



# Assemblée générale

Distr. générale  
17 mars 2010  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-quatrième session

Points 140 et 146 de l'ordre du jour

### Rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne

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

## Évaluation de l'exécution du programme de la Mission des Nations Unies au Libéria et des résultats obtenus

### Rapport du Bureau des services de contrôle interne\*

*« La MINUL a sensiblement progressé dans l'exécution de son mandat, mais les carences constatées dans la mise en œuvre de la réforme du secteur de la sécurité posent un risque pour la stabilité de la paix et de la sécurité au Libéria »*

#### Résumé

Le présent rapport rend compte de l'évaluation par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'exécution du programme de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) et des résultats obtenus. Cette évaluation avait pour but de déterminer si les activités menées étaient conformes aux objectifs définis dans le mandat de la Mission et d'en mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact. L'objet du présent rapport est de donner au Secrétariat et aux États Membres des outils de réflexion sur les moyens d'augmenter l'efficience de la Mission. Le BSCI a utilisé diverses méthodes qualitatives et quantitatives : entretiens approfondis avec des représentants du Gouvernement libérien, les dirigeants et le personnel de la Mission, l'équipe de pays des Nations Unies, des parties prenantes extérieures

---

\* Rapport présenté en retard en raison du travail de collecte et d'analyse de données effectué (dont le dépouillement de l'enquête menée auprès de la population locale) pour qu'il soit aussi actuel et utile que possible.



à l'Organisation, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions; enquêtes auprès de la population libérienne, y compris d'ex-combattants, et du personnel de la Mission; et analyse systématique de documents de l'Organisation.

Le constat du BSCI est que l'exécution du mandat de la MINUL a sensiblement progressé mais que la tâche est loin d'être finie. La Mission jouit de la confiance de la population libérienne qui voit en elle le garant légitime de sa sécurité et lui attribue un rôle essentiel dans le maintien de la paix du fait qu'elle rend possible le désarmement des forces armées et donne aux civils un sentiment de sécurité. Outre le maintien du cessez-le-feu, d'autres réalisations remarquables par leur contribution à la paix et à la stabilité sont à mettre à son actif dans des domaines d'activité tels que le désarmement, la démobilisation, la réintégration et le rapatriement, ou la tenue d'élections démocratiques.

Il reste d'importants obstacles à surmonter, en revanche, dans un secteur où les progrès sont limités, celui de la réforme du secteur de la sécurité et des institutions judiciaires et pénitentiaires, plus tributaire que d'autres de l'élaboration de stratégies nationales et du concours, financier et autre, des donateurs. L'absence de stratégie globale en matière de réforme du secteur de la sécurité est un problème majeur qui risque de compromettre la paix et la sécurité et les réalisations de la Mission. L'absence de progrès décisifs dans ce secteur explique aussi que la MINUL ait eu des difficultés à s'acquitter d'autres volets de son mandat tels que la promotion des droits de l'homme.

Dans le cadre de sa collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies, la MINUL a créé un mécanisme de coordination structuré, dispositif exemplaire qui facilite l'unité d'action des Nations Unies au Libéria. Les deux partenaires ont aussi élaboré un cadre de planification stratégique intégré qui leur permet d'unir leurs efforts en faveur du pays hôte.

Le rapport contient 12 recommandations dont l'objet est d'aider la Mission à améliorer l'exécution de son programme de manière à obtenir des résultats. Il est notamment préconisé de :

- a) Mettre au point une stratégie globale de réforme du secteur de la sécurité;
- b) Renforcer par diverses mesures l'appui apporté à la Police nationale libérienne;
- c) Intensifier le dialogue avec le Gouvernement libérien sur la réforme du droit interne et celle du système judiciaire;
- d) Concevoir des stratégies de retrait fondées sur l'évaluation des besoins en matière de sécurité pour éviter que les préparatifs de retrait de la Mission ne créent un vide sécuritaire;
- e) Régler les problèmes administratifs qui empêchent une intégration plus poussée avec l'équipe de pays.

Une version préliminaire du présent rapport a été communiquée au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions et à la MINUL, dont les observations sont indiquées ci-après en italique. Le BSCI leur est très reconnaissant du concours qu'ils lui ont apporté tout au long de cette évaluation.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
II. Méthodes utilisées .....	4
III. Contexte .....	5
IV. Résultats de l'évaluation .....	6
A. Appui à l'application de l'accord de cessez-le-feu .....	7
B. Protection du personnel et des installations des Nations Unies, et des civils .....	8
C. Soutien en matière d'aide humanitaire et de droits de l'homme .....	9
D. Appui à la réforme du secteur de la sécurité .....	11
E. Soutien à la mise en œuvre du processus de paix .....	15
F. Assistance au Gouvernement libérien pour l'organisation d'élections en 2011 .....	16
G. Questions transversales – égalité des sexes et information .....	17
H. Planification stratégique intégrée .....	18
I. Coordination et intégration de l'exécution du programme .....	20
J. Planification stratégique du retrait .....	22
V. Conclusions .....	22
VI. Recommandations .....	23

## I. Introduction

1. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à l'évaluation de l'exécution du programme de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) et des résultats obtenus, conformément à son mandat<sup>1</sup>.

2. Cette évaluation avait pour but de déterminer si les activités menées étaient conformes aux objectifs définis dans le mandat de la MINUL et d'en mesurer l'efficacité, l'efficience et l'impact. Elle porte principalement sur les progrès accomplis dans l'exécution du mandat de la Mission et dans la réalisation de ses objectifs opérationnels, sur la pertinence des mandats, des activités et des produits dans le contexte de la situation politique actuelle, l'efficacité avec laquelle les produits ont été exécutés, la validité des stratégies et des mécanismes de partenariat, et le recensement des bonnes pratiques et des enseignements qui pourraient être exploités par d'autres missions de maintien de la paix.

## II. Méthodes utilisées

3. Le BSCI a eu recours à diverses méthodes qualitatives et quantitatives et s'est appuyé sur les sources de données suivantes :

a) Une enquête auto-administrée menée auprès des fonctionnaires de la Mission recrutés sur le plan international ou national, des Volontaires des Nations Unies et des officiers supérieurs des contingents et de la police;

b) Des entretiens approfondis avec des hauts responsables, des chefs de service et des membres du personnel de la Mission;

c) Des entretiens approfondis avec des représentants du Gouvernement libérien et des fonctionnaires des comtés;

d) Des entretiens approfondis avec des fonctionnaires du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions;

e) Des entretiens avec des représentants des institutions, fonds et programmes des Nations Unies qui font partie de l'équipe de pays des Nations Unies au Libéria;

f) Des entretiens approfondis avec des tiers intéressés;

g) L'analyse systématique de documents internes – rapports du Secrétaire général, rapports sur la présentation et l'exécution des budgets, rapports de missions d'évaluation technique, etc.

4. Outre ce qui précède, une enquête a été menée auprès de la population libérienne dans le courant de l'hiver 2009 pour connaître le point de vue des citoyens ordinaires et des ex-combattants sur l'impact des activités de la Mission. L'échantillon retenu n'était pas censé représenter l'ensemble de la population, mais uniquement deux types de communautés : a) celles où la Mission était déployée; b) celles d'où la Mission était absente mais qui présentaient les mêmes caractéristiques socioéconomiques et géographiques que les premières. Cette

---

<sup>1</sup> Voir résolutions 48/218 B, 54/244 et 59/272 de l'Assemblée générale, circulaire ST/SGB/2002/7 et Article 97 de la Charte des Nations Unies.

manière de procéder permettait d'évaluer l'impact de la MINUL en comparant la situation dans les deux groupes. L'objet de l'évaluation était de vérifier le bien-fondé de l'hypothèse selon laquelle le déploiement d'une mission de maintien de la paix a pour effet de jeter localement les bases d'une transformation sociale, économique et politique pouvant conduire à une paix durable. Sur les 2 000 personnes âgées d'au moins 15 ans qui constituaient l'échantillon, 1 295 ont répondu (1 020 civils et 275 ex-combattants).

5. Le BSCI a également eu recours aux services d'un groupe consultatif composé de chercheurs et d'experts de réputation internationale spécialisés dans l'étude de la paix et des conflits, auxquels il a communiqué son projet de rapport et qui lui ont fait part de leurs réactions et commentaires.

6. On notera que l'évaluation comporte un certain nombre de limitations :

a) Le taux de réponse global à l'enquête auto-administrée menée auprès de tous les fonctionnaires de la Mission recrutés sur le plan international ou national et des Volontaires des Nations Unies a été de 26 %, un résultat normal pour les enquêtes menées auprès des fonctionnaires des Nations Unies mais insuffisant pour que les résultats soient jugés représentatifs. Ceux-ci constituent néanmoins les meilleures informations disponibles;

b) Il est possible que les personnes qui répondent à une enquête auto-administrée soient celles dont les positions sont les plus extrêmes;

c) Les résultats de l'enquête sont très fortement influencés par l'opinion des fonctionnaires recrutés sur le plan international, dont le taux de réponse atteint 45 % (238 réponses sur un maximum de 522), alors que 15 % seulement des fonctionnaires recrutés sur le plan national ont répondu (159 réponses sur un maximum de 1 050);

d) Des données secondaires ont été utilisées lorsqu'il n'a pas été possible de réunir des données primaires.

7. Une version préliminaire du présent rapport a été communiquée au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions et à la MINUL, dont les observations sont indiquées ci-après en italique. Le BSCI est très reconnaissant aux fonctionnaires des deux départements ainsi qu'à la direction et au personnel de la Mission du concours qu'ils lui ont apporté tout au long de cette évaluation.

### III. Contexte

8. Le conflit au Libéria a commencé en 1989, par des affrontements armés entre les forces gouvernementales et un groupe d'opposition armé, le Front national patriotique du Libéria (NPFL). À la fin des années 80, en proie à l'arbitraire et à un véritable désastre économique, le pays s'est trouvé plongé dans une guerre civile à la faveur de laquelle les milices du NPFL se sont emparées de la plus grande partie du territoire pour finalement entrer dans la capitale en 1990. Cette année-là, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a déployé un groupe d'observateurs militaires, connu sous le sigle ECOMOG, pour essayer de mettre un terme à la guerre civile. Après la signature, en 1993, de l'accord de paix pour le Libéria conclu grâce à l'entremise de la CEDEAO, l'Organisation des

Nations Unies a établi la Mission d'observation des Nations Unies au Libéria (MONUL), avec pour mandat d'aider l'ECOMOG à faire appliquer ledit accord. La MONUL s'est retirée à la fin de 1997, lorsque le dirigeant du NPFL, M. Charles Taylor, a été élu Président. Elle a été remplacée par le Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix au Libéria (BANUL).

9. En dépit des initiatives de consolidation de la paix, la guerre civile a non seulement repris, mais s'est intensifiée en 2003, les parties au conflit étant les Libériens unis pour la réconciliation et la démocratie (LURD), le Mouvement pour la démocratie au Libéria (MODEL) et le Gouvernement libérien. En août 2003, un accord de paix global a été signé à Accra. Cet accord demandait la mise en place d'un gouvernement provisoire en octobre de la même année. Il demandait également le déploiement au Libéria d'une force de stabilisation de l'ONU, dotée de moyens d'imposer la paix en vertu du Chapitre VII de la Charte des Nations Unies et ayant pour mission d'aider le Gouvernement provisoire à préserver la paix et à faciliter l'organisation d'élections devant aboutir à la constitution d'un nouveau gouvernement en 2005.

10. La MINUL a été établie par la résolution 1509 (2003) du Conseil de sécurité, celui-ci ayant déterminé que la situation au Libéria présentait une menace pour la paix et la sécurité de la région. Le Conseil, agissant en vertu du chapitre VII de la Charte des Nations Unies, a doté la Mission d'un effectif comprenant jusqu'à 15 000 militaires et 1 115 agents de la Police des Nations Unies, y compris les membres des unités de police constituées. Le montant total des crédits budgétaires affectés à la Mission depuis sa création est légèrement inférieur à 4,7 milliards de dollars. Son mandat, d'abord défini dans la résolution 1509 (2003), puis élargi dans les résolutions 1638 (2005) et 1750 (2007) et prorogé jusqu'au 30 septembre 2010 dans la résolution 1885 (2009), comprend actuellement les volets suivants :

- a) Appui à l'application de l'Accord de cessez-le-feu;
- b) Protection du personnel et des installations des Nations Unies et des civils;
- c) Soutien en matière d'aide humanitaire et de droits de l'homme;
- d) Appui à la réforme du secteur de la sécurité;
- e) Soutien à la mise en œuvre du processus de paix;
- f) Assistance au Gouvernement libérien pour l'organisation d'élections en 2011.

#### **IV. Résultats de l'évaluation**

11. L'évaluation a porté sur tous les aspects du mandat de la Mission figurant dans la liste ci-dessus; ses résultats sont présentés dans le même ordre.

## A. Appui à l'application de l'accord de cessez-le-feu

### 1. La MINUL a contribué efficacement à l'application de l'accord de cessez-le-feu, mais a rencontré des difficultés dans l'exécution du programme de réintégration et réadaptation

12. Ce volet du mandat consistait à surveiller l'application de l'accord de cessez-le-feu et le dégageant de toutes les forces, à enquêter sur les violations du cessez-le-feu et à soutenir l'action de la Commission mixte de contrôle. La Mission devait également mettre au point une stratégie de désarmement, de démobilisation, de réintégration et de rapatriement des ex-combattants et la mettre en œuvre au moyen d'un plan d'action consistant, entre autres choses, à rassembler et détruire les armes et munitions. Enfin, toujours dans le cadre de ce volet, elle était chargée de sécuriser les principales infrastructures publiques.

13. Le BSCI a noté que l'un des objectifs essentiels de la MINUL, à savoir l'application du cessez-le-feu, avait été atteint, le déploiement de la Mission ayant permis de rétablir rapidement la sécurité à Monrovia, la capitale. L'analyse de la documentation a montré que le cessez-le-feu était généralement respecté, qu'aucune violation grave n'avait été enregistrée et qu'aucun combat important n'avait eu lieu<sup>2</sup>. Ce résultat est confirmé par ceux de l'enquête menée auprès de la population libérienne, dont il ressort que celle-ci fait largement confiance à la MINUL pour assurer sa sécurité. L'immense majorité (97 %) des répondants ont déclaré que la MINUL avait contribué à mettre fin au conflit et 78 % se sont dits convaincus qu'elle était en mesure d'empêcher une reprise des combats entre les groupes armés. Enfin, 93 % se sentaient davantage en sécurité depuis le déploiement de la Mission.

14. En ce qui concerne le désarmement et la collecte des armes, d'importants progrès ont également été enregistrés. À la fin de 2004, la MINUL avait réussi à désarmer et démobiliser 101 495 combattants, et à rassembler et détruire environ 28 000 armes, 34 000 munitions non explosées et 6,5 millions de cartouches. Dans l'ensemble, le processus de désarmement et démobilisation pouvait être considéré comme mené à bonne fin. Cette conclusion a d'ailleurs été corroborée par les résultats de l'évaluation à mi-parcours de l'utilisation de fonds multidonateurs réalisée par le Programme des Nations Unies pour le développement en octobre 2006.

15. L'enquête menée par le BSCI auprès de la population a montré que la sécurité assurée par la MINUL était un important facteur de succès : la majorité (85 %) des ex-combattants interrogés dans les lieux de regroupement déclaraient ne pas craindre d'être attaqués par des factions adverses lorsqu'ils étaient sous la protection de la MINUL et la plupart (72 %) ne redoutaient pas que les armes rendues tombent aux mains des forces d'opposition. Depuis, la MINUL a continué de rassembler et détruire les stocks restants, remis volontairement ou découverts à la faveur de ses recherches. À la date d'août 2007, le stock additionnel rassemblé grâce à la persistance de ces efforts comprenait 748 armes, 1 390 munitions non explosées et 99 980 cartouches.

16. Le bilan dressé par le BSCI montre que les plus grandes difficultés éprouvées par la Mission concernaient les activités de réintégration et de réadaptation du

<sup>2</sup> E. Mvukiyeh et C. Samii, « Quantitative impact evaluation of the United Nations Mission in Liberia: final report » (avant-projet, version 1.0), 18 janvier 2010.

programme, lequel n'a officiellement pris fin qu'au milieu de 2009. L'enquête menée auprès des ex-combattants a montré que moins de la moitié (37 %) avaient demandé à bénéficier des aides prévues et que parmi ceux-ci, presque tous (85 %) avaient opté uniquement pour une formation professionnelle que la moitié seulement des intéressés avaient menée à terme.

17. Pour ce qui est de la réinsertion sociale des ex-combattants, un fait positif révélé par l'enquête du BSCI est qu'à la question leur demandant avec qui ils passaient la plus grande partie de leur temps, une importante majorité (77 %) avait choisi la réponse « famille et amis » et une minorité seulement (12 %) la réponse « amis appartenant à la faction ». D'autre part, l'enquête menée auprès de la population a montré que la proportion de ménages ayant un revenu supérieur à 4 500 dollars libériens (soit un peu moins de 2 dollars par jour) était plus élevée dans les zones de déploiement des contingents. En revanche, il ne semble pas, au vu des résultats de l'enquête, que les projets à effet rapide et les projets de création d'emplois de la MINUL aient eu des retombées économiques sensibles pour les communautés censées en bénéficier.

18. *À propos des projets à effet rapide, la MINUL a indiqué que leur objectif n'était pas nécessairement économique et que les plus récents visaient à renforcer l'état de droit et à consolider l'autorité de l'État. En ce qui concerne les projets de création d'emplois, la Mission a précisé qu'entre 2006 et 2010, des interventions d'urgence avaient permis de créer plus de 75 000 emplois de courte durée (soit l'équivalent de 2,3 millions de journées de travail) et d'injecter plus de 6 millions de dollars dans les communautés les plus vulnérables. Elle a ajouté que l'Institut d'administration publique du Libéria avait lui aussi abouti à des conclusions positives lors d'une évaluation réalisée en 2008.*

## **B. Protection du personnel et des installations des Nations Unies, et des civils**

### **2. La MINUL a généralement assuré de manière efficace la protection du personnel et des installations des Nations Unies, ainsi que des civils**

19. L'une des tâches importantes inscrites dans le mandat de la MINUL consiste à assurer la protection du personnel, des installations et du matériel des Nations Unies, ainsi que la sécurité et la liberté de mouvement de son propre personnel. Ce mandat l'autorise également à défendre les civils contre la menace imminente de violence physique, dans les limites de ses capacités et sans préjudice de l'action du Gouvernement. Conformément au plan de sécurité, le Libéria est actuellement classé parmi les zones de niveau 3 en raison des actes de violence armée qui se produisent régulièrement sur l'ensemble de son territoire.

20. Le BSCI a noté que les attaques dirigées contre du personnel ou des biens des Nations Unies étaient le plus souvent des actes de vengeance commis par d'anciens employés. Il a aussi constaté que les vols qualifiés et autres délits étaient désormais considérés comme la principale forme de menace directe pesant sur la population libérienne et le personnel et les biens des Nations Unies, la liste incluait le vol simple, le vol avec effraction et le harcèlement. Les membres du personnel de la MINUL considéraient en grande majorité (91 %) que la Mission s'acquittait de manière satisfaisante ou plus que satisfaisante du volet protection de son mandat, 7 % seulement considérant qu'elle le faisait mal ou très mal. Hormis l'opinion du

personnel, on ne dispose pas des données nécessaires pour quantifier les résultats de la Mission dans ce domaine.

21. *La Mission a expliqué à ce sujet que, grâce au Groupe de l'information et de la coordination en matière de sécurité, la Section de la sécurité disposait de données chiffrées complètes sur tous les incidents liés à la sécurité, lesquelles figuraient dans les statistiques bihebdomadaires de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité et dans les évaluations semestrielles des risques en matière de sécurité. Il est procédé régulièrement à une analyse complète des menaces, dont les résultats sont pris en compte dans les évaluations semestrielles et la matrice des risques.*

22. S'agissant de la protection des civils, l'enquête menée auprès de la population témoigne de la confiance que celle-ci met dans la capacité de la Mission à assurer sa protection, puisque 78 % des répondants ont émis une opinion favorable. À la question de savoir à qui ils s'adresseraient s'ils se sentaient menacés par des groupes armés, 88 % des répondants ont mentionné la MINUL parmi les principales entités capables d'assurer leur sécurité, et pour un tiers d'entre eux environ, seule la Mission était capable de le faire. En outre, la plupart des personnes interrogées estimaient que la MINUL se montrait respectueuse de la population locale, 7 % seulement déclarant qu'elle ne traitait jamais ou que rarement les personnes avec dignité et respect. En règle générale, la MINUL jouit d'une bonne réputation parmi les Libériens, dont la plupart sont très satisfaits de sa présence et ne voient aucune raison pour qu'elle se retire rapidement.

## **C. Soutien en matière d'aide humanitaire et de droits de l'homme**

### **3. Pour ce qui est du soutien apporté par la MINUL en matière d'aide humanitaire et de droits de l'homme, le bilan est contrasté**

23. Le mandat de la MINUL dans ce domaine consiste à faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire et à contribuer à défendre et promouvoir les droits de l'homme, en particulier ceux des groupes vulnérables, notamment les réfugiés, les déplacés, les femmes, les enfants dans leur ensemble et les enfants soldats démobilisés. Le BSCI constate que les progrès dans ce domaine ne sont pas uniformes.

24. En ce qui concerne l'acheminement de l'aide humanitaire, la MINUL signale que des progrès ont été enregistrés : grâce au redressement spectaculaire de la situation en matière de sécurité sur l'ensemble du territoire, les conditions de vie les plus élémentaires, tels que l'accès à l'alimentation, à l'eau et à un abri, se sont améliorées, même si le mauvais état des infrastructures a limité l'efficacité des programmes. Dans une étape antérieure, la Mission a assuré la coordination des mesures de sécurité et de soutien logistique qui ont aidé les organismes humanitaires à acheminer l'aide. Elle a contribué par ces activités au retour de quelque 160 000 réfugiés (décompte au début de 2008) et plus de 270 000 personnes déplacées (décompte de 2006). L'enquête menée auprès des membres de son personnel montre que presque tous jugent satisfaisant l'appui apporté par la Mission aux activités des organismes humanitaires.

25. Si la contribution de la MINUL au rétablissement de la sécurité est très largement reconnue par la population locale, en revanche, son rôle dans les activités humanitaires n'est pas perçu comme important. À la question leur demandant quelles activités de ce type la MINUL menait régulièrement dans leur communauté, 41 % des répondants ont indiqué « aucune ». La MINUL étant chargée uniquement de faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire et non d'apporter elle-même une aide, il se peut que cette réponse soit le reflet d'attentes déçues ou injustifiées quant à son rôle dans ce domaine, ou un indicateur de l'impossibilité pour les personnes interrogées de faire la distinction entre l'aide humanitaire provenant des organismes spécialisés des Nations Unies et celle fournie par une mission de maintien de la paix.

26. Le BSCI a constaté que la MINUL avait adopté une démarche tout à fait inédite en intégrant les activités humanitaires avec celles des composantes politique et militaire, généralement séparées pour des raisons de neutralité et de sécurité. Il a notamment appris qu'en 2004 l'antenne libérienne du Bureau de la coordination des affaires humanitaires avait été incorporée à la MINUL, qui avait alors créé le Bureau d'appui au Coordonnateur de l'action humanitaire (ancienne Section de la coordination de l'aide humanitaire). L'objectif de cette intégration était de faciliter la coordination sans faille des initiatives humanitaires menées dans le pays. Le BSCI a noté que, du fait de ces décisions, la question de l'espace humanitaire, si souvent à l'origine de difficultés dans d'autres missions, ne semblait guère soulever de problème pour les organismes des Nations Unies au Libéria<sup>3</sup>. Cependant, certains de ses interlocuteurs continuent de penser que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires aurait été plus efficace si son antenne libérienne n'avait pas été complètement intégrée à la MINUL. Ne disposant d'aucun élément qui confirmerait ce point de vue, le BSCI incite le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau à réaliser en commun une étude sur l'efficacité de cette démarche intégrée.

27. Dans le domaine des droits de l'homme, la MINUL travaille avec le Gouvernement libérien à l'élaboration du cadre national relatif à ces droits et l'aide à créer les institutions et mécanismes indispensables pour assurer effectivement leur protection. La Mission apporte, directement ou indirectement, d'autres contributions dans ce domaine en exécutant différents programmes, notamment des projets à effet rapide portant sur la construction de tribunaux et de prisons. La Commission Vérité et réconciliation, établie en 2006, a bénéficié de l'appui de la MINUL qui a organisé une campagne d'information nationale multimédia pour promouvoir cet organe et faire connaître ses travaux. La Mission a aussi mené des campagnes nationales de sensibilisation à diverses questions relevant des droits de l'homme, notamment les violences sexuelles ou à motivation sexiste et le VIH/sida.

28. Des questions ont été posées à la population pour savoir si les activités menées là où se trouvaient les soldats de la paix avaient sensibilisé le public à l'existence de mécanismes provisoires pour l'administration de la justice et encouragé les citoyens à y recourir; 44 % des répondants ont indiqué avoir entendu parler un peu ou

---

<sup>3</sup> La création d'un « espace humanitaire » est une revendication des organisations humanitaires qui estiment indispensable de dissocier leurs activités de l'action menée par les intervenants politiques ou militaires afin de préserver leur neutralité. Il s'agit d'éviter que l'aide ne soit politisée et que les organismes humanitaires ne soient perçus comme privilégiant l'une des parties au conflit.

beaucoup de la Commission nationale Vérité et réconciliation. Quant aux attitudes à l'égard de l'égalité des sexes, le taux de réponse en faveur de l'égalité de droits pour les femmes a atteint 71 %, plus de 60 % des répondants estimant que les femmes devraient avoir le droit d'exercer un mandat électif.

29. Quant à l'enquête menée auprès des membres du personnel de la MINUL, il en ressort que pour la vaste majorité d'entre eux, l'appui apporté aux activités relatives aux droits de l'homme était satisfaisant ou plus que satisfaisant, 6 % seulement le considérant comme médiocre ou très médiocre. L'analyse des réponses montre toutefois que le degré de satisfaction est particulièrement faible dans les sections qui s'occupent plus directement d'importantes questions touchant les droits de l'homme, telles que celle chargée des affaires juridiques. Les observations faites par le personnel lors d'entretiens indiquent par ailleurs que les délais de recrutement ont eu une incidence sur les moyens dont disposait la Mission pour contribuer à la promotion et à la protection des droits de l'homme. D'autres facteurs, externes à la Mission ceux-là, ont également eu un impact, notamment le retard subi par la mise en place de la Commission nationale indépendante des droits de l'homme.

## **D. Appui à la réforme du secteur de la sécurité**

### **4 a) La MINUL éprouve d'énormes difficultés en matière d'appui à la réforme du secteur de la sécurité**

30. En matière d'appui à la réforme du secteur de la sécurité, la tâche est double : la MINUL doit aider le Gouvernement libérien à surveiller et restructurer la Police nationale et à constituer de nouvelles forces armées restructurées. Le BSCI a constaté que la restructuration des forces de sécurité libériennes avait quelque peu progressé depuis le déploiement de la MINUL, puisque 3 500 agents de police et 2 000 soldats avaient été enrôlés après vérification de leurs antécédents et formés. Toutefois, les études menées tant par l'ONU que par des organismes indépendants montrent que les forces de police libériennes restent largement inefficaces. Les répondants à l'enquête menée auprès du personnel étaient 67 % à juger au moins satisfaisante l'exécution de la partie du mandat relative à la réforme du secteur de la sécurité. Interrogé sur la probabilité que les différentes tâches confiées à la Mission aient été entièrement menées à bonne fin peu après les élections de 2011, c'est au sujet de ce volet du mandat que le personnel s'est montré le moins confiant, 25 % des répondants estimant improbable ou hautement improbable la pleine réalisation de cet objectif.

31. Il ressort des entretiens du BSCI avec les hauts responsables de la MINUL que le rôle incombant à celle-ci dans la restructuration des Forces armées libériennes n'a pas été clairement défini, ce qui explique que son concours ait été limité. Le BSCI a noté que ces forces, telles qu'actuellement structurées, ne pourront pas et ne sont d'ailleurs pas censées remplacer la MINUL. Il n'est donc pas sûr que les institutions libériennes chargées de la sécurité soient en mesure d'assurer celle-ci après le retrait de la Mission. Le BSCI est conforté dans cette opinion par le compte rendu d'une évaluation figurant dans un rapport publié par la RAND Corporation en 2007 sous le titre « Making Liberia safe: transformation of the national security sector », lequel a servi de base au projet de stratégie nationale en matière de sécurité actuellement à l'étude. La conclusion de cette évaluation est que la Police nationale libérienne et les Forces armées libériennes risquent d'être incapables d'assurer la sécurité. Les

auteurs du rapport préconisent de dresser un état des lieux et d'évaluer les mesures envisagées par le Libéria pour remédier au problème. Il faut donc qu'en collaboration avec la CEDEAO et le Gouvernement libérien la MINUL procède à une évaluation approfondie des besoins à satisfaire pour assurer la sécurité avant d'arrêter sa stratégie de retrait. Il faudrait déterminer dans ce cadre les risques qui menacent la sécurité afin qu'une décision puisse être prise en connaissance de cause quant à la date et aux autres modalités du retrait de la MINUL et aux institutions qui devront assurer la sécurité à sa place.

32. Une réalisation remarquable à mettre à l'actif de la MINUL est la réouverture de l'École nationale de la police, facilitée, par l'entremise de la Mission, par des accords de partenariat, l'appui bilatéral reçu de plusieurs donateurs, des projets menés par le PNUD avec la Police nationale libérienne et la Police des Nations Unies, des initiatives qui en 2007 avaient permis de former dans les délais prévus 3 500 policiers libériens. Autre réalisation importante, 1 800 policiers ont pu être formés à temps pour les scrutins de 2005. Si l'on s'en tient uniquement à la mise en place des forces de police, le plan d'action se déroule correctement, mais l'efficacité de ces forces est compromise par la lenteur des progrès accomplis dans des domaines tels que l'administration pénitentiaire, l'immigration et le pouvoir judiciaire. Cela étant, le BSCI a constaté que la MINUL et le Gouvernement libérien avaient réussi à élaborer, pour les forces de police nationales, un plan stratégique par étapes définissant les concours nécessaires, qui avait retenu l'attention des donateurs.

33. Le BSCI a également noté que les carences de la Police nationale libérienne étaient imputables en partie à l'insuffisance des services fournis par la MINUL. Celle-ci dispense une formation spécialisée, assortie de conseils, à l'École nationale de la police dans des domaines tels que la réalisation d'enquêtes, le rassemblement d'éléments de preuve, la criminalistique, la planification stratégique et l'administration. Le constat du BSCI est que si le nombre et la composition des effectifs de la Police des Nations Unies affectés à cette tâche sont suffisants pour dispenser une formation de base, en revanche la Mission est incapable de fournir les services consultatifs spécialisés désormais nécessaires pour assurer une formation plus poussée. La plupart des personnes concernées interrogées par le Bureau estimaient que le Département des opérations de maintien de la paix devait se rapprocher des pays qui fournissent des forces de police pour les convaincre de mettre les moyens requis à la disposition de la MINUL. Une étude menée par un organisme indépendant est venue conforter cette conclusion. Outre des compétences spécialisées en matière de police, il faut également mettre en place des services consultatifs de type civil pour combler les manques relevés dans divers domaines (gestion logistique, comptabilité et audit, par exemple) et rendre ainsi la Police nationale libérienne véritablement opérationnelle.

34. Le BSCI a noté que la Police nationale libérienne était dépourvue d'un système efficace de formation de ses dirigeants. La MINUL a pu organiser deux stages de formation axés sur les besoins des cadres supérieurs et des cadres moyens, deux autres cours ayant été dispensés par des États Membres. Mais 50 % des 115 cadres supérieurs n'ont pas suivi de formation à l'exercice des fonctions correspondant à leur niveau de responsabilité, le pourcentage atteignant 65 % chez les cadres moyens. On a indiqué au Bureau que les efforts avaient porté jusqu'à présent sur la formation de l'effectif fixé, soit 3 500 agents de police générale ou spécialisée, mais qu'il fallait désormais les axer sur les aspects qualitatifs du

fonctionnement de la police, en cherchant notamment à améliorer les structures de commandement et de contrôle.

35. Les personnes interrogées par le BSCI lui ont indiqué que la Police des Nations Unies pourrait améliorer l'organisation de ses services consultatifs et que les conseillers de haut niveau n'étaient pas suffisamment nombreux pour appuyer tous les responsables de la Police nationale libérienne occupant des postes clefs. Des entretiens qu'il a eus avec des officiers expérimentés de la Police des Nations Unies, le BSCI a conclu que celle-ci devrait au moins nommer des conseillers principaux auprès des commissaires adjoints affectés aux opérations, au service de police judiciaire et à l'administration, ainsi qu'auprès du Directeur général. Il faudrait également constituer des équipes de conseillers principaux pour aider les gradés de la Police nationale responsables des autres secteurs : personnel, budget, entretien, planification des opérations, enquêtes et renseignement. La Police des Nations Unies devrait s'efforcer d'adopter une nouvelle structure similaire à celle de la Police nationale libérienne, à laquelle elle pourrait ainsi fournir les services consultatifs nécessaires, et il faudrait tenir compte de cette nouvelle structure dans les instructions permanentes de manière à en tirer pleinement parti.

36. *Le Département des opérations de maintien de la paix a expliqué qu'en dépit de ses demandes réitérées, les pays qui fournissaient des unités de police n'avaient pas mis à sa disposition les gradés expérimentés qui seraient nécessaires dans maints domaines prioritaires.*

#### **4 b) La MINUL n'a pas élaboré de stratégie globale pour la coordination de la réforme du secteur de la sécurité**

37. Aucune stratégie globale n'a été mise au point pour la réforme du secteur de la sécurité au Libéria, ni aucun plan d'action intégré coordonnant les activités menées séparément par les différentes composantes de la MINUL. Or, le Gouvernement libérien ne pourra maintenir la paix et la stabilité dues à la présence de la Mission que dans la mesure où cette réforme aura progressé et où la population aura confiance dans la capacité de la police et des institutions judiciaires de faire respecter la loi. Les personnes interrogées par le BSCI et les membres du personnel consultés par sondage ont formulé de fortes inquiétudes à ce sujet, estimant que l'action menée n'avait pas été suffisamment énergique pour avoir des effets durables.

38. *La MINUL a précisé que son objectif n'était pas de se doter d'une stratégie globale, mais de stratégies ciblées, coordonnées de manière précise, comme celles présentées lors du Forum des partenaires tenu en septembre 2009.*

39. Le BSCI a constaté que si la MINUL, d'autres organismes des Nations Unies et des États Membres avaient pris séparément des initiatives dans chacun des domaines concernant la réforme du secteur de la sécurité, aucune stratégie globale n'avait été adoptée pour assurer la coordination entre celles intéressant la défense et la police, ou celles intéressant l'administration judiciaire et l'administration pénitentiaire.

40. L'absence de stratégie globale est évidente quand on examine l'action menée par différentes entités extérieures à la Mission et par les composantes de la Mission. La Division de l'appui au système juridique et judiciaire, le Service consultatif de l'administration pénitentiaire et le chef de la police, qui rendent compte au

Représentant spécial adjoint du Secrétaire général pour l'état de droit, s'occupent respectivement de la réforme du système judiciaire, de la réforme de l'administration pénitentiaire et de la réforme de la Police nationale libérienne. La Section des affaires civiles, qui relève du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général pour le relèvement et la gouvernance, s'occupe de la mise en place des capacités et du renforcement des institutions publiques, telles que le Bureau de l'administration pénitentiaire et le Bureau de l'immigration et de la naturalisation, qui supervisent les institutions chargées de la sécurité. Le BSCI a appris que trois composantes de la Mission travaillaient ensemble sur les mêmes questions, mais que leurs activités n'étaient pas suffisamment coordonnées.

41. Le BSCI a noté que la réforme de la police et des forces armées avait été considérée très tôt comme une question prioritaire exigeant la plus grande attention. D'autres aspects de la réforme du secteur de la sécurité ont par la suite été intégrés au plan d'action, mais de larges écarts subsistent dans l'intérêt qui leur est porté et dans les résultats obtenus. Conséquence, entre autres, de cette situation, la police a arrêté les suspects à un rythme si rapide que les institutions judiciaires et pénitentiaires n'ont pas pu les prendre tous correctement en charge, d'où des prisons surpeuplées et des violations des droits de l'homme, dont celui d'être jugé dans un délai raisonnable. Sans une stratégie globale, la MINUL est incapable de présenter aux donateurs un plan de réforme de la sécurité qui les séduise et les aide à coordonner l'aide qu'ils peuvent apporter dans les différents secteurs. Qui plus est, les stratégies arrêtées par la MINUL pour la phase de transition et pour son retrait dépendent de l'aptitude du Libéria à assurer sa propre sécurité.

42. *Sur le point qui précède, la MINUL a fait observer qu'elle avait toujours souligné l'interdépendance des différentes composantes de son action, sans toutefois obtenir des donateurs qu'ils accordent d'emblée le même rang de priorité à tous ses domaines d'intervention. Se référant à l'état de droit, la Mission a indiqué qu'il n'y avait pas de relation causale directe entre l'inscription d'emblée sur la liste des priorités et les résultats obtenus, ou l'inverse (non-inscription d'emblée sur la liste des priorités et absence de résultats), et que les problèmes étaient complexes et concernaient un grand nombre de parties prenantes. Tout en souscrivant aux observations de la MINUL, le Département des opérations de maintien de la paix a reconnu le bien-fondé de la position du BSCI.*

43. Le BSCI estime que la MINUL se doit d'élaborer une stratégie intégrée assurant la coordination de la réforme du secteur de la sécurité au Libéria. Cette stratégie devra couvrir les domaines de la défense, de la police, de l'administration judiciaire et de l'administration pénitentiaire. Son élaboration doit se faire avec la participation de toutes les parties intéressées. Le BSCI souligne à ce propos que les éléments d'information réunis au cours de différentes évaluations, dont celle relative au Libéria, montrent que l'absence de stratégie cohérente en la matière est un problème qui n'est pas propre au Libéria mais que l'on retrouve dans nombre de missions et auquel il faut chercher une solution tant au niveau des missions que du Siège<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> L'absence d'une stratégie globale intégrée relative à la réforme du secteur de la sécurité a également été constatée lors de l'évaluation du programme de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (A/63/713).

## **E. Soutien à la mise en œuvre du processus de paix**

### **5. La MINUL a contribué efficacement à la mise en œuvre du processus de paix mais des défis importants restent à relever**

44. Le mandat relatif au processus de paix consiste, entre autres activités, à aider le Gouvernement libérien à rétablir l'autorité nationale dans l'ensemble du pays et à mettre au point une stratégie de consolidation des institutions publiques. Il consiste également à l'aider à rétablir une gestion saine des ressources naturelles. Le BSCI a constaté que, dans l'ensemble, la consolidation des institutions publiques sur l'ensemble du territoire se faisait lentement, en raison de difficultés antérieures au conflit et des moyens d'action limités du Gouvernement libérien, obligé de reconstruire l'appareil d'État. Le soutien à la mise en œuvre du processus de paix est l'un des mandats de la MINUL dont le personnel considère que la Mission s'est bien acquittée, puisqu'il se dit convaincu à une forte majorité que cette tâche sera terminée peu après les élections de 2011.

45. La MINUL a pris toute une série de dispositions pour faciliter le rétablissement de l'autorité nationale et la mise en place de services administratifs sur l'ensemble du territoire. Nombre de ses activités dans ce domaine ont consisté à accroître la présence et la visibilité de l'État à l'échelon local. Entre autres choses, la Mission a financé au moyen des fonds affectés aux projets à effet rapide la construction de guichets bancaires locaux destinés à assurer le versement régulier, en temps voulu, des traitements des fonctionnaires des comtés; elle a fourni un soutien logistique, assurant notamment le transport de représentants de l'État et de fonctionnaires jusqu'à leur lieu d'affectation dans les comtés; et, toujours à l'aide des fonds alloués aux projets à effet rapide, elle a financé la rénovation des équipements collectifs et la réparation de routes et de ponts.

46. Les équipes d'appui aux comtés constituées conjointement par la MINUL et l'équipe de pays des Nations Unies regroupent tous les organismes des Nations Unies présents au Libéria, divers partenaires internationaux et les autorités locales autour d'un projet commun : le relèvement et le développement des communautés locales conformément aux priorités nationales. Outre qu'elles jouent un rôle de coordination, ces équipes financent des projets portant sur les infrastructures, la formation et la gestion de l'information, qui sont administrés par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et exécutés par la MINUL. Les informations recueillies lors d'entretiens ou à la faveur d'une étude réalisée conjointement par le Département des opérations de maintien de la paix et le PNUD montrent que les équipes d'appui aux comtés ont très utilement contribué à l'adoption de démarches intégrées et à l'efficacité de la coordination. Au vu des résultats qu'elles ont obtenus, le Département et le PNUD ont inscrit ce dispositif au nombre des meilleures pratiques. Le BSCI estime de son côté qu'en créant conjointement les équipes d'appui aux comtés, la MINUL et l'équipe de pays des Nations Unies ont mis au point un nouvel outil important pour la réalisation des objectifs fixés.

47. Pour ce qui est d'aider le Gouvernement à élaborer une stratégie de consolidation des institutions publiques, notamment un cadre juridique national et des institutions judiciaires et pénitentiaires, le BSCI reconnaît la contribution apportée par la MINUL tout en soulignant le caractère limité des résultats obtenus. Les entretiens qu'il a eus avec différentes parties prenantes et des partenaires de la

Mission confirment que celle-ci s'est réellement efforcée de s'acquitter de ce mandat, en qualité de conseiller. Les services fournis en la matière consistent notamment à surveiller les procédures suivies par les institutions judiciaires et pénitentiaires dans l'ensemble du pays et à en rendre compte, ainsi qu'à procéder à des évaluations et des analyses dont les résultats sont communiqués aux partenaires nationaux et aux donateurs.

48. Il ressort des avis recueillis auprès du personnel des Nations Unies que le renforcement de l'état de droit a posé d'énormes problèmes à la MINUL. Les données examinées par le BSCI montrent que les indicateurs de succès portent principalement sur des résultats tangibles tels que la rénovation de prisons, la réouverture de tribunaux ou l'encadrement et la formation du personnel pénitentiaire, mais qu'au niveau des institutions les progrès ont été très lents.

49. Le mandat de la MINUL consiste aussi à aider le Gouvernement à rétablir une saine gestion des ressources naturelles. Sur la base de la documentation et des éléments d'information recueillis lors d'entretiens, le BSCI a noté que la MINUL s'était acquittée de cette tâche en effectuant des visites sur le terrain pour s'assurer de l'application du régime de sanctions relatives aux ressources naturelles, enquêter sur les infractions et rendre compte. La Mission a également fourni des services de conseil et d'assistance technique sur les normes environnementales internationales, la gestion des ressources naturelles et l'élaboration d'une réglementation nationale concernant l'utilisation et la protection de ressources telles que le bois d'œuvre, le caoutchouc et les diamants. L'utilité de l'aide apportée par la MINUL dans ce domaine a été confirmée par la levée des sanctions concernant les diamants et le bois d'œuvre et l'application du Processus de Kimberley au Libéria.

## **F. Assistance au Gouvernement libérien pour l'organisation d'élections en 2011**

### **6. L'appui apporté par la MINUL à l'organisation du scrutin présidentiel de 2005 a été jugé essentiel et ses enseignements faciliteront considérablement l'apport d'un appui aux élections de 2011**

50. Dans sa résolution 1885 (2009), le Conseil de sécurité a autorisé la MINUL à assister le Gouvernement libérien dans l'organisation des élections présidentielles et législatives de 2011. Le BSCI a constaté que la tenue du scrutin présidentiel de 2005 avait joué un rôle essentiel dans la consolidation du processus de paix au Libéria. En collaboration avec le Gouvernement national de transition et différents organismes internationaux, la Mission avait participé à diverses activités : établissement des listes électorales, élaboration du plan d'action, organisation de campagnes d'information et de sensibilisation visant à augmenter le taux de participation des femmes, formation des agents électoraux, prise en charge des questions logistiques et administratives, enfin, planification et coordination des mesures de sécurité. Les résultats de l'enquête effectuée auprès de la population montrent que ces initiatives ont eu des effets positifs : 74 % des répondants ont estimé que les élections avaient été libres et régulières. Le scrutin s'est tenu dans les délais prévus et s'est déroulé sans violence, dans de bonnes conditions de sécurité. Une évaluation réalisée par un organisme indépendant a confirmé que ces élections avaient été un succès. L'appui apporté par la MINUL, en particulier son soutien logistique, a été jugé crucial.

51. En ce qui concerne les élections à venir, le mandat de la MINUL consiste uniquement à apporter un soutien logistique à la Commission électorale nationale là où les capacités nationales sont insuffisantes. Il importe qu'en la matière la Mission tire parti de l'expérience acquise en 2005. Or, le BSCI a constaté que très rares étaient les membres du personnel qui connaissaient l'existence de documents présentant les leçons du scrutin de 2005. Outre les enseignements plus récents tirés des élections partielles de 2009, la Mission pourrait élaborer sa stratégie pour 2011 en s'inspirant d'études plus anciennes, telles que le rapport du quartier général de la MINUL sur les élections au Libéria.

52. *La MINUL a fait observer à propos des élections que son assistance ne se limitait pas à apporter un soutien logistique. La résolution 1885 (2009) du Conseil de sécurité l'autorise à assister le Gouvernement libérien dans l'organisation des élections présidentielles et législatives de 2011 en fournissant un soutien logistique certes, notamment pour faciliter l'accès aux régions reculées, mais aussi en coordonnant l'assistance électorale internationale et en aidant les institutions et les partis politiques libériens à créer un climat propice au déroulement pacifique des élections.*

## **G. Questions transversales – égalité des sexes et information**

### **7. La MINUL a réussi dans une certaine mesure à intégrer la question de l'égalité des sexes de manière systématique dans ses activités, mais l'exploitation et les abus sexuels restent un problème**

53. Les membres du personnel interrogés considéraient que la MINUL avait intégré la question de l'égalité des sexes dans son programme de travail et ses activités, comme elle y était expressément invitée dans son mandat. Leur avis est confirmé par les éléments d'information figurant dans la documentation et par les résultats de l'enquête effectuée auprès du personnel : 97 % des répondants estimaient que la Mission faisait des efforts, du moins un minimum, pour intégrer la question de l'égalité des sexes dans ses activités. La Mission a élaboré un plan d'action pour la mise en œuvre de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité concernant les femmes, la paix et la sécurité. Le BSCI a appris que le Bureau du Conseiller pour l'égalité des sexes s'attachait activement à sensibiliser le personnel de la Mission à la question<sup>5</sup>. Toutefois, il ressort des vues exprimées par des membres du personnel et d'évaluations externes que le Bureau a du mal à convaincre les sections d'adopter systématiquement la démarche voulue : bien que ce soit à leur niveau que les problèmes se posent, les sections ont tendance à se défaire de la tâche sur lui. Cette attitude traduit un manque de compréhension du rôle du Bureau et de l'importance d'une démarche systématique en faveur de l'égalité des sexes, qui est particulièrement marqué aux échelons opérationnels les plus bas.

54. En dépit de la politique de tolérance zéro adoptée par l'Organisation, l'exploitation et les abus sexuels restent un problème important à la MINUL. Jouissant par ailleurs d'une bonne image auprès de la population locale, comme le

<sup>5</sup> Examen par plusieurs donateurs de la mise en œuvre de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité par les missions des Nations Unies en République démocratique du Congo, au Libéria, en Sierra Leone et au Kosovo.

montre l'enquête effectuée auprès de celle-ci, la Mission voit sa réputation ternie par les actes de cette nature auxquels continuent de se livrer des membres de son personnel. D'après les statistiques de la Division des investigations du BSCI et du Groupe Déontologie et discipline du Siège, la Mission vient tout juste derrière la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo pour le nombre total d'allégations d'exploitation et d'abus sexuels et le nombre d'allégations d'actes de cette nature perpétrés sur la personne de mineurs<sup>6</sup>. Malgré cela, 2,7 % seulement des répondants à l'enquête menée auprès du personnel considéraient qu'il s'agissait d'un problème majeur pour la MINUL et 1,2 % seulement jugeaient nécessaire de prendre des dispositions pour y mettre fin<sup>7</sup>. Comme d'autres missions, la MINUL a une équipe Déontologie et discipline qui s'occupe de cette question. Depuis 2007, une consultante engagée par l'équipe est chargée de sensibiliser au problème les communautés jouxtant la zone de déploiement de la Mission et de leur indiquer les voies à suivre pour signaler tout acte d'exploitation ou d'abus sexuels. L'augmentation du nombre de cas signalés, qui jusque-là était très faible par rapport à la réalité, tend à indiquer que cette initiative a porté ses fruits.

#### **8. La MINUL mène une campagne d'information efficace, grâce en particulier à son programme radiophonique**

55. S'appuyant sur les réponses des parties prenantes et des partenaires interrogés et sur les résultats de l'enquête menée auprès de la population, le BSCI a conclu que la MINUL menait une campagne d'information efficace qui aidait les partis politiques et le public en général à mieux comprendre le processus de paix et la nature de son mandat. Son programme radiophonique, en particulier, a fait l'objet de commentaires élogieux de la part des personnes interrogées et des répondants à l'enquête, même si parmi les membres du personnel quelques-uns estimaient qu'elle devrait mettre mieux en valeur ses initiatives auprès de la population locale. La radio de la Mission était très écoutée parmi les répondants à l'enquête effectuée auprès de la population : les trois quarts d'entre eux déclaraient l'avoir déjà écoutée et, parmi ceux-ci, 89 % disaient qu'ils le faisaient chaque jour ou plusieurs fois par semaine (la répartition entre les deux réponses étant à peu près égale). D'après l'enquête réalisée auprès de la population, l'image positive que vaut à la Mission son rôle dans le processus de paix est largement partagée, que les répondants vivent ou non dans une zone de déploiement de la Mission et quel que soit le degré de proximité de leur communauté par rapport à celle-ci.

### **H. Planification stratégique intégrée**

#### **9. Le processus de planification stratégique intégrée adopté par la MINUL contribue à la cohérence de son action et à l'efficacité du partenariat stratégique établi avec l'équipe de pays des Nations Unies, ce qui facilite l'exécution de son mandat**

56. Le plan d'établissement et de mise en œuvre des priorités de la mission intégrée élaboré en 2006 est le premier cadre stratégique global dont la Mission se soit dotée. L'équipe de pays des Nations Unies a été largement consultée pendant

<sup>6</sup> Voir <http://cdu.unlb.org/Statistics/OverviewofStatistics.aspx>.

<sup>7</sup> Voir S/2007/479 et S/2006/743.

son élaboration qui, si elle a donné lieu à un inventaire de ses activités, ne lui a cependant accordé qu'une place limitée dans la conception des activités de la mission intégrée et aucune dans leur exécution. Le BSCI a noté que le travail de planification avait, pour l'essentiel, été effectué section par section. Les plans de travail des différentes sections avaient ensuite été regroupés pour constituer un cadre global peu structuré. L'équipe de pays avait participé à leur élaboration à des degrés divers selon les sections. Le plan d'établissement et de mise en œuvre des priorités de la mission intégrée ainsi établi a servi de point de départ pour l'application par la Mission du dispositif de préparation des missions intégrées. Ce plan a ensuite été aligné sur les priorités définies dans la stratégie provisoire de réduction de la pauvreté formulée par le nouveau Gouvernement libérien, investi au début de 2006.

57. D'après les entretiens, la planification stratégique intégrée est un outil que la MINUL et l'équipe de pays des Nations Unies ont très peu utilisé entre 2003 et 2005. Toutefois, au moment où le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) a été élaboré pour la période 2008-2012, la situation avait changé puisque l'équipe de pays, le Gouvernement libérien et la MINUL ont tous participé à son établissement. Utilisé jusqu'en 2008, le plan d'établissement et de mise en œuvre des priorités de la mission intégrée a été depuis largement remplacé par ce plan-cadre.

58. En effet, c'est désormais le PNUAD qui constitue le cadre stratégique intégré utilisé par tous les organismes des Nations Unies présents au Libéria. Ce document est le plan d'action officiel que ces organismes ont adopté en se conformant rigoureusement aux priorités arrêtées par le Gouvernement libérien dans sa stratégie provisoire de réduction de la pauvreté. Il est centré sur l'action à mener au Libéria jusqu'en 2012 pour favoriser le relèvement et le développement du pays, les résultats à atteindre étant répartis entre les cinq grands domaines d'activité retenus (paix et sécurité, redressement économique, gouvernance et état de droit, infrastructures et services sociaux et lutte contre le VIH/sida), en fonction de l'horizon choisi pour la stratégie de réduction de la pauvreté. Pour chaque catégorie de résultats du plan-cadre, on a constitué un groupe de travail thématique constitué de représentants des organismes membres de l'équipe de pays des Nations Unies et des sections de la MINUL.

59. Pendant la présente évaluation, le Département des opérations de maintien de la paix a formulé des directives pour la préparation des missions intégrées définissant le rôle des organismes des Nations Unies présents sur le terrain<sup>8</sup>. Ces directives donnent la marche à suivre pour la planification stratégique intégrée dans le cas où la présence des Nations Unies sur le terrain se compose à la fois d'une mission de maintien de la paix ou d'un bureau politique et d'une équipe de pays. Le BSCI a constaté que les organismes des Nations Unies actifs au Libéria avaient déjà créé les dispositifs de coordination intégrée dont les directives recommandent l'établissement et que leur démarche était d'ailleurs citée en exemple. L'initiative prise par la MINUL d'établir, au lieu de l'équipe de préparation de la mission intégrée préconisée par les directives de 2006, un groupe de la planification stratégique présidé par le Représentant spécial du Secrétaire général et regroupant les dirigeants de la Mission, la plupart des chefs de section et les responsables des

---

<sup>8</sup> Ces directives sont en cours d'examen pour approbation. Une fois entérinées par la direction du Département, elles seront distribuées aux missions.

organismes composant l'équipe de pays des Nations Unies, a été considérée comme une pratique optimale à l'origine d'améliorations dans les directives de 2009.

60. Dans les nouvelles directives, en effet, le Département des opérations de maintien de la paix a décidé de promouvoir ce qu'il appelle les « partenariats stratégiques » en demandant l'établissement, au lieu de plans limités pour la préparation d'une mission intégrée, des cadres stratégiques intégrés incluant les activités de l'équipe de pays des Nations Unies. Ayant examiné aussi bien le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement que les recommandations concernant le cadre stratégique intégré, le BSCI considère que le premier sert bien les objectifs définis dans le second car il mobilise les organismes des Nations Unies présents au Libéria autour d'une série de priorités convenues, lesquelles ont été alignées sur celles définies par le Gouvernement libérien pour associer pleinement celui-ci à l'action des Nations Unies. Les entretiens que le BSCI a eus avec des représentants de la MINUL et de ses partenaires l'ont conforté dans l'idée que le plan-cadre pour le Libéria constituait bien un plan stratégique intégré reposant sur une vision commune de ce qui devait constituer un partenariat efficace entre les organismes des Nations Unies, sans ordre de préséance. Le BSCI estime aussi que le plan-cadre établit clairement la corrélation existant entre sécurité et développement, et entre maintien et consolidation de la paix.

61. *Le Département des opérations de maintien de la paix a informé le BSCI que le 29 janvier 2010, la cellule de mission intégrée du Libéria avait officiellement approuvé le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en tant que cadre stratégique intégré pour le Libéria.*

62. Le BSCI a constaté que l'absence d'une unité officielle de planification civile était l'un des points sur lesquels la MINUL s'écartait des recommandations relatives à la préparation des missions intégrées. L'équipe de pays des Nations Unies dispose de personnel spécialisé dans la planification stratégique, qui, attaché au Bureau intégré du Coordonnateur résident, a travaillé à la planification en collaboration avec du personnel non officiellement chargé de cette question au Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général. Le Département des opérations de maintien de la paix et la MINUL ont tous deux souligné qu'il faudrait peut-être doter la Mission d'effectifs spécialisés dans la planification pour les besoins de la phase de transition.

## **I. Coordination et intégration de l'exécution du programme**

### **10. La MINUL est un bon exemple de la notion de mission intégrée et, avec l'équipe de pays des Nations Unies, a fait beaucoup pour illustrer le principe du bureau unique des Nations Unies**

63. La majorité des parties prenantes et des partenaires de la MINUL, ainsi que des organismes des Nations Unies présents au Libéria, ont salué l'esprit de collaboration dont la Mission et l'équipe de pays des Nations Unies ont fait preuve pour accroître leur efficacité au Libéria. Outre l'intégration assurée dans le cadre de la planification officielle, divers mécanismes ont été utilisés pour faciliter la conception et l'exécution d'activités communes. Nombre d'entre eux, considérés comme novateurs, peuvent être adaptés à d'autres situations. Parmi les réalisations qui méritent d'être mentionnées figurent la mise en œuvre concrète du concept de mission intégrée grâce au regroupement des fonctions du Coordonnateur résident et

Coordonnateur de l'aide humanitaire et de celles du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, de même que la création d'une structure intégrée de coordination de l'action sur le terrain considérée par beaucoup comme très efficace et perçue comme un modèle radicalement nouveau de démarche commune adoptée à plusieurs niveaux.

64. Le fonctionnement de la structure repose sur des réunions régulières du personnel de direction, telles que les réunions bihebdomadaires du Groupe de la planification stratégique et de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité, des groupes thématiques communs chargés des résultats prévus dans le PNUAD pour chacune de ses composantes, et de groupes thématiques et fonctionnels s'occupant des initiatives communes portant sur des questions telles que l'égalité des sexes et l'information. De surcroît, les organismes des Nations Unies au Libéria ont adopté un modèle original de création de bureaux locaux qui recouvre les équipes d'appui aux comtés déjà mentionnés et comporte la création de deux bureaux communs des Nations Unies, l'un dans le comté de Lofa, l'autre dans le comté de Grand Gedeh. Enfin, ils ont entrepris toute une série de programmes communs, entre autres des campagnes de vaccination et des campagnes de lutte contre l'exploitation et les abus sexuels.

65. Le BSCI a noté que le fonctionnement de ces structures et l'exécution de ces fonctions étaient facilités par l'état d'esprit favorable au travail en équipe qui régnait parmi le personnel, que ce soit à la MINUL ou dans l'équipe de pays des Nations Unies. Ses interlocuteurs attribuent généralement cette situation au fait que le couple sécurité-développement et la corrélation entre consolidation et maintien de la paix sont bien compris de tous, grâce à l'impulsion donnée par l'actuelle Représentante spéciale du Secrétaire général et son prédécesseur, et aux activités du Représentant spécial adjoint du Secrétaire général et Coordonnateur résident.

66. Un dispositif a été mis en place pour l'approvisionnement en carburant, lequel est assuré par la MINUL pour l'ensemble des organismes des Nations Unies, chacun d'eux payant ce qu'il consomme; il n'a cependant pas été possible de l'étendre aux achats de pièces de rechange, en raison de la diversité du parc automobile. De même, la connexion à l'Internet est assurée par la MINUL dans tous les bureaux communs, mais il est parfois difficile pour certains organismes d'accéder à l'information en raison des spécificités de leur système Internet ou de leur logiciel de courrier électronique. L'application prévue pour la consultation en ligne du plan d'établissement et de mise en œuvre des priorités de la mission intégrée en est un exemple. L'idée était de proposer un outil Web qui permette aux partenaires de modifier le plan au fur et à mesure de son exécution. En fait, cette application n'a jamais été mise en service à cause de difficultés techniques, dont l'impossibilité pour les directeurs de programme de l'équipe de pays des Nations Unies d'accéder au serveur de la MINUL. On voit là que l'harmonisation n'en est encore qu'à ses débuts quand il s'agit de l'emploi des ressources. Un autre exemple qui illustre bien ce type de difficulté est la controverse suscitée par la prise en charge des frais de nettoyage du bureau commun.

## **J. Planification stratégique du retrait**

### **11. La MINUL a défini des objectifs très précis qui lui permettent d'évaluer ses progrès et de planifier par étapes sa stratégie de retrait**

67. Pour étalonner les phases de consolidation, réduction des effectifs et retrait, la MINUL a mis au point des critères ou objectifs qui sont des éléments importants de sa planification stratégique. La Mission l'a d'abord fait pour la phase de consolidation (2006-2007) et la phase de réduction des effectifs (2008-2011). Le BSCI a noté que l'élaboration de critères était un volet essentiel de la stratégie de retrait. Ils ont été définis conformément aux directives relatives à l'élaboration du plan d'établissement et de mise en œuvre des priorités de la mission intégrée et à la préparation des missions intégrées, ainsi qu'à la « doctrine fondamentale », de conception plus récente, énoncée dans le document intitulé « Opérations de maintien de la paix des Nations Unies : principes et directives », publié en 2008 par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. Fermement ancrés sur la notion de maîtrise locale des initiatives, ils facilitent l'évaluation intégrée des progrès de la Mission par référence à la stratégie à quatre composantes du Gouvernement libérien. Ils ont été communiqués à celui-ci ainsi qu'au Conseil de sécurité pour les aider à évaluer les avancées enregistrées au Libéria. Composés d'objectifs clefs (relatifs à la sécurité) et de critères contextuels, ce cadre de référence pour la consolidation, la réduction des effectifs et le retrait a pour utilité non seulement d'aider le Conseil à évaluer les réalisations de la MINUL en matière de sécurité, mais de faire le lien entre le mandat de la Mission et la consolidation de la paix à long terme. En fixant les étapes à franchir pour passer du maintien de la paix à la consolidation de la paix, compte tenu de la capacité des institutions publiques, il constitue un outil indispensable de planification de la transition. Un tableau de bord comportant un système de « feu rouge » a été récemment mis au point pour faciliter le suivi des progrès réalisés à chaque étape et la révision du cadre de référence. Le BSCI estime que cet outil a été utile à la MINUL et pourrait également aider d'autres missions à procéder à la planification stratégique de leur retrait.

## **V. Conclusions**

68. Le BSCI considère que la MINUL a considérablement avancé dans l'exécution de son mandat, mais que la réforme du secteur de la sécurité souffre de carences qui risquent de fragiliser la paix et la sécurité au Libéria. En soutenant efficacement l'application de l'accord de cessez-le-feu, y compris les activités de désarmement, démobilisation, réintégration et rapatriement, la Mission non seulement s'est acquittée d'une partie du mandat que lui a confié le Conseil de sécurité, contribuant ainsi au bon déroulement des élections en 2005, mais a également facilité l'exécution des mandats confiés à d'autres organismes des Nations Unies au Libéria. Par sa prestance, elle a créé un climat de sécurité grâce auquel toute une gamme d'activités de consolidation de la paix ont pu être entreprises, par elle-même ou d'autres organismes. Il lui reste néanmoins plusieurs problèmes difficiles à régler avant que son mandat puisse être considéré comme mené à bonne fin. La réforme de la police nationale et la consolidation des institutions garantes de l'état de droit sont encore loin d'être une réalité.

69. La capacité des institutions libériennes de juguler les menaces qui subsistent n'est pas encore suffisante pour que le retrait de la Mission puisse s'effectuer sans risque que le conflit reprenne. Il est particulièrement important que la réforme du secteur de la sécurité progresse si l'on veut éviter de créer avant ce retrait un vide dont certains pourraient tirer parti. La lenteur de cette réforme est imputable en grande partie au fait que la MINUL et ses partenaires ont omis d'adopter en la matière une stratégie globale exhaustive.

70. *La MINUL a indiqué qu'elle attachait une grande importance à la mise en œuvre coordonnée et exhaustive de la réforme du secteur de la sécurité au Libéria. À ce sujet, elle a appelé l'attention du BSCI sur le paragraphe 26 du rapport spécial du Secrétaire général relatif à la MINUL (S/2009/299), en date du 10 juin 2009, dans lequel on peut lire ce qui suit : « Sur la demande de la Mission, le Royaume-Uni a accepté de financer le recrutement d'un conseiller à la réforme du secteur de la sécurité auprès de ma Représentante spéciale pour le Libéria, Ellen Margrethe Løj; cette assistance doit se terminer en octobre 2009. Consciente de la nécessité de maintenir une approche intégrée de la réforme du secteur de la sécurité, la mission d'évaluation a recommandé d'examiner toutes les options, afin de maintenir ce poste dans la MINUL. » Le Département des opérations de maintien de la paix a souscrit aux observations de la Mission, faisant remarquer qu'il avait demandé avec insistance la création d'une unité se consacrant uniquement à la réforme du secteur de la sécurité, une initiative qui aurait, entre autres avantages, celui de mobiliser tous les acteurs ayant un rôle à jouer dans ce domaine et d'appeler leur attention sur les problèmes et carences recensés dans le présent rapport.*

71. Le BSCI considère aussi que si la MINUL continue de rencontrer des difficultés dans l'exécution de son mandat, elle a par ailleurs mis au point des modalités novatrices de coopération avec l'équipe de pays des Nations Unies qui ont renforcé l'impact de son action. Il semble que cette collaboration ait contribué à augmenter l'efficacité et l'efficience de tous les organismes des Nations Unies présents au Libéria. De bien des façons, la MINUL a créé un précédent pour les autres missions en adoptant ces modalités de coopération avec l'équipe de pays. Le BSCI estime qu'en règle générale la MINUL a trouvé des moyens innovants d'appliquer le principe du bureau unique des Nations Unies.

## VI. Recommandations

72. Compte tenu de ce qu'il a constaté au cours de son évaluation, le BSCI fait les 12 recommandations ci-après :

### **Recommandation 1**

73. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait envisager de procéder à un examen plus approfondi des incidences que la fermeture de l'antenne libérienne du Bureau de la coordination des affaires humanitaires a pu avoir sur l'efficacité de l'aide humanitaire fournie au Libéria depuis 2004, afin de déterminer les meilleures pratiques et de tirer les leçons de cette initiative, à l'usage des futures missions. Le Département pourrait envisager de réaliser cette étude en collaboration avec le Bureau (voir par. 26).

74. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué que l'application de cette recommandation n'apporterait aucune valeur ajoutée, et qu'il*

*en était d'autant plus convaincu que peu après la fermeture de l'antenne libérienne du Bureau de la coordination des affaires humanitaires plusieurs études de ce type avaient été réalisées par le Bureau et par des organismes indépendants. Il a ajouté que si cette recommandation était maintenue, l'évaluation devrait, à son avis, être réalisée par le Bureau.*

75. Compte tenu de l'expérience récente de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti, le BSCI persiste à penser que le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires devraient procéder ensemble à une évaluation.

### **Recommandation 2**

76. En collaboration avec la CEDEAO et le Gouvernement libérien, la MINUL devrait réaliser une évaluation des menaces contre la sécurité, suivie d'une évaluation des besoins et de l'élaboration d'une stratégie visant à les satisfaire, ceci afin de pouvoir formuler en connaissance de cause une stratégie de retrait qui évite la création d'un vide sécuritaire après la réduction des effectifs de la Mission (voir par. 31).

### **Recommandation 3**

77. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait étoffer la composante Police des Nations Unies de la MINUL pour que celle-ci puisse s'acquitter de son mandat en la matière en offrant des services spécialisés dans les domaines relevant spécifiquement des activités de police, tels que la criminalistique, la planification stratégique et la direction des opérations, et des services de type civil dans les domaines de la gestion logistique, de la comptabilité et de l'audit, entre autres (voir par. 33).

*78. Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation, en faisant observer que toutes les missions de maintien de la paix connaissent le même problème. En décembre 2009, la Division de la police du Département a écrit à tous les pays ayant fourni des forces de police à la MINUL pour les informer des compétences spécialisées dont la Mission avait besoin et a relevé les critères de sélection minima.*

### **Recommandation 4**

79. Afin d'améliorer l'efficacité de la Police nationale libérienne, la MINUL devrait améliorer la formation qu'elle dispense à ses effectifs, en mettant l'accent non plus sur la formation des simples agents, mais sur celle des cadres moyens et des cadres supérieurs. Il faudrait aussi insister davantage sur les aspects qualitatifs de cette formation, qui devrait notamment porter sur les fonctions de direction (voir par. 34).

*80. Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation, en faisant observer que l'Inspecteur général de la Police nationale libérienne s'efforçait de remédier au fait que nombre de cadres de la police (nommés pour des raisons politiques) n'avaient pas été convenablement formés. Des stages de formation aux fonctions de direction sont dispensés à l'École nationale de la police et des partenaires bilatéraux, notamment le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, la France et la Suède, ont eux aussi*

*organisé des cours de formation à l'intention des cadres moyens et des cadres supérieurs.*

#### **Recommandation 5**

81. La MINUL devrait envisager de réorganiser sa composante Police des Nations Unies et de réviser ses instructions permanentes, afin que la plupart de ses unités puissent jouer un rôle consultatif auprès de la Police nationale libérienne. La Mission devrait veiller à calquer la structure de cette composante sur celle de la direction de la Police nationale libérienne de manière à pouvoir fournir à celle-ci les services consultatifs dont elle a besoin et affecter comme conseillers auprès de ses commissaires adjoints et de ses cadres supérieurs des officiers supérieurs de la Police des Nations Unies (voir par. 35).

*82. Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué que cette recommandation avait déjà été appliquée et que la révision du concept d'opérations de la Police des Nations Unies était près d'être terminée.*

#### **Recommandation 6**

83. En consultation étroite avec l'équipe de pays des Nations Unies, les États Membres et le Gouvernement libérien, la MINUL devrait envisager d'élaborer, pour la réforme du secteur de la sécurité, une stratégie globale établissant les liens voulus entre les secteurs concernés, en particulier la défense, la Police nationale et les administrations judiciaire et pénitentiaire. Cette stratégie devrait tenir compte de la phase de réduction des effectifs de la MINUL, et définir les mesures de réforme à prendre avant et après le retrait de la Mission (voir par. 43).

*84. Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté cette recommandation, tout en faisant observer que le rapport passe sous silence le fait que le Gouvernement libérien a arrêté de recruter des agents pénitentiaires après les deux premiers stades de formation, faute de pouvoir les rémunérer. Le rapport ne fait pas mention non plus des initiatives prises dans le secteur pénitentiaire, tels que les projets entrepris avec des fonds affectés à la consolidation de la paix ou la proposition portant sur un projet de création d'infrastructures et autres capacités. Enfin, il ne dit rien non plus du plan stratégique élaboré pour ce secteur et ratifié par le Gouvernement.*

#### **Recommandation 7**

85. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait envisager, là où c'est possible et utile, de s'inspirer pour les missions de maintien de la paix ou de consolidation de la paix du mécanisme des équipes d'appui aux comités utilisé au Libéria. Chaque situation est certes unique, mais le modèle libérien pourrait être présenté aux responsables de missions déployées dans d'autres pays, à charge pour eux de décider s'il convient de mettre en place un dispositif analogue (voir par. 46).

#### **Recommandation 8**

86. La MINUL devrait engager un dialogue politique plus soutenu avec le Gouvernement libérien sur les stratégies à mettre en œuvre pour accélérer la réforme du droit interne et l'exécution des plans stratégiques relatifs aux institutions garantes de l'état de droit (voir par. 47).

**Recommandation 9**

87. La MINUL devrait adopter les stratégies voulues pour aider la Commission électorale nationale à préparer les scrutins à venir, notamment à planifier la mise en place des moyens logistiques, à arrêter les procédures et à procéder à des répétitions, en s'inspirant pour cela des enseignements tirés de l'appui apporté aux précédents scrutins (par. 51).

**Recommandation 10**

88. Les organismes des Nations Unies au Libéria devraient envisager de modifier le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement en fonction des nouveaux critères définis par le Département des opérations de maintien de la paix, afin d'en faire le cadre stratégique intégré guidant le fonctionnement de la Mission. Au cours de cette révision, la MINUL devrait veiller à préserver l'équilibre et la solidité de son partenariat stratégique avec l'équipe de pays (voir par. 60).

89. *Le Département des opérations de maintien de la paix a fait observer que cette recommandation avait déjà été appliquée et qu'elle avait été approuvée par tous les organismes des Nations Unies entrant dans la composition de l'équipe de pays des Nations Unies au Libéria le 29 janvier 2010.*

**Recommandation 11**

90. Conformément aux directives du Département des opérations de maintien de la paix, la MINUL devrait affecter du personnel civil à la planification des phases de retrait et de transition. Le Représentant spécial du Secrétaire général pourrait pour cela envisager de créer une équipe intégrée chargée des travaux d'analyse et de planification, en regroupant les planificateurs de la MINUL avec ceux de l'équipe de pays des Nations Unies (voir par. 62).

**Recommandation 12**

91. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions devraient s'attacher, en collaboration avec les institutions, fonds et programmes des Nations Unies concernés, à régler les problèmes administratifs recensés dans les missions qui font obstacle à une véritable intégration des activités menées sur le terrain (voir par. 66).

(Signé) Inga-Britt Ahlenius  
Secrétaire générale adjointe  
aux services de contrôle interne  
Le 16 mars 2010