

**Assemblée générale**

Distr. générale  
14 février 2022  
Français  
Original : anglais

**Soixante-seizième session**  
Point 146 de l'ordre du jour  
**Rapport sur les activités du Bureau**  
**des services de contrôle interne**

**Évaluation thématique des activités relevant des affaires politiques au sein des opérations de maintien de la paix****Rapport du Bureau des services de contrôle interne***Résumé*

Pour évaluer les activités relevant des affaires politiques dans les missions de maintien de la paix, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) s'est employé à déterminer, de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, l'efficacité et l'efficacé des composantes affaires politiques des missions. Il s'est concentré, en particulier, sur deux résultats intermédiaires des activités de ces composantes : l'établissement d'accords de paix et l'instauration de dialogues politiques. Il a examiné cinq missions de maintien de la paix, à savoir celles du Kosovo, du Mali, de la République centrafricaine, de la République démocratique du Congo et du Soudan du Sud. Il a utilisé des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives, notamment des enquêtes auprès du personnel et des parties prenantes, des entretiens avec le personnel et les parties prenantes, des examens de documents, des analyses des médias sociaux et des analyses de données secondaires provenant de bases de données sur les conflits et d'enquêtes auprès de la population locale.

Dans certains cas, mais pas tous, les accords de paix et les dialogues politiques ont contribué à réduire les conflits et les tensions. Cela soulève des questions au sujet de la pertinence de certains de ces résultats dans l'optique de la pérennisation de la paix. Au Mali et en République centrafricaine, le nombre de morts a diminué dans les zones spécifiques où un accord de paix local a été conclu, mais au Mali, il a globalement augmenté. Il a baissé de 33 % dans les zones concernées du Mali et de 64 % dans celles de la République centrafricaine après la signature d'accords de paix locaux. Au Soudan du Sud et en République démocratique du Congo, le nombre de morts n'a pas évolué dans les zones visées par un accord de paix local. Les dialogues politiques semblent également avoir contribué à réduire les tensions.



Les missions ont obtenu efficacement des résultats politiques liés à des accords de paix et à des dialogues politiques, et leurs composantes affaires politiques y ont apporté des contributions importantes. Ces résultats ont été obtenus grâce à l'exploitation des connaissances et des réseaux des spécialistes des questions politiques, à la bonne exécution de la mission de bons offices du Secrétaire général par l'intermédiaire des hauts responsables des missions et à la création de l'espace politique nécessaire pour dialoguer avec des partenaires essentiels au processus de paix. Il est cependant moins facile de déterminer si les missions ont bien utilisé les médias sociaux pour promouvoir la paix.

Les composantes affaires politiques ont réalisé diverses analyses politiques, et les membres du personnel concernés ont indiqué qu'il s'agissait de l'activité à laquelle ils consacraient le plus de temps. Dans l'ensemble, ces analyses étaient de bonne qualité et ont été réalisées en temps opportun. Cependant, il y a des possibilités à exploiter pour mieux utiliser ces produits afin d'obtenir des résultats politiques positifs.

Enfin, les structures dont disposaient les missions pour remplir leurs fonctions en matière d'affaires politiques ne leur permettaient pas toujours de parvenir efficacement à des résultats politiques. Ce problème était aggravé par la complexité des rapports hiérarchiques, l'inefficacité du partage horizontal des informations et le caractère non systématique de la coordination entre les bureaux locaux et les quartiers généraux des missions.

Le BSCI a formulé trois recommandations importantes à l'intention des cinq missions de maintien de la paix :

- a) Renforcer l'évaluation de la performance de la composante affaires politiques et la communication d'informations à ce sujet ;
- b) Élaborer pour chaque mission une stratégie politique et la communiquer clairement aux parties prenantes concernées ;
- c) Accroître l'utilité des analyses politiques produites par la composante affaires politiques.

Le BSCI a également adressé une recommandation importante au Département des opérations de paix : évaluer les structures en place dans les missions en vue d'améliorer globalement l'efficacité et l'efficacité de l'action menée.

## I. Introduction et objet de l'évaluation

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne a déterminé qu'elle conduirait une évaluation thématique de la composante affaires politiques des missions de maintien de la paix, sur la base de l'évaluation des risques menée en 2019 pour recenser les priorités en matière d'évaluation des opérations de maintien de la paix de l'ONU pour 2020-2021.
2. L'évaluation thématique avait pour objectif général de mesurer, de manière aussi systématique et objective que possible, la pertinence, l'efficacité et l'efficacé des composantes affaires politiques des missions de maintien de la paix. Elle a porté, en particulier, sur deux résultats intermédiaires des activités de ces composantes : l'établissement d'accords de paix et l'instauration de dialogues politiques. L'évaluation visait à favoriser à la fois la responsabilité effective et l'apprentissage. Elle a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies<sup>1</sup>.
3. Les responsables des missions de maintien de la paix et du Département des opérations de paix ont été invités à formuler des observations sur le projet de rapport. Ces observations, qui ont été prises en considération dans le rapport final, sont consignées dans l'annexe I.

## II. Contexte

### Mandats, rôles et parties prenantes

4. Les mandats des missions de maintien de la paix sont établis par le Conseil de sécurité, puis traduits en concepts de mission par les équipes opérationnelles intégrées du Département des opérations de paix, en coopération étroite avec les hauts responsables de chaque mission. Axée sur l'exécution du mandat dans une perspective à long terme, le concept d'une mission établit le cadre pour la planification de toutes les composantes de cette mission.
5. L'action menée par les missions de maintien de la paix dans le domaine des affaires politiques a pour objectif général de favoriser une paix durable et l'ordre démocratique dans le pays hôte. Pour y parvenir, les missions doivent parvenir à des résultats immédiats et intermédiaires, à savoir notamment : l'appui à l'établissement d'accords de paix ; l'instauration d'un dialogue politique ; l'appui à la tenue d'élections libres et régulières ; le transfert pacifique du pouvoir. Le travail de ces composantes est au cœur de la gestion des conflits et peut viser à remplir les fonctions principales ci-après<sup>2</sup> :
  - a) Mieux comprendre les causes profondes et la dynamique du conflit et des crises institutionnelles qui ont rendu nécessaire la création d'une opération de maintien de la paix ;
  - b) Suivre l'évolution de la dynamique du conflit et ses incidences sur la stabilité institutionnelle du pays ;
  - c) Définir des stratégies et des activités de bons offices pour aider les parties au conflit à régler leurs différends par des moyens pacifiques et renforcer la stabilité

<sup>1</sup> Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, « Normes et règles d'évaluation », 2016.

<sup>2</sup> *Handbook on the United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations* (publication des Nations Unies, 2003), p. 23 ; informations communiquées par la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO).

institutionnelle nécessaire à la promotion d'une démocratie inclusive et de l'état de droit, ainsi que pour renforcer les capacités politiques et civiques locales.

6. La fonction des affaires politiques relève à la fois des divisions ou bureaux spécialisés dans les affaires politiques et des bureaux des Représentantes et Représentants spéciaux et des Représentantes et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général. Les divisions ou bureaux chargés des affaires politiques aident les Représentants spéciaux et les Représentants spéciaux adjoints à exercer leurs bons offices auprès des parties en conflit, aussi bien directement qu'en déléguant des responsabilités à d'autres bureaux, dans les zones de tension. Les bons offices consistent à recourir à la diplomatie préventive pour éviter que les différends ne dégénèrent en conflits et pour limiter la propagation des conflits en cours. Les divisions ou bureaux chargés des affaires politiques appuient également l'action de plaider des hauts responsables de la mission en facilitant et en soutenant les efforts de médiation et en analysant les dynamiques politiques pour éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles liées aux éléments prioritaires de l'exécution du mandat.

7. Au sein de chaque mission, le travail relevant des affaires politiques est mené en partenariat et en coordination avec les composantes ou bureaux suivants : affaires civiles ; communication stratégique et information publique ; réforme du secteur de la sécurité et justice ; composante militaire ; police ; droits de l'homme ; protection des civils ; questions de genre. En outre, la cellule d'analyse conjointe de la mission et le centre d'opérations conjoint s'appuient tous deux sur les analyses politiques pour mener leur travail de fond et contribuent à ces analyses. En dernier lieu, les hauts responsables de la mission s'appuient sur le travail de la division et des unités chargées des affaires politiques pour remplir leur fonction de bons offices et conduire des négociations de paix et d'autres négociations politiques, et pour diriger le volet politique des stratégies de protection des civils.

### Ressources

8. Comme il n'y a pas de rubrique distincte pour les affaires politiques dans les budgets des missions de maintien de la paix, il est difficile d'identifier les fonds consacrés à cette composante. En 2020, 275 spécialistes des questions politiques étaient déployés dans 11 missions de maintien de la paix, comme indiqué dans le tableau 1<sup>3</sup>. Ils disposaient de fonds des missions pour mener à bien leurs activités de sensibilisation et leurs voyages.

Tableau 1

#### Nombre de spécialistes des questions politiques dans les missions de maintien de la paix, 2020

<i>Mission</i>	<i>Effectif total du personnel civil</i>	<i>Nombre de spécialistes des questions politiques</i>	<i>Nombre de femmes</i>
MINUSS	1 402	63	24 (38 %)
MINUSMA	1 421	54	19 (35 %)
MONUSCO	2 201	49	15 (31 %)
MINUSCA	519	39	17 (44 %)
MINUK	312	21	8 (38 %)

<sup>3</sup> Ce chiffre a été déterminé sur la base des titres fonctionnels enregistrés dans Umoja. Il comprend toutes les catégories de personnel du Secrétariat mais exclut les Volontaires des Nations Unies. Un certain écart par rapport au chiffre réel peut résulter du manque de cohérence des titres fonctionnels inscrits dans Umoja. Les données d'Umoja ont été consultées en novembre 2020.

<i>Mission</i>	<i>Effectif total du personnel civil</i>	<i>Nombre de spécialistes des questions politiques</i>	<i>Nombre de femmes</i>
MINUAD	1 948	20	7 (35 %)
FINUL	588	15	7 (47 %)
UNFICYP	115	5	1 (20 %)
FISNUA	3 580	4	0 (0 %)
MINURSO	158	3	1 (33 %)
ONUST	222	2	2 (100 %)
<b>Total</b>	<b>12 466</b>	<b>275</b>	<b>101 (37 %)</b>

*Abréviations* : FINUL = Force intérimaire des Nations Unies au Liban ; FISNUA = Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei ; MINUAD = Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour ; MINUK = Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo ; MINURSO = Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental ; MINUSCA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine ; MINUSMA = Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali ; MINUSS = Mission des Nations Unies au Soudan du Sud ; MONUSCO = Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo ; ONUST = Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve ; UNFICYP = Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre.

### III. Portée de l'évaluation et méthode

9. L'évaluation a porté sur les cinq missions de maintien de la paix ci-après, qui étaient explicitement investies d'un mandat concernant « la paix, la réconciliation et les processus politiques » et où était affectée la grande majorité (environ 82 %) du nombre total de spécialistes des affaires politiques déployés dans les missions : la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) et la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK).

10. L'évaluation, qui couvrait la période 2017-2020, a été réalisée selon une approche mixte reposant sur les sources de données qualitatives et quantitatives suivantes :

a) **Analyse structurée des documents d'analyse politique** : des experts ont évalué 130 documents relatifs aux affaires politiques dans les cinq missions, notamment des analyses politiques, des notes au dossier, des listes d'éléments de

discussion et des télégrammes chiffrés, qui ont été évalués selon sept critères clefs<sup>4</sup> sur une échelle de Likert à 5 points ;

b) **Examen des documents et des données relatives aux programmes des missions** : stratégies politiques des missions, plans de travail, organigrammes, budgets au titre des ressources humaines, Système complet de planification et d'évaluation de la performance et rapports sur les différentes missions présentés par le Secrétaire général au Conseil de sécurité ;

c) **Enquêtes** : deux enquêtes en ligne<sup>5</sup> ont été menées, à savoir i) une enquête auprès de tous les membres du personnel des missions dont les titres fonctionnels concernaient les affaires politiques et ii) une enquête auprès des parties prenantes externes, notamment les interlocutrices et interlocuteurs au sein des gouvernements, les représentantes et représentants des organisations de la société civile et les membres des équipes de pays des Nations Unies ;

d) **Entretiens semi-dirigés** : le BSCI a conduit 79 entretiens avec des membres du personnel des cinq missions, les hauts responsables de ces missions et des membres du personnel du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix ;

e) **Analyse des médias sociaux**<sup>6</sup> : le BSCI a analysé l'activité des cinq missions sur les médias sociaux, notamment les interactions ayant trait aux principaux événements politiques du pays ;

f) **Analyse des bases de données ACLED<sup>7</sup> et PA-X<sup>8</sup> au moyen d'un quadrillage cartographique** : calcul statistique visant à comparer le nombre moyen de morts avant et après la signature d'accords de paix locaux, dans des zones déterminées (30 km par 30 km) ;

<sup>4</sup> Les sept critères étaient dérivés de ceux que le BSCI avait utilisés pour effectuer un examen similaire des analyses politiques dans le cadre de son évaluation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, en 2020 (document IED-20-001). Il s'agit des critères suivants : structure logique (la structure du contenu est claire et efficace ; les points clefs sont mis en évidence) ; qualité de la rédaction (utilisation de phrases assertives claires et relativement brèves ou de phrases clefs résumant les thèmes des paragraphes) ; ampleur de l'analyse (l'analyse porte sur tous les points essentiels à prendre en compte par les décideurs) ; profondeur de l'analyse (l'analyse est éclairante, en particulier grâce à l'utilisation efficace des données) ; cohérence et efficacité (les idées sont présentées de façon claire, succincte et facile à suivre) ; courage (les conséquences politiques et les rapports de force sont examinés) ; qualité de l'analyse (l'analyse est précise et solide).

<sup>5</sup> L'enquête auprès du personnel a été menée de mars à avril 2021 ; 140 des 215 personnes interrogées y ont répondu, soit un taux de réponse global de 65 %. L'enquête auprès des parties prenantes a été menée de mai à juin 2021 ; 29 des 99 acteurs interrogés (organisations de la société civile, équipes de pays des Nations Unies et interlocuteurs au sein des gouvernements) y ont répondu, soit un taux de réponse global de 29 %.

<sup>6</sup> Cette analyse s'est appuyée en partie sur l'outil Sparrow (<https://mysparrowreport.org/>) mis au point par la cellule d'innovation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (<https://futurespeace.org/>).

<sup>7</sup> Voir Clionadh Raleigh, « Introducing ACLED: an Armed Conflict Location and Event Dataset », *Journal of Peace Research*, vol. 47, n° 5 (septembre 2010).

<sup>8</sup> Université d'Édimbourg, Peace Agreements Database, disponible à l'adresse [www.peaceagreements.org](http://www.peaceagreements.org) ; Christine Bell et autres, PA-X Codebook, version 5, disponible à l'adresse [www.peaceagreements.org](http://www.peaceagreements.org).

g) **Examen des données tirées d'enquêtes menées auprès de la population locale**<sup>9</sup> : le BSCI a examiné des enquêtes intéressant les cinq missions, afin d'évaluer l'opinion publique au sujet des principaux processus et événements politiques.

11. L'évaluation était limitée par les éléments suivants :

a) L'analyse des bases de données PA-X et ACLED concernant 92 accords de paix locaux portait de l'hypothèse que la composante affaires politiques de chaque mission avait contribué aux variations observées, étant donné son rôle de premier plan dans l'évolution de la situation politique du pays concerné ;

b) Il n'y avait pas ou pas suffisamment de données fiables relatives aux programmes des missions en ce qui concernait la performance des composantes affaires politiques ;

c) Étant donné le caractère thématique de l'évaluation, qui portait sur cinq missions différentes, il ne s'agissait pas d'évaluer dans le détail tous les résultats de chaque mission, mais plutôt les données agrégées concernant ces résultats ;

d) Étant donné la nature parfois intangible et non publique du travail politique des missions et l'absence de documents à ce sujet, il n'a pas toujours été possible d'évaluer les résultats obtenus dans la sphère politique ;

e) Au sujet de l'analyse des médias sociaux, il convient de noter que le Mali, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo et le Soudan du Sud sont touchés par une fracture numérique importante en matière de connectivité mobile. Par conséquent, il est possible que les opinions exprimées sur les médias sociaux de ces pays proviennent de petits groupes de population.

## IV. Résultats de l'évaluation

### A. Dans certains cas, mais pas tous, les dialogues politiques et/ou les accords de paix ont contribué à réduire les tensions et les conflits dans les cinq pays examinés

**Ces quatre dernières années, les composantes affaires politiques ont directement contribué à plus de 50 événements politiques à l'échelle des cinq missions examinées, comme l'ont fait ressortir les rapports du Secrétaire général**

12. L'évaluation systématique de tous les rapports sur les cinq missions présentées par le Secrétaire général au Conseil de sécurité pendant la période 2017-2020 a permis de recenser 53 événements qui ont contribué à la conclusion d'accords de paix et à des dialogues politiques. Voici quelques exemples des résultats politiques obtenus :

a) En République centrafricaine, un accord de paix local a été signé à Bangassou en avril 2018<sup>10</sup> ;

<sup>9</sup> Il s'agissait des cinq enquêtes suivantes : sondage Mali-Mètre, pour le Mali (2017-2019) ; Sondages sur la consolidation de la paix et la reconstruction en République démocratique du Congo (2019) ; Enquête Public Pulse, pour le Kosovo (2020) ; Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), *Endline Study on Peace, Security and Sexual and Gender Based Violence in South Sudan*, pour le Soudan du Sud (2017) ; Sondages « Paix, justice et sécurité » concernant la République centrafricaine (2020).

<sup>10</sup> S/2018/922, par. 12.

b) Au Mali, un dialogue politique sans exclusive a été mené à Bamako en décembre 2019 et a abouti à l'adoption de quatre résolutions et d'une série de recommandations en faveur de la paix<sup>11</sup> ;

c) En République démocratique du Congo, une conférence de paix a été tenue à Kananga du 9 au 11 octobre 2020 et a abouti à la conclusion par les communautés concernées d'un accord sur un différend frontalier<sup>12</sup> ;

d) Au Kosovo, une série de débats publics télévisés ont été organisés de février à mai 2019 sur les questions clés qui avaient été recensées au Forum des Nations Unies sur le renforcement de la confiance au Kosovo de mai 2018<sup>13</sup> ;

e) Au Soudan du Sud, trois forums politiques ont été organisés à Djouba entre septembre et novembre 2019 pour permettre à des acteurs concernés de dialoguer avec les dirigeants nationaux, de sorte que la population puisse participer au processus de paix<sup>14</sup>.

**Les dialogues politiques ont aidé à réduire les tensions, bien que leur contribution à l'instauration d'une paix durable ne soit pas claire**

13. Selon les parties prenantes et le personnel des missions, les dialogues politiques avaient réduit les tensions au niveau local. Les deux tiers environ des membres du personnel interrogés et les deux tiers des parties prenantes interrogées ont affirmé que les dialogues politiques menés sur le terrain avec les acteurs concernés avaient joué un rôle crucial, s'agissant d'éviter que les tensions ne dégénèrent en conflits locaux. En outre, six des neuf Représentants spéciaux et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général qui ont été interrogés ont affirmé que l'un des principaux résultats positifs obtenus par la mission concernée avait été de faciliter le dialogue entre différents acteurs politiques. Par exemple, pour contribuer à la stabilisation de la province de l'Ituri, la MONUSCO a appuyé des dialogues menés au niveau national sur la démobilisation des groupes armés dans la région. Au Kosovo, la MINUK a facilité le dialogue au niveau municipal, notamment avec des réseaux de jeunes et de femmes, afin de contribuer à accroître la confiance entre différents groupes de la société.

14. Dans ses rapports sur les différentes missions présentés au Conseil de sécurité, le Secrétaire général a également fait état d'améliorations des conditions de sécurité dans chacun des cinq pays concernés et des contributions que les composantes affaires politiques avaient apportées à ce résultat grâce au dialogue politique. Des exemples sont présentés dans l'encadré 1 pour différentes missions.

**Exemples de la participation des missions à des dialogues politiques qui ont ouvert la voie à une réduction des tensions**

**MINUSCA** (S/2019/147, par. 6) : De janvier à février 2019, l'ONU a appuyé des pourparlers directs entre le Gouvernement centrafricain et 14 groupes armés, qui étaient facilités par l'Union africaine. Ces pourparlers ont abouti à l'adoption de l'Accord politique pour la paix et la réconciliation en République centrafricaine.

<sup>11</sup> S/2020/223, par. 2.

<sup>12</sup> S/2020/1150, par. 38.

<sup>13</sup> S/2019/461, par. 34.

<sup>14</sup> S/2019/936, par. 75 et 76.



**MINUSMA** (S/2017/811, par. 3) : En février 2017, la MINUSMA et l'équipe de médiation internationale ont apporté un appui au Haut-Représentant du Président de la République du Mali pour la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger, dans le cadre du dialogue tenu entre les parties signataires au sujet de l'application de l'Accord au-delà de la période intérimaire. Les parties signataires sont parvenues à un accord sur une feuille de route révisée pour la mise en œuvre de l'Accord.

**MONUSCO** (S/2019/575, par. 50) : Au premier semestre de 2019, la MONUSCO a aidé le Ministère de l'intérieur de la province du Nord-Kivu à faciliter le dialogue au sein des groupements de Bambuba-Kisiki et de Banande-Kainama, dans le territoire de Beni, au sujet de différends fonciers et autres. Ce dialogue a abouti à la signature d'un accord de paix.

**MINUK** (S/2018/747, par. 35) : En mai 2019, la MINUK et l'équipe de pays des Nations Unies au Kosovo ont organisé le Forum sur le renforcement de la confiance, auquel ont participé toute une série de groupes de la société du pays. Les participants ont recensé des moyens possibles de renforcer la confiance entre les communautés du pays et d'établir un cadre pour prendre des mesures dans divers domaines de développement.

**MINUSS** (S/2018/831, par. 30) : Pendant l'été 2018, la MINUSS a facilité le dialogue entre le Conseil des sages jieng (dinka) et le Conseil des sages de l'État de Jubek afin de remédier à l'aggravation des tensions entre les communautés locales et les éleveurs de bétail nomades dinka bor. Ce dialogue a abouti à la création d'un comité conjoint chargé de trouver des solutions aux tensions entre les communautés.

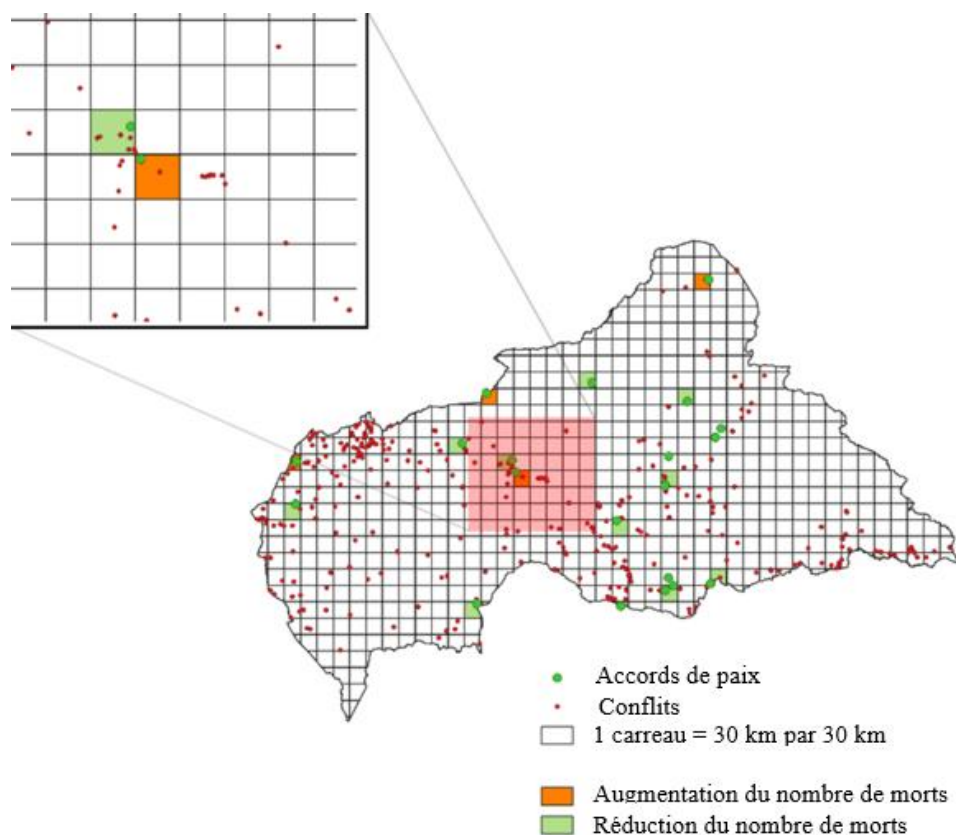
*Source* : Rapports du Secrétaire général présentés au Conseil de sécurité de 2017 à 2020.

**Au Mali et en République centrafricaine, le nombre de morts a diminué dans les zones spécifiques où un accord de paix local avait été conclu, mais au Mali, il a globalement augmenté. Au Soudan du Sud et en République démocratique du Congo, le nombre de morts est resté inchangé dans les zones visées par un accord de paix local. Cela soulève des questions quant à la pertinence de certains des résultats en question dans l'optique de la pérennité de la paix.**

15. Les accords de paix locaux semblent avoir eu pour effet de réduire le nombre moyen de morts dans deux des quatre pays examinés où de tels accords avaient été conclus. L'analyse statistique des données relatives aux conflits (tirées de la base de données ACLED) et aux accords de paix locaux (tirées de la base de données PA-X) a fait apparaître que, pendant la période de 2017 à 2020, le nombre moyen de morts a baissé d'environ 33 % au Mali et de 64 % en République centrafricaine (voir fig. I) après la signature d'accords de paix locaux<sup>15</sup>. Cela tend à montrer que les accords de paix locaux qui associent les parties concernées sont un moyen efficace d'atténuer les conflits locaux.

<sup>15</sup> On trouvera des informations sur les méthodes et les hypothèses utilisées aux paragraphes 10 f) et 11 a). En outre, la viabilité des accords de paix n'a pas été évaluée.

Figure I  
**En République centrafricaine, le nombre moyen de morts a baissé  
 après l'adoption d'accords de paix**



*Note :* Les frontières et noms indiqués, ainsi que les appellations employées sur cette carte, n'impliquent ni reconnaissance ni acceptation officielles de la part de l'Organisation des Nations Unies. Les carreaux verts (voir agrandissement) correspondent aux zones du pays où le nombre moyen de morts a diminué après la signature d'accords de paix. Les carreaux orange, qui sont moins nombreux au total, correspondent à celles où il a augmenté.

16. L'analyse n'a pas fait ressortir de réduction observable du conflit après la signature d'accords de paix locaux au Soudan du Sud et en République démocratique du Congo, mais différentes dynamiques politiques qui y étaient en jeu peuvent l'expliquer en partie. Au Soudan du Sud, le contexte local a été déterminé dans une grande mesure par les échecs des accords politiques au niveau national, qui se sont répercutés sur les conflits au niveau infranational. De même, en République démocratique du Congo, la présence limitée de l'autorité de l'État a été un obstacle majeur à l'action menée pour contenir le conflit au niveau local.

17. Des dispositions concernant spécialement les femmes figuraient dans un tiers des accords de paix locaux (31 sur 92) conclus entre 2017 à 2019 et consignés dans la base PA-X. Elles visaient notamment, mais pas uniquement, à accroître la participation des femmes aux comités chargés du suivi de l'application des accords de paix et aux mécanismes locaux de résolution des conflits et leur représentation dans des institutions démocratiques telles que le parlement. Cependant, il n'y avait pas suffisamment de données pour évaluer la participation globale des femmes au processus de paix en général, ni le rôle de la fonction des affaires politiques de la mission dans l'accroissement de leur participation.

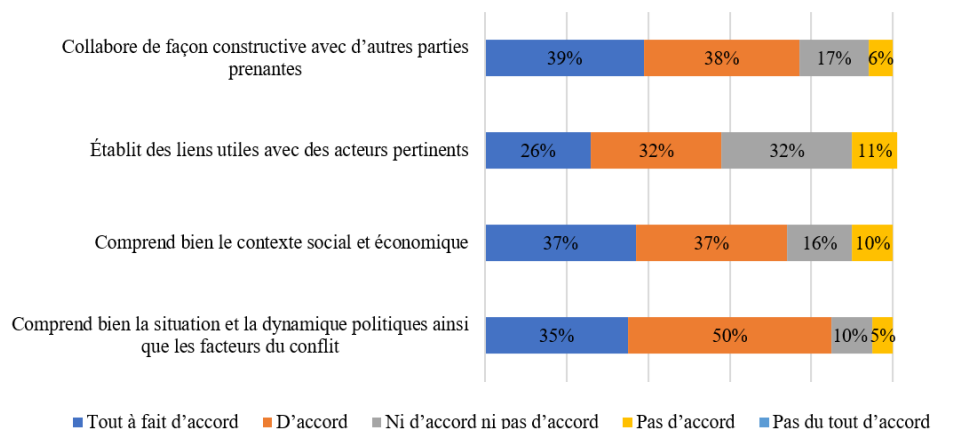
## B. Les missions ont agi efficacement pour parvenir à l'adoption d'accords de paix et à l'instauration de dialogues politiques, et les composantes affaires politiques des missions ont apporté des contributions importantes à ces résultats

**Les parties prenantes ont exprimé des avis positifs sur la manière dont le personnel chargé des affaires politiques a utilisé ses connaissances et ses réseaux pour contribuer aux processus et résultats politiques**

18. Comme indiqué dans la figure II, la majorité des parties prenantes interrogées (58 % ou plus) s'accordaient à dire que les composantes affaires politiques des missions ont mis à profit leurs connaissances politiques et leurs réseaux de diverses manières. La majorité des parties prenantes internes interrogées (8 sur 11) au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et au Département des opérations de paix ont également donné des exemples de bons résultats qu'elles attribuaient en grande partie aux connaissances et aux compétences de ce personnel. En outre, quatre des cinq Représentantes et Représentants spéciaux du Secrétaire général interrogés ont explicitement précisé que les connaissances du personnel chargé des affaires politiques facilitaient leurs activités de dialogue politique, et de nombreux membres du personnel des missions interrogés (40 %) ont déclaré spontanément que les compétences et les connaissances approfondies de ce personnel contribuaient beaucoup à l'efficacité de leur travail.

Figure II

**Les parties prenantes ont évalué favorablement les composantes affaires politiques des missions sur la base de divers indicateurs de leur sens politique**



Source : Enquête menée par le BSCI auprès des parties prenantes.

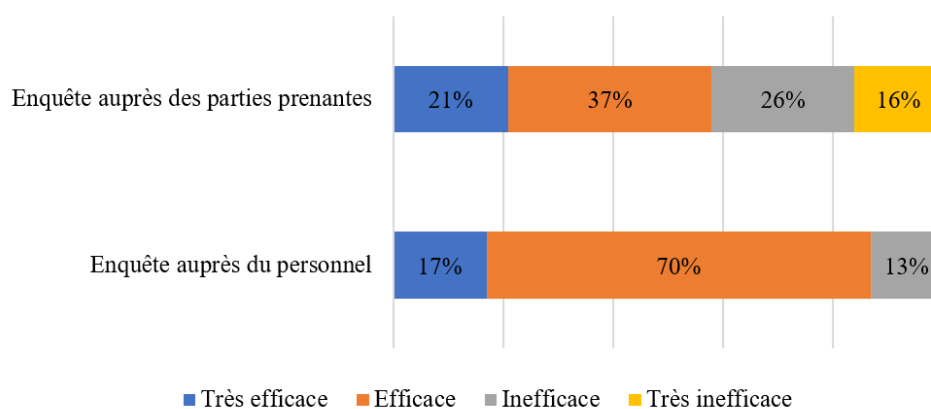
19. Le personnel des composantes affaires politiques a également apporté un appui à des réunions, à des conférences et à d'autres forums politiques ayant abouti à la signature d'accords de paix ou à l'instauration de dialogues politiques. Cette contribution directe a joué un rôle essentiel dans la création des conditions nécessaires au déroulement des processus politiques et dans l'appui opérationnel permettant leur mise en œuvre. En outre, le personnel chargé des affaires politiques était responsable de l'élaboration des premières versions des rapports que le Secrétaire général devait présenter au Conseil de sécurité et qui ont été servi aux délibérations et aux décisions des États Membres concernant les mandats et les activités des missions.

20. Les contributions des composantes affaires politiques à ces résultats politiques ont également été reconnues par les parties prenantes et le personnel ayant répondu

aux enquêtes, à un degré nettement moindre cependant dans le cas des parties prenantes. Comme indiqué dans la figure III, plus de la moitié des parties prenantes et des membres du personnel interrogés (58 % et 87 % respectivement) qui ont donné leur avis ont jugé le travail des composantes affaires politiques efficace dans l'ensemble. En particulier, la moitié des parties prenantes interrogées ont jugé que les missions contribuaient efficacement à la conclusion d'accords de paix, et les deux tiers ont estimé qu'elles contribuaient efficacement au dialogue politique. Environ 78 % des membres du personnel appartenant à des composantes de la mission qui travaillaient en partenariat avec la composante affaires politiques ont exprimé un avis général positif sur le travail politique de leur mission.

Figure III

**La majorité des répondants aux enquêtes menées auprès des parties prenantes et du personnel ont jugé que les composantes affaires politiques des cinq missions jouaient un rôle efficace dans le processus de paix ; les avis exprimés étaient globalement moins favorables dans le cas des parties prenantes**



Source : Enquêtes menées par le BSCI auprès du personnel et des parties prenantes.

### **Les spécialistes des affaires politiques ont tiré parti de leurs connaissances et de leurs réseaux politiques pour comprendre le contexte des conflits et faciliter les progrès dans l'instauration de la paix**

21. Les spécialistes des affaires politiques en poste dans les quartiers généraux et les bureaux locaux des missions ont fait preuve de connaissances approfondies sur les acteurs clefs – notamment les partenaires au sein des gouvernements et de la société civile – et ont établi avec ces acteurs des réseaux solides, dans les sphères politiques nationales et infranationales. Grâce à leurs connaissances et à leurs réseaux, ils ont joué un rôle essentiel dans les résultats politiques obtenus, notamment par les moyens suivants :

- En tirant parti des réseaux mis en place avec différents acteurs politiques pour aider les autorités provinciales à négocier avec les groupes armés de façon à réduire les violences ;
- En mettant à profit leurs connaissances et la communication avec les organisations non gouvernementales pour suivre l'application des accords de paix ;
- En identifiant des possibilités de dialogue politique stratégique grâce aux connaissances acquises dans le cadre de leurs relations de travail avec les acteurs politiques.

### **Les bons offices exercés par les hauts responsables des missions ont joué un rôle essentiel dans les résultats obtenus en faveur de la paix**

22. Dans ses rapports sur les cinq missions, le Secrétaire général a systématiquement souligné l'importance et les résultats des bons offices exercés par les hauts responsables des missions, notamment leurs contributions aux processus de paix à tous les niveaux. Les activités en question visaient avant tout à créer des conditions propices à l'instauration de dialogues politiques et à l'adoption d'accords de paix et à favoriser la mise en œuvre des accords conclus. Les résultats ci-après ont notamment été recensés dans les rapports :

- *Encourager les parties à participer aux négociations de paix (ou à les reprendre)*. Par exemple, en janvier et en février 2019, le Représentant spécial du Secrétaire général pour la République centrafricaine et Chef de la MINUSCA a intensifié ses échanges avec l'Initiative africaine pour la paix et la réconciliation, en sa qualité de membre du groupe de facilitateurs de l'Initiative, afin de promouvoir des pourparlers directs entre le Gouvernement et les groupes armés<sup>16</sup>.
- *Interagir avec les acteurs régionaux et internationaux concernés pour harmoniser les informations et les approches*. Par exemple, de mars à juin 2017, la MINUSS a continué de soutenir activement les travaux de la Commission mixte de suivi et d'évaluation, notamment en facilitant régulièrement, avant ses séances plénières, un forum pour les partenaires internationaux et le groupe Amis du Soudan du Sud afin d'harmoniser les positions de la communauté internationale, pour faciliter le travail de la présidence de la Commission<sup>17</sup>.
- *Promouvoir la mise en œuvre des accords de cessez-le-feu et des autres accords*. Par exemple, le Représentant spécial du Secrétaire général pour le Mali et Chef de la MINUSMA, en coopération avec le Gouvernement algérien, a intensifié son action de bons offices auprès des dirigeants des mouvements signataires de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali afin de faciliter le dialogue et a aidé ces dirigeants à surmonter les obstacles rencontrés. Les mouvements ont établi une feuille de route pour l'exécution des engagements du 11 décembre 2017<sup>18</sup>.
- *Contribuer à rendre les processus de paix inclusifs*. Par exemple, le Représentant spécial du Secrétaire général et Chef de la MINUK a visité plus de 20 municipalités pour s'entretenir avec toute une série de dirigeants locaux<sup>19</sup>.
- *Mener des activités de bons offices pour éviter les violences à l'approche des élections*. Par exemple, d'octobre à décembre 2018, la Représentante spéciale pour la République démocratique du Congo et Chef de la MONUSCO a conduit une vaste action de bons offices auprès de tous les partis politiques, du Gouvernement et des dirigeants de tous les bords politiques pour encourager le dialogue politique et éviter les conflits liés aux élections<sup>20</sup>.

23. Les hauts responsables menaient souvent ces activités en privé, sans publicité ni contrôle public, et les bons résultats obtenus tenaient à leurs connaissances et à leurs réseaux, de même qu'à la confiance qu'ils inspiraient et à la crédibilité et à l'impartialité qu'on leur prêtait. Les Représentants spéciaux et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général qui ont été interrogés ont également évoqué

<sup>16</sup> S/2019/147, par. 3.

<sup>17</sup> S/2017/505, par. 46.

<sup>18</sup> S/2017/1105, par. 4.

<sup>19</sup> S/2017/387, par. 43.

<sup>20</sup> S/2019/6, par. 13.

l'importance de leurs bonnes relations avec les dirigeants nationaux et politiques et du temps qu'ils consacraient à différents groupes pour élaborer avec eux des stratégies en vue de surmonter les obstacles à la paix.

**Malgré des contextes souvent difficiles, les composantes affaires politiques des cinq missions sont parvenues à créer un espace politique permettant de dialoguer avec des partenaires essentiels au processus de paix**

24. Dans chacune des cinq missions examinées, la progression du processus de paix a parfois été entravée par des facteurs tels que le manque de réceptivité des parties, l'incompatibilité des priorités des différents partenaires, l'évolution rapide de la situation politique, les problèmes pratiques et logistiques (impraticabilité des routes pendant la saison des pluies, maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), etc.) et, dans certains cas, les limites du rôle ou du mandat de la mission dans le cadre du processus de paix. Ce sont des facteurs externes comme ceux-ci que les membres du personnel des missions ont cité le plus fréquemment en tant qu'obstacles aux résultats politiques. Malgré ces facteurs, il a été possible de relever dans chaque mission des cas où il avait été possible de trouver et d'élargir l'espace politique nécessaire au dialogue avec des partenaires essentiels au processus de paix. Par exemple, au Kosovo, où le processus politique était dirigé par l'Union européenne, la MINUK, ne pouvant s'appuyer ni sur un accord de paix ni sur un rôle reconnu dans la sphère politique nationale, a réajusté son approche pour engager un dialogue avec des organisations de la société civile et des responsables des administrations publiques au niveau municipal. Elle a principalement mené des initiatives au niveau local afin de renforcer les capacités et de promouvoir la prise en compte des questions de genre dans le dialogue en faveur de la paix. De même, au Soudan du Sud, où le processus de paix était dirigé par l'Autorité intergouvernementale pour le développement et l'Union africaine, la MINUSS a contribué à préserver une dynamique favorable lorsque les négociations étaient au point mort, en collaborant activement avec toutes les parties concernées, en radiodiffusant des débats entre dirigeants<sup>21</sup>, à l'intention des communautés locales, et en tenant de nombreuses réunions en personne pour diffuser des informations sur l'accord<sup>22</sup>. En République démocratique du Congo, la MONUSCO a focalisé l'action menée dans le domaine des affaires politiques sur la promotion d'un environnement politique propice à la tenue d'élections nationales en 2018<sup>23</sup>.

**Le sentiment de sécurité des populations locales s'est amélioré dans trois des cinq pays de la mission**

25. Les données issues des enquêtes menées auprès de la population locale montraient que le sentiment de sécurité du public s'était amélioré dans trois des cinq pays examinés : le Kosovo, le Mali et la République centrafricaine<sup>24</sup>. Les données suivantes, notamment, allaient dans ce sens<sup>25</sup> :

<sup>21</sup> Radio Miraya (<https://unmiss.unmissions.org/radio-miraya-news>).

<sup>22</sup> Accord revitalisé sur le règlement du conflit en République du Soudan du Sud.

<sup>23</sup> Voir Norwegian Institute of International Affairs, *Assessing the Effectiveness of the United Nations Mission in the DRC* (Oslo, 2019).

<sup>24</sup> On trouvera des informations sur les sources de données utilisées pour chaque pays au paragraphe 10 g). Malgré les différences méthodologiques qui les distinguent les unes des autres sur le plan de la population étudiée et de la construction du questionnaire, les cinq enquêtes menées auprès de la population locale comportaient des indicateurs permettant d'évaluer le sentiment de sécurité de la population au moins indirectement, ce qui a permis une évaluation générale de la question.

<sup>25</sup> Afin de permettre l'agrégation des résultats à l'échelle de chaque pays, à l'exception du Soudan du Sud, cette conclusion n'a été tirée que pour une seule année, sur la base d'un seul indicateur comparable. L'évaluation ne s'est appuyée sur des données à caractère plus longitudinal concernant plusieurs variables pour aucun des cinq pays.

- Au Kosovo, 8 personnes interrogées sur 10 (83 %) se sentaient en sécurité dans les rues en avril 2020, contre 70 % en mai 2019 ;
- Au Mali, la plupart des personnes interrogées (65 %) estimaient que l'insécurité avait diminué ou n'avait pas évolué pendant les 12 mois précédant l'enquête de novembre 2019 ;
- En République centrafricaine, plus de la moitié des personnes interrogées (55 %) ont estimé que les biens circulaient plus librement et que les conditions de sécurité étaient meilleures en novembre 2020 qu'en novembre 2019<sup>26</sup>.

26. En revanche, environ 70 % des personnes interrogées au Soudan du Sud en novembre 2017 et 78 % de celles interrogées en République démocratique du Congo de juillet à août 2019 estimaient que les conditions de sécurité s'étaient dégradées pendant les 12 mois précédant l'enquête.

### **Il était plus difficile de déterminer si les missions utilisaient bien les médias sociaux pour promouvoir la paix, y compris l'accroissement de la participation des femmes**

27. Il a été difficile d'évaluer l'utilisation par les missions des médias sociaux comme outil de promotion de la paix (activité qui ne relève certes pas directement de la responsabilité de la composante affaires politiques), compte tenu également des lacunes dans la connectivité mobile au niveau national. Évaluée à l'aune du nombre réel d'abonnés aux comptes Twitter et Facebook des missions, deux des principales plateformes de médias sociaux, l'importance des activités menées variait considérablement d'une mission à l'autre. Ce sont les activités liées aux événements survenus au niveau national qui semblent avoir été les plus importantes sur les réseaux sociaux ; les comptes des hauts responsables de la mission, notamment des Représentants spéciaux et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, étaient à l'origine d'une grande partie de la présence sur Twitter de l'action menée par les missions au niveau national. Par exemple, les publications sur l'Accord politique pour la paix et la réconciliation en République centrafricaine ont obtenu 765 mentions « like » sur Twitter et 723 sur Facebook.

28. Le degré d'interaction était moindre dans le cas des principaux événements politiques survenus au niveau infranational. Par exemple, l'accord de cessez-le-feu et la feuille de route visant à mettre fin aux violences à Bria, dans la préfecture de la Haute-Kotto, en République centrafricaine, n'a suscité aucune interaction sur Twitter et n'a obtenu que 20 mentions « like » sur Facebook. De même, alors que les publications sur le dialogue politique sans exclusive de Bamako ont obtenu 883 mentions « like » sur Twitter et 637 sur Facebook, la trêve conclue au niveau infranational entre la Coordination des mouvements de l'Azawad et la Plateforme, les deux mouvements signataires de l'accord, n'a pratiquement pas suscité d'interactions. En outre, peu de publications des missions sur les médias sociaux portaient spécifiquement sur la participation des femmes aux processus de paix.

### **Les missions disposaient de peu de données sur leur performance dans le domaine des affaires politiques**

29. Les évaluations mentionnées plus haut sont positives, mais les missions disposaient de peu de données sur l'exécution des programmes en ce qui concernait les résultats obtenus par leurs composantes affaires politiques. Elles établissaient bien les rapports prescrits au titre de la budgétisation axée sur les résultats, mais elles

<sup>26</sup> L'insécurité s'est de nouveau aggravée après que la Cour constitutionnelle de la République centrafricaine a invalidé la candidature de l'ancien Président aux élections présidentielles, ce qui a entraîné une attaque armée à Bangui en janvier 2021.



rendaient compte de leurs progrès par rapport aux indicateurs de succès correspondants en se focalisant sur les produits, plutôt que sur les résultats.

30. La mise en place récente du Système complet de planification et d'évaluation de la performance dans toutes les missions visait à combler cette lacune en facilitant la communication des résultats par les missions. Une évaluation de ce système a fait apparaître qu'il s'agissait d'un outil très utile pour mesurer la performance des missions dans le domaine des affaires politiques. Les indicateurs suivants, par exemple, sont pertinents à cet égard :

- a) Nombre de violations d'un accord de paix par les groupes armés signataires ;
- b) Tenue d'un dialogue national sans exclusive et nombre de parties prenantes clefs participant aux ateliers de ce dialogue ;
- c) Mesure dans laquelle les membres du Gouvernement collaborent avec les parties à un accord de paix.

31. Toutefois, le Système complet de planification et d'évaluation de la performance n'a été mis en application que récemment dans les missions et il y est utilisé de manière incomplète et/ou incohérente. Plusieurs missions ont indiqué que la saisie des informations nécessaires dans le Système était en cours et que les données préliminaires n'étaient pas suffisantes pour analyser l'exécution des programmes. Par conséquent, au moment de l'évaluation, il n'était pas possible d'utiliser le Système pour évaluer la performance de l'action menée par les missions dans le domaine des affaires politiques.

### **C. Les analyses politiques de la mission étaient en général de bonne qualité, mais il serait possible de les utiliser plus efficacement pour contribuer à l'obtention de résultats politiques positifs**

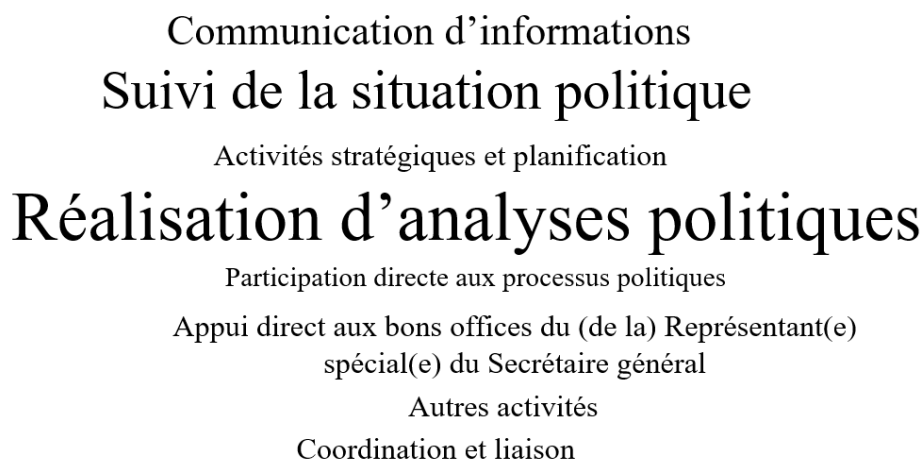
#### **Les analyses politiques ont occupé une place importante parmi les activités des composantes affaires politiques des missions**

32. Le personnel des composantes affaires politiques des missions a produit divers documents d'analyse politique, notamment des rapports analytiques, des télégrammes chiffrés, des documents stratégiques et des notes au dossier. Les personnes qui ont répondu à l'enquête auprès du personnel ont indiqué que la réalisation de ces analyses était l'activité à laquelle elles consacraient le plus de temps, comme le montre la figure IV, devant le suivi de la situation politique du pays et la communication d'informations sur les principaux événements politiques aux hauts responsables de la mission ou du Siège.



Figure IV

**Le personnel des missions chargé des affaires politiques a estimé que la réalisation d'analyses politiques était l'activité à laquelle il consacrait le plus de temps**



*Note* : Le nuage de mots dans la figure illustre les différents types d'activités généralement menées par le personnel de la mission chargé des affaires politiques. Plus la taille des caractères est grande, plus l'activité en question a été mentionnée par les répondants à l'enquête auprès du personnel parmi leurs activités. La réalisation d'analyses politiques est l'activité qui a été mentionnée le plus fréquemment (par 55 des 136 répondants).

*Source* : Enquête menée par le BSCI auprès du personnel.

#### **Selon divers critères, les analyses produites par la composante affaires politiques des missions étaient globalement de bonne qualité**

33. À l'issue de l'évaluation de sept critères au moyen d'une échelle à cinq points<sup>27</sup>, la qualité des documents d'analyse politique produits par les missions a globalement été jugée bonne, comme indiqué dans le tableau 2. Dans l'ensemble, environ 80 % des documents ont obtenu au moins quatre points pour tous les critères. C'est au titre des critères « ampleur de l'analyse » et « profondeur de l'analyse » que les documents ont obtenu les meilleurs résultats, ce qui indique qu'ils tendaient à examiner la situation politique du pays et les facteurs qui la déterminent en les situant dans une large perspective. C'est au titre du critère « qualité de l'analyse » que les documents évalués ont obtenu les notes les plus faibles, ce qui indique qu'ils ne tendaient pas systématiquement à définir les facteurs des conflits et les dynamiques du pouvoir, à formuler des recommandations précises et à examiner le risque de l'inaction.

<sup>27</sup> Une échelle de Likert à cinq points (1 = très mauvais, 2 = mauvais, 3 = moyen, 4 = bon, 5 = excellent) a été utilisée pour évaluer les documents selon sept critères. La note « 4 » correspondait à travail satisfaisant et la note « 5 », à un travail exceptionnel. Voir également le paragraphe 9 a) pour plus d'explications sur l'évaluation.

Tableau 2

**Les documents d'analyse politique ont généralement obtenu de bons résultats au titre des sept critères d'évaluation**

	<i>Structure logique</i>	<i>Qualité de la rédaction</i>	<i>Ampleur de l'analyse</i>	<i>Profondeur de l'analyse</i>	<i>Cohérence et efficacité</i>	<i>Courage</i>	<i>Qualité de l'analyse</i>
Ensemble des missions							
Pourcentage de documents ayant obtenu 5 points	30 %	34 %	29 %	28 %	33 %	19 %	32 %
Pourcentage des documents ayant obtenu 4 points	57 %	55 %	68 %	65 %	60 %	71 %	54 %
Pourcentage des documents ayant obtenu moins de 4 points	12 %	11 %	3 %	7 %	7 %	10 %	14 %

*Source* : évaluation par les experts du BSCI de documents clefs produits par la composante affaires politiques.

**Selon l'évaluation, la dimension du genre était globalement bien prise en compte dans les documents, tandis que les questions relatives aux droits humains et à l'inclusion des personnes handicapées l'étaient moins.**

34. Les principes fondamentaux guidant l'élaboration des programmes de l'ONU – égalité des sexes, durabilité environnementale, intégration des personnes handicapées et droits humains – n'étaient pas systématiquement intégrés dans les analyses politiques examinées, comme indiqué dans le tableau 3. Dans l'ensemble, les questions de genre étaient bien prises en compte dans 47 % des documents évalués, avec une certaine variation d'une mission à l'autre. En revanche, les questions relatives aux droits humains n'étaient abordées que dans 8 % des documents, et celles relatives au handicap et à l'environnement l'étaient dans une mesure encore plus faible.

Tableau 3

**La dimension du genre était bien prise en compte dans les documents, mais non les questions relatives aux droits humains, au handicap et à l'environnement l'étaient moins**

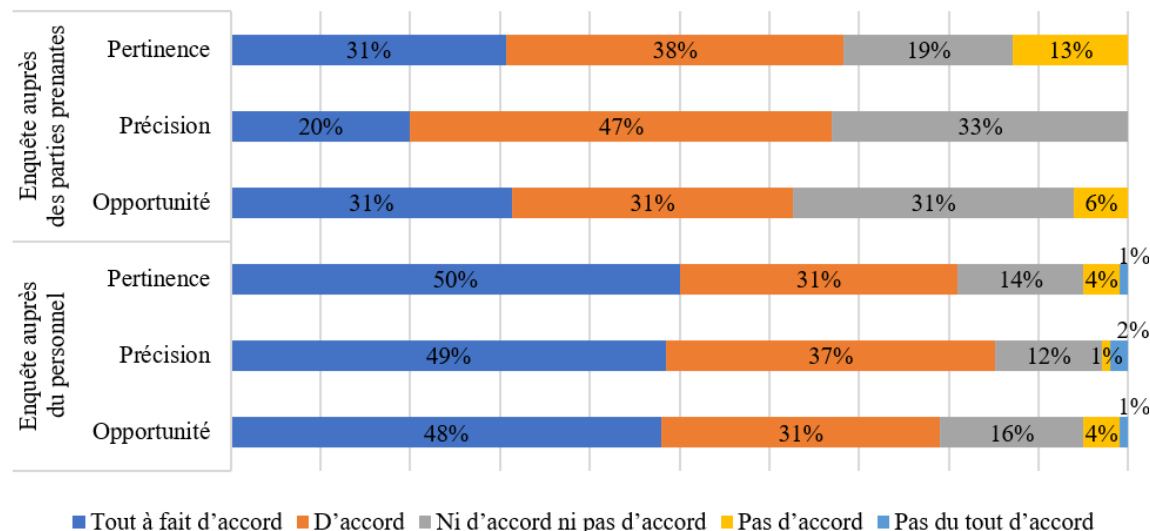
<i>Ensemble des missions</i>	<i>Genre</i>	<i>Droits humains</i>	<i>Handicap</i>	<i>Environnement</i>
Pourcentage de documents ayant obtenu une note de 4 ou 5	28 %	8 %	0 %	0 %
Pourcentage de documents ayant obtenu une note de 3	19 %	15 %	2 %	2 %
Pourcentage de documents ayant obtenu une note inférieure à 3	53 %	77 %	98 %	98 %

*Source* : évaluation par les experts du BSCI de documents clefs produits par la composante affaires politiques.

35. Aussi bien les parties prenantes que le personnel interrogés ont attribué une note élevée aux analyses politiques produites par le personnel chargé des affaires politiques. Comme indiqué dans la figure V, au moins 60 % des membres du personnel et 80 % des parties prenantes ont estimé que les rapports et les conseils visant à soutenir les processus de paix étaient opportuns, précis et pertinents.

Figure V

**La plupart des parties prenantes et des membres du personnel interrogés ont estimé que les rapports d'analyse politique et les conseils formulés à l'appui des processus politiques étaient pertinents, précis et opportuns**



Source : enquêtes du BSCI auprès des parties prenantes et du personnel.

**Il était toutefois possible de rendre les analyses politiques plus utiles encore, s'agissant en particulier de formuler des stratégies politiques spécifiques et d'appuyer les Représentants spéciaux et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général et d'autres hauts responsables**

36. L'évaluation a permis de recenser un petit nombre de documents d'analyse qui semblent avoir contribué directement à une décision stratégique sur une action politique ayant eu des résultats positifs. Il s'agissait notamment des cas suivants :

- À la MINUK, le Représentant spécial du Secrétaire général au Kosovo a utilisé des analyses politiques pour planifier le travail de renforcement de la confiance de la Mission, comme en témoignent les discours prononcés par la suite au Forum des Nations Unies sur le renforcement de la confiance au Kosovo et au Conseil de sécurité.
- À la MINUSS, l'ampleur et la profondeur des analyses politiques ont aidé les hauts responsables à mener à bien l'examen stratégique de la Mission de 2020, à l'issue duquel des recommandations ont été adressées au Secrétaire général sur le renouvellement du mandat de la Mission.
- À la MINUSCA, les analyses de la situation à Bangassou ont permis de définir les conditions nécessaires à la paix (par exemple l'arrestation des chefs de milice et la possibilité pour les personnes déplacées de retourner dans leur quartier en toute sécurité) et de déterminer que la Mission devait contribuer aussi bien à l'amélioration des conditions de sécurité locales qu'au suivi du travail des nouvelles forces gouvernementales.
- À la MONUSCO, les analyses ont examiné les obstacles à surmonter et les possibilités à exploiter pour que les femmes participent à la vie politique du pays, éclairant ainsi la prise de décisions stratégiques à cet égard.

- À la MINUSMA, les analyses ont examiné les relations entre les deux principaux groupes non gouvernementaux signataires de l'accord de paix de 2015, ce qui a aidé à assurer un suivi efficace de l'accord.

37. Malgré ces exemples positifs, il était plus difficile de déterminer si les analyses contribuaient à remplir l'une des fonctions premières des composantes affaires politiques des missions : élaborer des stratégies pour aider les parties en conflit à résoudre leurs différends<sup>28</sup>. L'évaluation a fait apparaître que cette fonction n'était pas toujours bien prise en compte dans les documents d'analyse politique. Par ailleurs, comme indiqué au paragraphe 33, le critère d'évaluation pour lequel les documents ont obtenu la note la plus faible est celui qui concerne la présentation des différents moyens de favoriser le dialogue politique.

38. Les hauts responsables des missions et du Siège ont exprimé des avis généralement positifs sur les analyses politiques des missions, mais ont également signalé certaines possibilités d'amélioration. Environ la moitié (4 sur 9) des Représentants spéciaux et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général qui ont été interrogés ont indiqué spontanément que les activités d'établissement de rapports, d'analyses et d'alertes rapide comptaient parmi les plus grandes réussites de leur mission. En outre, trois sur neuf ont dit qu'ils s'appuyaient dans une grande mesure sur les analyses politiques et analyses de situation fournies par le personnel chargé des affaires politiques<sup>29</sup>. De même, environ la moitié des responsables interrogés au Siège (5 sur 11) ont indiqué que les analyses politiques figuraient parmi les principaux produits qu'ils attendaient des missions et qu'ils en étaient généralement satisfaits. Toutefois, certains hauts responsables ont estimé que ces produits pourraient être plus analytiques et moins descriptifs, établis en temps plus opportun et fondés sur des sources d'information plus diverses.

39. Les parties prenantes et le personnel interrogés ont également indiqué des moyens possibles d'améliorer encore l'utilité des analyses politiques. Près d'un tiers du personnel interrogé (31 %) estimait que les hauts responsables des missions n'utilisaient pas les conseils et les rapports produits par la composante affaires politiques lorsqu'ils interagissaient avec les parties au conflit et prenaient des décisions ; quelques membres du personnel ont dit qu'ils recevaient peu d'observations sur leur travail, d'où des occasions manquées d'améliorer leurs analyses. En outre, certains membres du personnel des missions ont noté que, dans les cas où la représentante ou le représentant spécial du Secrétaire général avait nommé des conseillers politiques dans son équipe de proches collaborateurs, la division ou le bureau chargé des affaires politiques se voyait relégué à un rôle de secrétariat plutôt qu'à un rôle de conseil. Certains membres du personnel ont signalé l'absence de consultations régulières entre la division ou le bureau chargé des affaires politiques et les hauts responsables de la mission, en dehors des réunions avec ces derniers. Plusieurs membres du personnel des missions ont estimé que leurs analyses étaient négligées parce que les Représentants spéciaux et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général avaient leur propre vision politique, qui n'était pas connue du plus grand nombre ni communiquée ouvertement au reste de la mission, notamment à la division ou au bureau chargé des affaires politiques ; dans au moins trois missions, le personnel a également fait observer que la personnalité de la Représentante ou du Représentant spécial du Secrétaire général influait beaucoup sur la manière dont la mission abordait son travail politique.

<sup>28</sup> *Handbook on the United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations*, p. 23 (voir note de bas de page n° 2).

<sup>29</sup> Les six autres Représentantes et Représentants n'ont pas abordé cette question au cours de l'entretien.

**D. Enfin, les structures dont disposaient les missions pour remplir les fonctions relevant des affaires politiques ne leur permettaient pas toujours d'obtenir efficacement des résultats politiques**

**Malgré l'approche intégrée à l'échelle de chaque mission qui a été définie pour mener le travail politique, la coordination au sein de la composante affaires politiques et avec les autres composantes était problématique, et les liens entre le travail politique du quartier général et celui des bureaux locaux manquaient de solidité**

40. Seulement deux des cinq missions avaient défini des stratégies politiques distinctes du concept de la mission, mais toutes avaient défini une approche intégrée à l'échelle de la mission du travail relevant des affaires politiques, attribuant notamment la responsabilité des méthodes employées en la matière à l'ensemble de la mission. La plupart des membres du personnel interrogés (73 %) ont dit que leur mission privilégiait systématiquement ou dans une grande mesure les moyens politiques de prévenir et de régler les conflits ; la plupart des parties prenantes interrogées (68 %) étaient du même avis.

41. Certaines des cinq missions examinées ne disposaient cependant pas de la structure intégrée nécessaire à leur travail politique. Le pilier politique (qui était dirigé dans certains cas par un représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des questions politiques) ne concernait qu'une partie de la mission ; dans certains cas, les conseillers aux affaires politiques du bureau du représentant spécial du Secrétaire général, ainsi que des composantes importantes de la mission comme les groupes chargés de la communication et des questions de genre, fonctionnaient en dehors du cadre de ce pilier. Il importe de noter que, dans certains cas, le pilier politique n'englobait pas les réseaux de bureaux locaux des missions, dont les membres du personnel sont parmi les premiers à intervenir face aux conflits locaux et mènent des activités de médiation, de facilitation, de formation et d'autres activités politiques dans les communautés locales.

42. La plupart des membres du personnel interrogés (64 %) estimaient que les structures et les processus des missions ne facilitaient pas toujours l'obtention de résultats politiques, et le personnel a cité les structures des missions parmi les cinq grandes sources de difficultés entravant l'exécution du mandat relatif aux affaires politiques. Le personnel interrogé au Département des opérations de paix et au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix a indiqué que l'absence de structure intégrée avait notamment les effets négatifs suivants : conflits et ambiguïtés dans la répartition des tâches entre les bureaux des missions en matière d'affaires politiques ; manque de clarté quant à la question de savoir si les affaires politiques étaient dirigées par la direction de la division ou bureau chargé des affaires politiques ou plutôt par le représentant spécial adjoint du Secrétaire général ; exclusion, aux réunions politiques de haut niveau, du personnel chargé des affaires politiques.

43. La principale préoccupation exprimée par le personnel des missions tenait au sentiment que le travail politique mené au quartier général de la mission était déconnecté de celui qui était entrepris dans les bureaux locaux. Les ressources humaines affectées aux processus politiques, aux processus de paix et aux processus connexes dans chaque mission sont précisées dans les documents budgétaires : pendant l'exercice 2020/21, dans trois des missions, moins de la moitié des ressources humaines en question étaient affectées aux composantes affaires politiques<sup>30</sup>. Il y avait également beaucoup de personnes affectées à des postes de conseiller politique

<sup>30</sup> La MINUSCA, la MONUSCO et la MINUSS (voir [A/74/756](#), p. 4 ; [A/74/738](#), p. 4 ; [A/74/742](#), p. 4).

au bureau du représentant spécial du Secrétaire général de chaque pays ou dans d'autres unités, et dans de nombreux cas, les ressources restantes étaient affectées aux bureaux locaux. Les entretiens avec les chefs des bureaux locaux et les directeurs des divisions ou bureaux chargés des affaires politiques donnaient à penser que le personnel des quartiers généraux et celui des bureaux locaux envisageaient leurs rôles différemment, le premier se concentrant principalement sur les questions politiques nationales et le second sur les questions infranationales et locales. En conséquence, ils considéraient qu'ils s'acquittaient de fonctions parallèles plutôt qu'intégrées. En outre, les composantes affaires politiques ne précisaient pas toujours dans leurs plans de travail comment et dans quelle mesure elles collaboreraient avec les autres composantes de la mission, y compris les bureaux locaux.

**Dans certains cas, la structure hiérarchique des composantes affaires n'aidait pas à planifier les activités de façon coordonnée et à les organiser en fonction des priorités**

44. Les problèmes structurels entravant l'application aux affaires politiques d'une approche à l'échelle de la mission concernaient également les rapports hiérarchiques. Dans chacune des missions examinées, le personnel chargé des affaires politiques au quartier général ne rendait pas compte au même haut responsable que le personnel des bureaux locaux, s'agissant notamment du personnel affecté à des fonctions politiques. Par conséquent, même dans les cas où des mécanismes de coordination de haut niveau étaient en place, le quartier général et les bureaux locaux ne coordonnaient pas régulièrement leurs activités courantes et leurs interactions.

45. En outre, dans les cinq missions évaluées, les réunions régulières et ponctuelles entre les chefs des composantes et ceux des bureaux locaux, ainsi que leurs relations personnelles, facilitaient certes les flux d'informations horizontaux aux échelons hiérarchiques supérieurs, mais les interactions entre le personnel de rang inférieur du quartier général et celui des bureaux locaux pâtissaient de la distance physique et du manque d'occasions. Les membres du personnel interrogés ont précisé que les réseaux formels qui favorisaient de telles interactions au sein d'autres groupes professionnels du personnel de l'ONU ne semblaient pas fonctionner pour le personnel chargé des affaires politiques, qui avait donc moins de possibilités de partager des expériences et des informations, de collaborer et de s'entraider.

## V. Conclusions

46. En 2015, le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix a déterminé que la primauté du politique était le principe directeur des opérations de paix modernes. La composante affaires politiques des missions de maintien de la paix, qui relève des divisions et bureaux chargés des affaires politiques et des bureaux des Représentantes et Représentants spéciaux et des Représentantes et Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, est essentielle à la bonne mise en œuvre de cette vision. Tous les hauts responsables des missions interrogés dans le cadre de l'évaluation ont souligné l'importance du travail politique pour l'efficacité de leur mission. Ainsi, l'un des Représentants spéciaux du Secrétaire général a affirmé que les choses réellement importantes, qui produisaient des transformations, se déroulaient dans le cadre de leur rôle politique ; un autre a estimé qu'une équipe politique forte était la clef de la réussite de la mission.

47. Pour obtenir les résultats souhaités dans le cadre des processus de paix nationaux, régionaux et locaux, les missions doivent créer des conditions propices au dialogue et au rapprochement politiques. Pour y parvenir efficacement, elles doivent comprendre les activités à mener et les moyens d'action dans toute leur complexité,

afin d'agir en tenant compte à la fois de la dynamique du Conseil de sécurité, de la volonté politique des gouvernements et du désir de paix des parties prenantes, ainsi que de nombreux facteurs propres à chaque mission, notamment les points de vue des dirigeants, les structures de la mission, les compétences du personnel et les liens et les complémentarités avec les autres composantes de la mission. Le contexte politique extérieur, qui est généralement changeant et instable, a compliqué le travail des composantes affaires politiques : dans les cinq missions et à tous les échelons hiérarchiques, ce facteur a systématiquement été cité comme le principal obstacle à l'obtention de résultats, d'où la nécessité d'adopter des approches et des solutions novatrices et souples.

48. Les accords de paix et le dialogue politique représentent des étapes essentielles à l'instauration d'une paix durable. En exploitant leurs connaissances et leurs réseaux politiques, en déterminant quelles sont les possibilités de collaboration les plus stratégiques grâce à une analyse approfondie de la situation, en plaidant auprès des groupes de parties prenantes, en facilitant la création des conditions nécessaires au dialogue et en jouant un rôle de médiateur pour trouver des solutions pacifiques, le personnel chargé des affaires politiques contribue directement à ces résultats. Les données indiquent également que, dans certains cas où des accords ont été conclus, le conflit s'est atténué (ou du moins ne s'est pas aggravé) et les populations locales ont dit se sentir plus en sécurité. Les dialogues politiques ont permis de rassembler des groupes disparates, souvent au niveau des communautés, afin de favoriser la compréhension mutuelle et l'inclusion.

49. Plusieurs modifications permettraient d'améliorer encore ces résultats. Il serait notamment possible d'accroître l'efficacité de l'organisation structurelle, de rendre plus cohérents et d'institutionnaliser davantage les travaux de la division ou du bureau des affaires politiques dans le cadre des activités menées par les missions dans le domaine des affaires politiques, de renforcer l'appui aux missions en matière de gestion du personnel, de performance et de responsabilité, de mieux utiliser les analyses politiques et d'améliorer les retours d'information à ce sujet, de mieux tirer parti des médias sociaux, d'établir des stratégies de mission mieux ciblées et plus intégrées et d'agir plus audacieusement auprès des gouvernements. Ce n'est qu'en menant à bien la transition des conflits au développement que les États Membres pourront atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et faire en sorte que personne ne soit laissé de côté.

## VI. Recommandations

50. Le Bureau des services de contrôle interne adresse trois recommandations importantes aux cinq missions de maintien de la paix et une recommandation importante au Département des opérations de paix.

### **Recommandation 1 (résultats A et B)**

Chaque mission devrait renforcer l'évaluation de la performance de la composante affaires politiques et la communication d'informations à ce sujet, notamment en établissant des liens avec le Système complet de planification et d'évaluation de la performance, afin d'évaluer la pertinence de ses activités relevant des affaires politiques dans l'optique des résultats à long terme et de définir les principaux objectifs et résultats de son travail politique.

*Indicateur de succès* : Chaque mission a renforcé l'évaluation de la performance et la communication d'informations sur la pertinence et l'efficacité de l'action menée dans le domaine des affaires politiques.



## **Recommandation 2 (résultats C et D)**

Après le renouvellement de son mandat ou au moment opportun compte tenu du contexte qui lui est particulier, et comme suite à la recommandation 1, chaque mission devrait élaborer sa propre stratégie politique et la communiquer clairement au Département des opérations de paix et au Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et à l'ensemble du personnel de la mission<sup>31</sup>, en prenant soin d'y préciser les éléments suivants :

- a) Les priorités parmi les différentes activités, telles que la communication d'informations, l'analyse politique et les interactions directes ;
- b) Les rôles et les responsabilités de chacun en ce qui concerne les activités politiques de la mission, y compris pour ce qui est de la communication entre les différentes composantes de la mission qui participent au travail politique ;
- c) Une stratégie de communication, qui peut prévoir l'utilisation des médias sociaux ;
- d) Les approches prévues pour inclure différents groupes tels que les femmes, les jeunes et les personnes handicapées ;
- e) Les approches prévues pour interagir avec la société civile ;
- f) Les liens avec le Département des opérations de paix et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix.

*Indicateur de succès* : Chaque mission a établi un document de stratégie politique, qui est mis à jour selon un calendrier convenu, communiqué au Département des opérations de paix et examiné à des réunions entre hauts responsables et à des réunions des divisions ou bureaux chargés des affaires politiques.

## **Recommandation 3 (résultats A, C et D)**

Chaque mission devrait accroître l'utilité des analyses politiques produites par la composante affaires politiques, par les moyens suivants :

- a) En sollicitant des retours d'information réguliers sur les analyses, notamment de la part des hauts responsables des missions et du Siège (par l'intermédiaire du Département des opérations de paix), ainsi que du Cabinet du Secrétaire général, afin d'en tenir compte en vue d'améliorations futures ;
- b) En établissant des liens clairs entre les analyses réalisées et la stratégie politique de la mission, afin de garantir que les analyses soient pertinentes, stratégiques et utiles.

*Indicateur de succès* : Un mécanisme a été mis en place pour permettre des retours d'information réguliers sur les analyses politiques, et des références précises sont faites aux objectifs et aux buts de la stratégie politique générale.

## **Recommandation 4 (résultat D)**

Le Département des opérations de paix devrait procéder à un examen des structures dont disposent actuellement les missions de maintien de la paix pour s'acquitter de leur mandat en matière d'affaires politiques, en vue d'améliorer globalement l'efficacité et l'efficacité de l'action menée. L'examen devrait porter sur les éléments suivants :

<sup>31</sup> Compte tenu de la confidentialité nécessaire dans le cas des questions très sensibles.



a) Les liens entre les différentes unités dotées de personnel s'occupant d'affaires politiques et/ou investies de fonctions liées aux affaires politiques, notamment les composantes affaires politiques, les bureaux de la Représentante spéciale ou Représentant spécial du Secrétaire général et/ou de la Représentante spéciale adjointe ou Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, et les bureaux locaux ;

b) Les rapports hiérarchiques au sein de ces unités et entre elles ;

c) La quantité et la répartition des ressources allouées aux affaires politiques, y compris dans le cadre d'initiatives de financement extrabudgétaire ;

d) La coordination avec les autres composantes de la mission contribuant aux activités politiques, telles que la composante affaires civiles.

*Indicateur de succès* : l'examen a été mené à bien et ses résultats ont été partagés avec toutes les missions.

## Annexe I\*

**Observations reçues des entités concernées sur le projet de rapport****Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine**

Me référant à votre mémorandum du 13 octobre 2021 (OIOS-2021-01469), sur le sujet susmentionné, je vous prie de trouver ci-joint l'annexe 1, dans laquelle vous trouverez les observations de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)\*\*.

J'ai le plaisir d'accuser réception du projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation des composantes affaires politiques des missions de maintien de la paix et de vous informer que les conclusions et recommandations qui y sont formulées ont recueilli l'adhésion générale de la Mission, qui en a tenu compte dans son plan d'action.

Je profite de l'occasion pour remercier le BSCI et son personnel pour la qualité de la coopération et des conseils dont nous avons bénéficié pendant le processus d'évaluation.

**Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali**

*Référence : mémorandum interne OIOS 2021-01469, daté du 13 octobre 2021.*

En réponse au mémorandum susmentionné, nous vous prions de trouver ci-joint les observations des responsables de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA)\*\*, ainsi que le plan d'action de la Mission pour l'application des recommandations issues de l'évaluation et présentées dans le rapport correspondant.

Afin d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de l'ensemble de la composante affaires politiques, la Mission s'engage à prendre rapidement des mesures dans tous les domaines où cela est nécessaire, comme indiqué dans le plan d'action ci-joint.

S'agissant du paragraphe 32 du rapport sur l'évaluation, la MINUSMA vous prie de bien vouloir remplacer les expressions « alliance de groupes rebelles cherchant à obtenir l'autonomie de la région désertique du nord du Mali » et « coalition de groupes armés pro-gouvernementaux du nord du Mali » par « mouvements signataires ».

**Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo**

Je remercie la Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'avoir examiné, dans le cadre de son évaluation comparée des composantes affaires politiques, la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), qui a décidé de prendre les mesures exposées dans le plan d'action ci-joint.

---

\* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne présente le texte intégral des observations formulées par les entités concernées sur le projet de rapport. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, comme recommandé par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

\*\* Document conservé dans les dossiers du Bureau des services de contrôle interne.

Je suis heureux de constater que la Mission a collaboré avec les évaluateurs tout au long du processus et qu'elle leur a fourni les données et les informations demandées pour leur permettre d'étayer leurs conclusions.

Bien que je n'aie pas d'objection à opposer aux recommandations, je tiens à souligner que la MONUSCO a exprimé son inquiétude au sujet de la portée de l'évaluation. Notamment, le BSCI a limité très étroitement l'objet de l'évaluation aux accords de paix et aux processus de paix, négligeant ainsi les bons offices qu'exerce la Mission en s'appuyant sur une analyse approfondie de la situation politique, au niveau national aussi bien que provincial, ainsi que des dimensions plus larges de l'action politique qu'elle mène, notamment dans le cadre de son mandat de protection des civils et à l'appui des réformes institutionnelles.

Pour réaliser ses études de cas concernant le MONUSCO, le BSCI a choisi des échantillons qui concernaient essentiellement les processus de paix locaux, sans accorder l'attention voulue à des questions fondamentales liées à la stabilité politique et à la dynamique du pouvoir dans le pays pendant la période d'examen, notamment pendant la dernière période électorale.

En ce qui concerne la recommandation selon laquelle la Mission devrait renforcer l'évaluation de la performance de sa composante affaires politiques et la communication d'informations à ce sujet, notamment en établissant des liens avec le Système complet de planification et d'évaluation de la performance (recommandation 1), je souhaiterais souligner que la Mission a élaboré son cadre de résultats relatifs au Système en étroite consultation avec la Division des affaires politiques et qu'elle a prévu d'entreprendre sa première évaluation des résultats à l'échelle de la Mission au premier trimestre de 2022.

En ce qui concerne l'élaboration d'une stratégie politique (recommandation 2), la mission constate qu'il s'agit d'un résultat attendu dans le cadre de l'initiative Action pour le maintien de la paix Plus du Secrétaire général. La Mission adhère à la recommandation, mais il convient de souligner que son mandat est reconduit depuis plusieurs années et que l'amélioration attendue des résultats politiques n'est pas liée à la production annuelle d'une « stratégie politique », mais à l'exécution et à l'adaptation de sa mission de bons offices à l'appui de la mise en œuvre du mandat.

Face à des processus politiques complexes qui évoluent constamment, il faut en effet mener une action politique souple, dynamique, volontariste et créative qu'il est impossible d'exposer dans un document annuel. À cet égard, je voudrais souligner que la Mission continuera à dialoguer avec les acteurs politiques de tous bords politiques de la République démocratique du Congo, à faciliter l'exécution du programme pour les femmes et la paix et la sécurité, et à favoriser le renforcement de la participation des jeunes aux processus politiques. Bien entendu, l'action que nous menons tient compte de tous ces éléments, qui seront d'une grande importance à l'approche du processus électoral de 2023. Il sera tenu compte de ces aspects essentiels de l'action politique de la MONUSCO dans la version révisée du concept de la Mission, qui sera établi à la suite du renouvellement de son mandat en décembre.

Enfin, en ce qui concerne l'utilité des analyses politiques produites par notre composante affaires politiques (recommandation 3), je tiens à souligner que je communique chaque semaine avec le Directeur des affaires politiques, dont les analyses solides qu'il me fournit en temps opportun me sont d'une grande utilité. De même, les échanges qui ont lieu chaque semaine entre la Mission et le Département des opérations de paix (par l'intermédiaire de l'Équipe opérationnelle intégrée) s'appuient sur les analyses de la composante affaires politiques, qui portent sur les questions politiques aussi bien nationales que provinciales ainsi que sur l'évolution

de la situation politique et des conditions de sécurité au niveau régional. J'estime donc que cette recommandation peut être classée.

### **Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo**

J'ai le plaisir d'accuser réception du projet de rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation thématique des activités relevant des affaires politiques au sein des opérations de maintien de la paix.

La Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) accueille favorablement le rapport et les recommandations qui y sont formulées. Elle élabore actuellement un plan d'action pour l'application des recommandations, qu'elle vous communiquera prochainement.

Je profite de l'occasion pour remercier le BSCI et son personnel pour la qualité de la coopération et des conseils dont nous avons bénéficié pendant le processus d'évaluation.

### **Département des opérations de paix**

Au nom du Secrétaire général adjoint, M. Lacroix, je transmets ci-après la réponse de la direction du Département des opérations de paix à l'évaluation des composantes affaires politiques réalisée par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI).

Le Département des opérations de paix remercie le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de son évaluation fort utile des composantes affaires politiques des opérations de maintien de la paix.

Le Département souhaite préciser que l'affirmation suivante faite par le BSCI au paragraphe 30 du projet de rapport n'est pas tout à fait exacte : « la MONUSCO a focalisé l'action menée dans le domaine des affaires politiques sur l'appui à la tenue des élections nationales en 2018 ». Au titre des résolutions [2348 \(2017\)](#) et [2409 \(2018\)](#), la Mission est chargée, plus largement, de favoriser l'application de l'accord politique du 31 décembre 2016 et le processus électoral en usant de ses bons offices. Elle ne se concentrait pas sur la tenue des élections, mais bien sur la promotion des conditions politiques nécessaires au déroulement pacifique de ces élections.

Le Département note que les missions évaluées ont accepté les recommandations qui leur ont été adressées et facilitera leur application en publiant des lignes directrices. Au sujet de la recommandation 2, selon laquelle « chaque mission devrait élaborer sa propre stratégie politique », le Département note que ces stratégies seront élaborées sous sa supervision, compte tenu de ses responsabilités relatives à la supervision stratégique et politique des opérations de maintien de la paix, et qu'elles seront approuvées par le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix. En outre, le Département accepte la recommandation 4 et se penchera sur les meilleurs moyens d'y donner suite, soit au moyen d'un examen spécialement consacré aux structures en question, comme l'a suggéré le BSCI, soit dans le cadre de différents processus d'examen des missions.

Le Département apprécie la démarche concertée qui a été suivie par l'équipe d'évaluation du BSCI tout au long du processus.

### **Mission des Nations Unies au Soudan du Sud**

Faisant référence au sujet susmentionné et donnant suite à votre mémorandum du 13 octobre 2021, la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) confirme qu'elle souscrit aux recommandations formulées dans le rapport.

Je profite de l'occasion pour faire les observations suivantes.

- Page 9, paragraphe 14 : Dans son analyse des accords de paix, le Bureau des services de contrôle interne ne semble pas tenir compte la réduction du nombre de morts au Soudan du Sud depuis la conclusion en 2018, au niveau national, de l'Accord revitalisé sur le règlement du conflit en République du Soudan du Sud.
- Page 20, paragraphe 20 e) : Pendant la période considérée, la Mission a organisé 5 forums de partis politiques et 2 forums de dialogue entre dirigeants. Ces forums visaient à faire progresser de dialogue sur le processus de paix et à favoriser le renforcement de la confiance entre les parties concernées. Il importe de noter que ces initiatives ont permis de faire participer davantage les acteurs de l'opposition au processus de dialogue national.

Comme demandé, je joins également le plan d'action et calendrier de la MINUSS pour l'application des différentes recommandations.

Nous vous remercions de l'attention que vous porterez à ces observations et de votre appui à la MINUSS.

## Annexe II

### **Réponse du Bureau des services de contrôle interne aux observations reçues de la direction de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO)**

En réponse aux observations reçues de la MONUSCO, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) note que la portée de l'évaluation thématique a été examinée et convenue avec les interlocuteurs de la mission pendant la phase initiale. Axée sur les résultats, l'évaluation du BSCI portait en particulier sur deux résultats intermédiaires – les accords de paix et le dialogue politique – et comportait un examen de la fonction de bons offices. En outre, le caractère thématique de l'évaluation, laquelle portait sur cinq missions différentes, ne permettait pas une analyse plus approfondie et détaillée du travail de chaque mission au niveau provincial.

---