les situations de crise ; elle permet de suivre une approche interpiliers associant toutes les entités concernées du système des Nations Unies et apporte un appui consultatif aux présences sur le terrain, en particulier aux coordonnatrices et coordinateurs résidents dans une quarantaine de pays. En septembre 2019, le Bureau a rendu opérationnel le nouveau Mécanisme d'appui à l'action humanitaire, au développement, à la consolidation de la paix et aux partenariats dans le cadre du Fonds pour la consolidation de la paix, afin de favoriser la collaboration entre les équipes de terrain et le Groupe de la Banque mondiale en ce qui concerne la collecte conjointe de données, les analyses et les opérations.

34. Parmi les premiers résultats de ce nouveau type d'appui, on peut citer la conduite, par l'ONU, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et

l'Union européenne, de l'évaluation conjointe relative à la prévention et à la consolidation de la paix au Burkina Faso. C'est la première fois qu'une telle évaluation a été entreprise dans un contexte de prévention. Ailleurs, des visites conjointes de hauts responsables de l'ONU et de la Banque mondiale, par exemple en Somalie en novembre 2019, ont aidé à renforcer la coopération dans les domaines de l'humanitaire, du développement et de la paix.

35. Des équipes issues de l'ensemble du système des Nations Unies ont contribué aux consultations sur la première stratégie de la Banque mondiale en matière de fragilité, de conflit et de violence, établie en mars 2020. Dans le cadre de cette stratégie, fondée sur une analyse des questions de prévention réalisée précédemment par l'ONU et la Banque mondiale, les partenariats sont considérés comme essentiels à l'efficacité de l'action de la Banque dans les situations de fragilité. Aidées du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, les divisions régionales du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix et les présences des Nations Unies dans les pays contribuent à aux évaluations des risques de nouvelle génération menées par la Banque mondiale. En juin 2020, le Département des opérations de paix et le PNUD ont fini d'élaborer des plans visant à nouer avec la Banque mondiale une collaboration stratégique dans le domaine de la réforme du secteur de la sécurité, avec l'aide du Mécanisme d'appui à l'action humanitaire, au développement, à la consolidation de la paix et aux partenariats. En juin 2020, le Mécanisme avait fourni des renforts de personnel, ainsi qu'un appui consultatif ou opérationnel aux présences des Nations Unies coopérant avec la Banque mondiale au Burkina Faso, au Cameroun, au Niger et au Togo, et s'apprête à en faire de même avec les présences en Afghanistan, en République démocratique du Congo et au Soudan.

36. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, le renforcement des capacités de partenariat a aidé l'ONU à harmoniser rapidement ses interventions avec celles de la Banque mondiale dans les dimensions de la riposte qui ont trait à la consolidation de la paix et à la prévention, ce qui a permis de diffuser des messages communs et d'adapter en temps voulu les outils d'évaluation. Une « filière rapide » du Mécanisme d'appui à l'action humanitaire, au développement, à la consolidation de la paix et aux partenariats créée en avril 2020 pour aider les équipes des Nations Unies à mener avec la Banque des évaluations de l'impact de la pandémie tenant compte des conflits a rapidement été débordée de demandes. Le soutien des États Membres demeure extrêmement précieux. Les pays fragiles cherchant à privilégier les ressources internationales pour financer leur relèvement après la pandémie, les partenariats stratégiques avec les institutions financières internationales seront plus vitaux que jamais.

Accroissement de l'impact du Fonds pour la consolidation de la paix

37. La réforme a eu un effet positif sur le Fonds pour la consolidation de la paix, qui contribue en retour à accélérer la réalisation des objectifs de la réforme, de plusieurs manières. D'abord, l'intégration du Fonds dans le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix permet de mieux tenir compte, dans les stratégies relatives aux pays et aux projets, des analyses des divisions régionales de ce département et du Département des opérations de paix. Le Fonds peut ainsi mieux relier les analyses politiques du Secrétariat aux propositions de projet des organismes, fonds et programmes, comme ce fut le cas en Papouasie-Nouvelle-Guinée à l'approche du référendum de Bougainville et en Gambie après la transition politique. Ensuite, le Fonds est devenu l'un des principaux moyens pour le pilier Paix et sécurité de renforcer le rôle moteur et les capacités du système des coordonnateurs résidents repositionné. Les modalités du Fonds garantissent que les coordonnatrices et coordonnateurs résidents pilotent l'action menée avec les équipes de pays pour définir

les priorités, aligner les activités sur les stratégies nationales et adopter des démarches intégrées à celles des équipes de pays.

38. Le Fonds pour la consolidation de la paix contribue également à accélérer la réalisation des objectifs de la réforme. Par exemple, l'un de ses principes directeurs est la promotion d'initiatives intégrées et interpilliers. Ses trois volets prioritaires ont été conçus dans le but de privilégier les efforts déployés à l'échelle du système et, à cette fin, d'accroître les investissements destinés à promouvoir des transitions de mission cohérentes, à renforcer les approches régionales et à travailler au-delà des frontières sur des priorités communes, ainsi qu'à mettre particulièrement l'accent sur la promotion de l'égalité des genres et de la participation des femmes et des jeunes à la consolidation de la paix. En 2019, 30 % de tous les nouveaux investissements ont été consacrés à l'appui aux transitions, 4 % aux initiatives transfrontalières et 21 % à l'avancement des femmes et des jeunes ; l'objectif du Fonds est de porter ces pourcentages à 35 %, 20 % et 25 %, respectivement, sur la période 2020-2024.

Adoption systématique d'une approche holistique du pilier : les cas du Mali et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée

39. Je me réjouis de constater que, dans le laps de temps relativement court qui s'est écoulé depuis le 1^{er} janvier 2019, l'approche holistique du pilier – la vision globale qui guide la restructuration du dispositif de paix et de sécurité – a été adoptée par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix et que ces deux organes agissent déjà ensemble dans plusieurs pays. Dans bon nombre de ces pays, l'ONU est présente depuis plusieurs années et déploie des efforts impressionnants pour promouvoir la cohérence stratégique de son action en dépit des obstacles bureaucratiques internes qui s'y opposaient jusqu'alors.

40. Cette approche holistique a par exemple été appliquée au Mali, où l'on peut constater les effets conjugués de la réforme et de l'initiative « Action pour le maintien de la paix ». D'une part, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) a bénéficié des outils du pilier Paix et sécurité, notamment dans les domaines de l'état de droit et de la réforme du secteur de la sécurité. La restructuration opérée au Siège a facilité la coopération avec le Fonds pour la consolidation de la paix et permis à la Mission de tirer parti de l'intensification des échanges d'informations et d'analyses, la Division de l'Afrique de l'Ouest fusionnée au Siège étant désormais en mesure de collaborer étroitement avec tous les acteurs sur le terrain, notamment l'UNOWAS et les coordonnatrices et coordinateurs résidents présents dans la région. Suivant une démarche qui mobilise l'ensemble du système des Nations Unies, la Mission et l'équipe de pays des Nations Unies mettent en œuvre un cadre stratégique intégré au Mali et s'appuient à cet égard sur leurs atouts particuliers et leurs réseaux respectifs, l'équipe de pays s'occupant de certaines tâches précédemment exécutées par la Mission, comme la prévention de la radicalisation des détenus. D'autre part, conformément à l'initiative « Action pour le maintien de la paix », le Conseil de sécurité a confié à la MINUSMA un mandat axé sur deux priorités stratégiques (l'appui à l'application de l'accord de paix, d'une part, et à la stabilisation et à la restauration de l'autorité de l'État dans le centre du pays, d'autre part) et a renforcé son agilité opérationnelle et sa présence aux fins de la réalisation de ces objectifs. Ensemble, la restructuration du pilier Paix et sécurité et l'initiative « Action pour le maintien de la paix » aident la MINUSMA à obtenir des résultats concrets sur le terrain, notamment à créer un cadre favorable à la recherche de solutions politiques, notamment par la tenue d'un dialogue national inclusif sur l'avenir du pays en décembre 2019.

41. L'approche holistique du pilier est également visible dans des contextes autres que celui des missions, comme en Papouasie-Nouvelle-Guinée. En collaboration avec

la population de la région autonome de Bougainville et les autorités nationales et infranationales, l'ONU a facilité le déroulement pacifique du référendum aux résultats non contraignants sur l'avenir politique de Bougainville tenu fin 2019, et continue d'appuyer les consultations engagées après ce scrutin à la demande des parties. Le coordonnateur résident aux pouvoirs renforcés a grandement contribué à regrouper les différents aspects du soutien fourni par le système des Nations Unies et à les traduire en une stratégie cohérente d'engagement politique. La Division de l'assistance électorale a apporté un soutien essentiel à la Commission du référendum de Bougainville, et le Groupe de l'appui à la médiation a déployé à plusieurs reprises un membre de l'Équipe de réserve de conseillers principaux pour la médiation afin de faciliter le travail de l'équipe spéciale chargée de la planification post-référendaire au niveau ministériel. Le Service de la lutte antiterroriste du Département des opérations de paix a donné des conseils techniques et a contribué au renforcement des capacités en matière de manipulation des armes à feu, des munitions et des explosifs afin de préparer la région autonome de Bougainville au référendum. L'intégration du Bureau d'appui à la consolidation de la paix dans le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a favorisé la conduite d'une analyse commune visant à éclairer le soutien du Fonds pour la consolidation de la paix. Le Fonds s'est servi de cette analyse pour faciliter la création d'un environnement propice au dialogue politique, agissant par l'intermédiaire de l'équipe de pays des Nations Unies et en étroite coordination avec l'attaché de liaison du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix à Buka. En octobre 2019, la Commission de consolidation de la paix a tenu des réunions sur la Papouasie-Nouvelle-Guinée, auxquelles ont participé des représentants ministériels du Gouvernement papouanéo-guinéen et du gouvernement de la région autonome de Bougainville et qui lui ont permis d'attirer l'attention de la communauté internationale sur le référendum et les grandes priorités post-référendaires. Les États Membres ont indiqué que l'approche cohérente et interpilliers suivie par l'ONU en Papouasie-Nouvelle-Guinée pouvait servir d'exemple de la manière dont la réforme de l'Organisation contribuait à la consolidation et à la pérennisation de la paix aux niveaux régional et mondial. Signe de l'utilité du dialogue qui avait été tenu, la Papouasie-Nouvelle-Guinée a demandé que la Commission de consolidation de la paix organise en mai 2020 une nouvelle réunion, au cours de laquelle la Vice-Secrétaire générale a présenté aux membres un exposé sur sa visite dans le pays et sur les perspectives de consolidation de la paix dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

B. Lutte contre la pandémie

42. La lutte contre la pandémie de COVID-19 a fait apparaître d'autres avantages de la réforme. Malgré les difficultés de mise en œuvre, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix se sont efforcés d'amplifier mon appel en faveur d'un cessez-le-feu mondial pour faciliter la lutte contre la pandémie, notamment par les activités des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. En utilisant des outils et plateformes numériques pour dialoguer avec les parties aux conflits et d'autres acteurs, comme en Libye et au Soudan, et en poursuivant la collaboration avec les femmes dans le cadre de la médiation et de l'application des accords de paix, comme en Colombie et au Yémen, le pilier continue d'œuvrer dans un but commun, celui de créer un espace favorable à l'action diplomatique.

43. La réforme a permis aux deux départements de réagir plus rapidement à la pandémie, comme une seule et même équipe, pour répondre en particulier aux besoins sur le terrain. L'une des priorités du pilier était de soutenir, de manière rapide et unifiée, la riposte des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales à la crise. À cette fin, le pilier a créé, en collaboration avec le Département

de l'appui opérationnel, un groupe d'appui à la lutte contre la COVID-19 sur le terrain, lequel est coprésidé par la Directrice de la coordination et des services partagés. Ce groupe sert de cadre commun de coordination aux présences sur le terrain et au Siège et s'efforce de trouver des solutions concrètes aux problèmes liés à la lutte contre la pandémie. Quatre objectifs guident son action : aider, dans la mesure du possible, les autorités nationales à combattre la pandémie ; protéger le personnel des Nations Unies et préserver sa capacité de poursuivre les opérations critiques ; contribuer à endiguer et à atténuer la propagation du virus et veiller ainsi à ce que le personnel des Nations Unies ne soit pas un vecteur de contagion ; aider à protéger les communautés vulnérables et à poursuivre l'exécution des mandats.

44. Le pilier s'est également employé à aider les acteurs nationaux à concevoir et à appliquer des mesures nationales et locales qui tiennent compte des questions de genre et des conflits et contribuent à renforcer la cohésion sociale. Il a contribué à élaborer plusieurs des plans directeurs relatifs à la pandémie de COVID-19 qui ont été publiés, notamment sur les effets socioéconomiques et l'impact de cette crise sur les droits humains, les femmes et l'Afrique. Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix a aidé la Commission de consolidation de la paix à examiner les incidences de la pandémie dans un certain nombre de contextes, contribuant ainsi à rallier des soutiens en faveur des plans nationaux d'intervention. Le Fonds pour la consolidation de la paix travaille avec les coordonnatrices et coordinateurs résidents, les équipes de pays et les partenaires nationaux pour réaffecter rapidement les ressources là où elles sont nécessaires. Le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a élaboré un ensemble d'outils opérationnels à l'intention des lieux de détention, ainsi que des directives sur les mesures propres à désengorger les prisons pour empêcher la COVID-19 de gagner ces établissements et d'en atténuer l'impact en cas d'épidémie, sur le recours à des projets de lutte contre la violence au sein de la collectivité pour produire des équipements de protection individuelle dont on a cruellement besoin et construire des centres d'isolement, et sur l'adoption d'une approche des opérations de police fondée sur les droits humains dans le contexte de la COVID-19.

IV. Gestion des avantages de la réforme, règlement des problèmes et changement de la culture de travail

A. Gestion et mise à profit des avantages

45. Sous la direction du Cabinet du Secrétaire général, le Secrétariat s'est efforcé de mieux faire connaître les avantages de la réforme aux États Membres et au grand public. J'ai annoncé pour la première fois la création d'un système de gestion des avantages de la réforme lors d'une réunion d'information informelle tenue à l'intention des États Membres en novembre 2018. Depuis lors, le Secrétariat a élaboré, conformément aux orientations de mon conseiller spécial pour la réforme, la première stratégie de gestion et de supervision responsables et transparentes du changement à l'échelle du Secrétariat. Un système de suivi comprenant notamment un tableau de bord des indicateurs et des objectifs est accessible au public en ligne (voir reform.un.org). Le pilier Paix et sécurité mettra régulièrement à jour les données sur les indicateurs figurant dans le système de suivi des avantages et continuera de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la réforme, dans une perspective d'amélioration permanente. Ces données sont complétées par des études de cas telles que celles qui sont présentées dans la section III ci-dessus. J'ai bon espoir que, prises ensemble, toutes ces informations qualitatives et quantitatives donneront des preuves convaincantes de la rigueur avec laquelle le Secrétariat gère la réforme.

B. Problèmes et mesures correctives

46. S'agissant de la restructuration du pilier Paix et sécurité, l'un des principaux problèmes qui se sont posés a été la surcharge de travail de certains bureaux clefs de la nouvelle structure. C'est notamment le cas du Service administratif et du Bureau de la Sous-Secrétaire générale pour l'Afrique, dont les responsabilités et la charge de travail se sont considérablement accrues, une tendance qui devrait se poursuivre dans de nombreuses situations. De même, on prévoit que les activités de police des Nations Unies feront l'objet d'une demande de plus en plus grande, comme indiqué dans mon rapport sur l'évaluation de la Division de la police ([A/74/223](#)).

47. Le Service administratif commun du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix a connu plusieurs changements simultanés le 1^{er} janvier 2019. Tout d'abord, l'équipe a dû gérer la fusion de l'ancien Service administratif du Département des affaires politiques avec la partie de l'ancien Service administratif du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions qui s'occupait du Département des opérations de paix, ce qui a occasionné des perturbations considérables découlant du rapprochement de cultures, de fonctions et d'équipes différentes. Ensuite, il a fallu entreprendre un exercice majeur et continu de réaligement et de redéfinition des procédures administratives afin de normaliser les différentes procédures et pratiques qui existaient dans les anciennes entités du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Il était urgent de le faire pour éviter de voir les procédures perdre en efficacité et se fragmenter et pour atténuer l'augmentation de la charge de travail. Le Service administratif a simplifié les procédures chaque fois que cela était possible, en réduisant le nombre d'étapes et de tâches intermédiaires et en dématérialisant des procédures. Tout au long de l'année 2019, neuf procédures administratives ont été redéfinies, y compris des procédures essentielles telles que l'administration des voyages officiels et le recrutement du personnel civil et des militaires et policiers en service actif détachés par leur gouvernement. Au moins cinq projets sont en préparation pour 2020.

48. Dans le cadre d'une évaluation récente (IED/20/001), le Bureau des services de contrôle interne a également relevé l'existence d'instructions incohérentes et de procédures redondantes entre le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix. J'ai demandé aux deux départements de revoir le rôle du Bureau du de la Directrice de la coordination et des services partagés, dont relève le Service administratif, par rapport aux rôles de leurs équipes de direction afin de déterminer les autres mesures qui pourraient être nécessaires pour harmoniser les méthodes de travail entre les deux structures, l'objectif étant de continuer de jeter les bases d'une approche holistique du pilier.

49. Les collaborateurs directs de la Sous-Secrétaire générale pour l'Afrique ont endossé plus de responsabilités à la suite de la réforme, par rapport à la précédente équipe qui épaulait l'ancien Sous-Secrétaire général aux opérations au Département des opérations de maintien de la paix et aux collaborateurs de l'ancien Sous-Secrétaire général aux affaires politiques chargé de l'Afrique et des affaires du Conseil de sécurité au sein du Département des affaires politiques. Les nouveaux collaborateurs directs fournissent à la Sous-Secrétaire générale des conseils et un appui pour 11 missions politiques spéciales et sept opérations de maintien de la paix, dont les cinq plus grandes, ainsi que les 54 États Membres d'Afrique. Le nombre de fonctionnaires que supervise la Sous-Secrétaire générale avec l'aide de ses collaborateurs directs est passé d'environ 90 au Bureau des opérations à environ 150 au Bureau pour l'Afrique. Avec le temps, le volume de travail accru dont doivent s'occuper en permanence les collaborateurs directs risque de contribuer à reléguer au

second plan certaines considérations liées à la prévention des conflits et à la pérennisation de la paix à long terme en Afrique au profit d'autres questions, étant donné que la Sous-Secrétaire générale et son équipe concentrent naturellement leur attention sur les besoins les plus pressants et la gestion des crises. C'est pourquoi le pilier a pris des mesures correctives et a notamment complété les effectifs existants grâce à des contributions volontaires mobilisées par le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ; deux administrateurs auxiliaires ont également été ajoutés à l'équipe. Enfin, les collaborateurs ont mis en place des modalités de gestion permettant de déléguer aux directrices et directeurs davantage de pouvoirs sur les questions relatives à leurs divisions et aux zones géographiques placées sous leur responsabilité, tout en préservant la cohérence des rapports hiérarchiques.

50. Des mesures sont actuellement appliquées pour améliorer la coordination entre les structures relatives aux politiques du pilier Paix et sécurité et éviter les chevauchements et les doubles emplois. Le pilier s'efforce de tirer parti des synergies entre les différentes fonctions thématiques et stratégiques et de renforcer la collaboration dans des domaines clés, tels que la formation, l'orientation et l'apprentissage institutionnel. Afin d'accroître la cohérence et de définir des priorités communes, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix ont créé un comité directeur sur l'élaboration d'orientations et la formation, qui a demandé plusieurs produits, dont une étude conjointe d'évaluation de la coopération entre les missions politiques spéciales et les opérations de maintien de la paix. Les deux départements ont également élaboré des politiques communes en matière d'élaboration d'orientations et de gestion des connaissances afin de garantir la cohérence des normes et des procédures à l'échelle du pilier. Leurs divisions des politiques ont mené plusieurs initiatives communes, notamment sur la coopération avec les groupes armés non étatiques et l'appui aux divisions régionales en matière de stratégies régionales. Elles ont coordonné l'élaboration d'un plan d'action commun aux deux départements sur les discours de haine, qui donne suite à la Stratégie et au Plan d'action des Nations Unies pour la lutte contre les discours de haine. De même, les deux départements collaborent étroitement à la conduite d'activités communes de plaidoyer politique sur les femmes et la paix et la sécurité, en particulier sur la participation politique et la protection des femmes et le renforcement des capacités institutionnelles en matière d'analyse des conflits et d'analyse politique tenant compte des questions de genre, qui sont essentiels à une compréhension plus globale des causes profondes et des éléments déclencheurs des conflits, ainsi que des facteurs qui favorisent la paix. Des travaux supplémentaires seront menés pour examiner les possibilités de renforcer la cohérence de l'approche et d'optimiser l'utilisation des ressources consacrées aux fonctions stratégiques et thématiques dans l'ensemble du dispositif. La nécessité de veiller à ce que l'ensemble du pilier ait accès à des moyens spécialisés d'évaluation et de planification intégrées a également été soulignée ; il importe de faciliter à la fois des transitions harmonieuses et une coopération renforcée avec le système pour le développement et les autres parties prenantes.

C. Généralisation des nouvelles méthodes de travail : faire évoluer la culture de travail

51. Dès le début, j'ai relevé que le changement de culture était un aspect essentiel de la réforme. Le pilier Paix et sécurité concerne non seulement un nouveau dispositif et de nouvelles structures, mais aussi une nouvelle façon de travailler. La Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix et le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix promeuvent les changements nécessaires à la

réforme, en aidant les cadres à adopter de nouvelles manières de travailler et en donnant suite aux observations formulées par les membres du personnel sur ce qui doit être fait pour que l'Organisation puisse fonctionner efficacement après la réforme. Des mesures ont été prises pour surmonter certaines difficultés. Une plateforme informatique commune a été mise en place ; elle permet de faire mieux circuler l'information et d'améliorer la collaboration et l'analyse des données dans l'ensemble du pilier, sans pour autant sacrifier la sécurité de l'information, et a aidé le pilier à adopter rapidement des méthodes de travail à distance pendant la crise de la COVID-19. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix s'est récemment doté d'une petite équipe chargée de promouvoir le recours à l'innovation au sein du pilier Paix et sécurité, qui appuie son propre bureau régional et celui du Département des opérations de paix sur les questions liées à la prévention des conflits, à la médiation et à la consolidation de la paix et se coordonne étroitement avec d'autres acteurs du Département des opérations de paix. Ces efforts commencent à porter leurs fruits. Comme indiqué dans une récente évaluation du Bureau des services de contrôle interne du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, l'intégration dans les divisions régionales est toujours en cours mais, là où elle a été menée à bien, les divisions ont pu produire des analyses de meilleure qualité sur le plan de la portée, de la cohérence et de la profondeur.

52. Plusieurs initiatives ont été lancées afin de favoriser un changement de culture au sein du pilier depuis le 1^{er} janvier 2019. Le programme de formation et de motivation du personnel, qui s'adresse aux fonctionnaires occupant des postes autres que des postes d'encadrement, est axé sur les nouvelles façons de travailler et le mentorat. Parmi les principales activités, on peut citer l'établissement d'un partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, dont l'objectif est d'utiliser les compétences fondamentales en matière de gestion du changement pour donner au personnel les moyens de susciter le changement par la base. Élément important de l'action menée, le plan d'action du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix relatif à la parité des genres met l'accent sur la création d'un environnement favorable à l'égalité des genres. Les deux départements sont membres du groupe central de l'initiative #NewWork, dirigée par le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité au Siège. Le but de cette initiative est de promouvoir un lieu de travail plus épanouissant et plus productif grâce à des activités axées sur l'innovation et les nouvelles façons de travailler. On note déjà des résultats positifs, comme il ressort de l'enquête sur la motivation du personnel à l'échelle du Secrétariat et l'enquête sur la parité des genres du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix, toutes deux réalisées en 2019.

53. Les mesures ponctuelles ne sont guère utiles aux changements de culture. La Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix et le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix se sont engagés à se réunir régulièrement avec les membres du personnel de leur départements pour discuter des problèmes de gestion qui se posent dans les nouvelles structures et pour promouvoir en permanence un changement de culture et d'approche du travail de l'Organisation. En plus d'organiser des réunions générales, les deux Secrétaires généraux adjoints ont entrepris des « visites d'écoute » afin de dialoguer avec les fonctionnaires à différents niveaux, en mettant l'accent sur les échelons inférieurs de la hiérarchie. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, le pilier s'est associé à l'École des cadres du système des Nations Unies pour réfléchir aux meilleures pratiques en matière de travail à distance et recueillir des idées sur l'avenir de l'environnement de travail après la pandémie.

V. Conclusion

54. Les aspects les plus évidents de la réforme du dispositif de paix et de sécurité sont d'ordre structurel. Le 1^{er} janvier 2019, on a créé deux départements qui partagent une même structure politique et opérationnelle, laquelle est investie de responsabilités régionales. Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix a été renforcé et intégré au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et doit servir de charnière entre le pilier Paix et sécurité et les autres piliers de l'Organisation. J'ai fait appel au Groupe permanent de hauts responsables pour examiner de manière plus approfondie les questions clefs liées à la paix et à la sécurité et assurer la cohérence avec le Bureau des affaires de désarmement et le Bureau de lutte contre le terrorisme.

55. Mais les changements structurels importent moins que leurs effets sur les contextes où le pilier Paix et sécurité mène ses activités. Le présent rapport expose en détails certains des éléments qui attestent l'accroissement de l'efficacité du pilier Paix et sécurité à la suite de la réforme, notamment les premiers résultats obtenus sur le terrain. Si elle a déjà porté ses premiers fruits, la réforme n'en est cependant qu'à ses premiers stades. L'évolution des pratiques, de la culture et des procédures prendra du temps et représentera un effort d'apprentissage continu. Afin d'examiner régulièrement les moyens d'obtenir de meilleurs résultats, je mettrai en place dans les mois à venir un mécanisme d'amélioration continue qui favorisera l'adaptation progressive aux besoins et aux problèmes mondiaux. Je suis convaincu qu'en cherchant constamment à améliorer notre action, nous saurons nous montrer à la hauteur des défis sur le terrain, qui ne cessent d'évoluer, et mieux nous acquitter de nos mandats.

VI. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

56. **L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.**

Annexe

Cadre des avantages de la réforme du dispositif de paix et de sécurité pour 2019-2020

Objectif 1 : Dans le cadre des missions et dans les autres contextes, appliquer une approche intégrée qui soit axée sur les processus politiques

1.1 : Caractère prioritaire de la prévention et de la pérennisation de la paix

1.2 : Opérations de maintien de la paix adaptées aux besoins et axées sur les processus politiques

1.3 : Approches intégrées des transitions de mission

1.4 : Stratégies régionales intégrées de prévention et de pérennisation de la paix

Objectif 2 : Améliorer la coordination avec les acteurs du développement

2.1 : Amélioration de la coordination avec le système des Nations Unies pour le développement

2.2 : Accroissement de l'impact de la Commission de consolidation de la paix

2.3 : Renforcement du partenariat avec la Banque mondiale

2.4 : Accroissement de l'impact du Fonds pour la consolidation de la paix

Objectif 3 : Garantir la cohérence, la souplesse et l'efficacité de l'Organisation

Intégration systématique d'une approche holistique du pilier dans les activités du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix
