



# Assemblée générale

Distr. générale  
13 octobre 2017  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-douzième session

Points 123 et 124 de l'ordre du jour

### Renforcement du système des Nations Unies

Réforme de l'Organisation des Nations Unies :  
mesures et propositions

## Restructuration du pilier paix et sécurité de l'Organisation des Nations Unies

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

La réforme du pilier paix et sécurité du Secrétariat de l'ONU est une entreprise indispensable qu'on ne saurait remettre à plus tard et qui fait partie intégrante de mon effort plus large de réforme de l'Organisation. Aujourd'hui, face aux problèmes rencontrés dans les domaines de la paix et de la sécurité et aux lacunes de l'Organisation qu'un certain nombre d'examen et d'études ont permis de relever, il s'avère nécessaire de revoir le dispositif en place et les méthodes de travail pour le pilier paix et sécurité du Secrétariat afin d'améliorer l'efficacité des mesures prises en limitant la fragmentation des efforts et en assurant l'adoption d'une approche holistique et plus collaborative dans l'exécution des mandats, en accroissant l'interaction entre piliers. On trouvera dans le présent rapport ma proposition, pour soumission à l'Assemblée générale, concernant la restructuration du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, ainsi que l'évolution de la culture institutionnelle de l'Organisation qui doit l'accompagner. Mon projet de réforme, ses principes sous-jacents et ses objectifs sont décrits ci-après. Si l'Assemblée appuie le projet de réforme dans ses grandes lignes, un autre rapport comportant davantage de précisions, notamment sur l'intégralité des incidences financières de ce projet, sera présenté.

La réforme et la restructuration du pilier paix et sécurité ont pour objectifs principaux d'accorder la priorité aux mesures de prévention et à la pérennisation de la paix; d'améliorer l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, de faire en sorte que le pilier paix et sécurité soit plus rationnel, souple et efficace grâce à une approche holistique et de resserrer ses liens avec les piliers développement et droits de l'homme.



Ma proposition comprend cinq grands éléments. Tout d'abord, la création d'un Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et d'un Département des opérations de paix. Deuxièmement, la constitution d'une structure opérationnelle et politique unique placée sous la houlette de Sous-Secrétaires généraux investis de responsabilités régionales qui feraient rapport aux Secrétaires généraux adjoints du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix. Troisièmement, la création d'un Groupe permanent de hauts responsables représentant les Sous-Secrétaires généraux du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix, placé sous ma présidence. Quatrièmement, des innovations dans certains domaines prioritaires afin d'assurer la cohérence et la coordination des activités à l'échelle du pilier paix et sécurité. Cinquièmement, l'introduction de plusieurs modifications d'ordre non structurel dans les modalités de fonctionnement du pilier paix et sécurité au quotidien.

## I. Introduction

1. La prévention et le règlement pacifique des différends sont la raison d'être de l'Organisation des Nations Unies. Si l'Organisation est aujourd'hui appelée à assumer de nombreux rôles essentiels, de la promotion du développement à l'aide humanitaire, en passant par le maintien et la consolidation de la paix, c'est bien sur les cendres de la guerre qu'elle a été créée, afin de « préserver les générations futures du fléau de la guerre ». Plus de 70 ans après, cet objectif reste plus pertinent et plus urgent que jamais. Malgré ses efforts continus et inlassables, l'Organisation est parfois dépassée face à la multiplicité et à la complexité croissante des défis contemporains dans les domaines de la paix et de la sécurité. Le contexte mondial est tel que l'Organisation doit non seulement devenir plus efficace et plus cohérente, mais aussi placer les mesures de prévention et la pérennisation de la paix au centre de ses efforts.

2. L'échec de la communauté internationale à empêcher certains des conflits les plus mortels a des raisons multiples et complexes, mais je suis depuis longtemps convaincu que la fragmentation des efforts dans le système des Nations Unies explique en partie les difficultés que rencontre l'Organisation pour répondre rapidement et efficacement aux crises et aux conflits. Le Secrétariat, et en particulier son pilier paix et sécurité, doit être plus souple, axé vers l'action, cohérent et adaptable, et être en mesure de préparer et de mieux appuyer de multiples formes d'engagements, y compris des opérations, tout au long des cycles de conflit, aux côtés de divers acteurs venus du système des Nations Unies ou d'ailleurs. Les chefs des entités chargées des questions de paix et de sécurité et leur personnel méritent des éloges pour les efforts louables qu'ils déploient afin de surmonter les difficultés rencontrées grâce à une étroite coordination de leurs activités et à leur collaboration. L'heure est venue de relever les défis qui se posent grâce à la réforme institutionnelle du pilier paix et sécurité.

3. Lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai annoncé que j'adopterai des mesures pour remédier aux obstacles et difficultés d'ordre structurel et non structurel qui empêchent le Secrétariat de s'acquitter plus efficacement de ses responsabilités essentielles en matière de paix et de sécurité. J'ai constitué une Équipe d'évaluation interne chargée d'examiner les changements qu'il était proposé d'apporter au dispositif de paix et de sécurité du Secrétariat, notamment dans les rapports de 2015 du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (voir [A/70/95-S/2015/446](#)) et du Groupe consultatif d'experts chargé de l'examen du dispositif de consolidation de la paix (voir [A/69/968-S/2015/490](#)) et dans l'étude mondiale de 2015 sur l'application de la résolution [1325 \(2000\)](#) du Conseil de sécurité, ainsi que de concevoir et de présenter les options envisageables pour améliorer encore ses structures et méthodes de travail.

4. Les principaux enseignements qui sont ressortis de ces examens sont les suivants: a) les conflits contemporains se caractérisent par leur ampleur et leur complexité; b) il importe de rechercher avant tout des règlements politiques et de s'attaquer aux racines des conflits, en mettant l'accent sur la prévention des conflits et la pérennisation de la paix; et c) face aux conflits et aux crises, il faut trouver des solutions politiques voulues par le pays, qui privilégient l'humain et soient inclusives. Il est apparu que la fragmentation du système des Nations Unies réduisait considérablement la capacité de l'Organisation de faire face aux différents conflits avec l'efficacité et la souplesse voulues, en utilisant toute la palette des outils à sa disposition. Il est aussi ressorti de ces examens que les arrangements de financement distincts qui étaient requis pour permettre l'engagement des Nations Unies en ce qui concerne les questions de paix et de sécurité, le caractère bureaucratique et la lourdeur du cadre administratif et la concurrence entre

organisations nuisaient également à la cohérence stratégique et opérationnelle. Il a par ailleurs été jugé nécessaire de renforcer les partenariats conclus à l'échelle mondiale et régionale avec des entités hors système pour qu'une réponse collective puisse être apportée aux défis contemporains aux multiples facettes qui se posent dans les domaines de la paix et de la sécurité. Il a été aussi préconisé de faire en sorte que la transition entre les différentes formes d'engagement et de présence des Nations Unies sur le terrain puisse s'opérer plus en douceur et de manière plus efficace.

5. Les États Membres m'ont demandé de remédier aux problèmes rencontrés dans le cadre des efforts de prévention, de pérennisation et de maintien de la paix. Dans son rapport sur l'application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (A/70/357-S/2015/682), mon prédécesseur présentait certaines des mesures qu'il avait prises pour répondre à ces priorités avant la fin de son mandat. J'ai été invité à examiner plus avant la recommandation du Groupe tendant à ce que le dispositif de paix et de sécurité du Secrétariat soit restructuré. Une invitation à la réforme a aussi été lancée en termes forts dans les résolutions parallèles du Conseil de sécurité et de l'Assemblée générale sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix de l'Organisation des Nations Unies (pérennisation de la paix) d'avril 2016 (résolution 70/262 de l'Assemblée et résolution 2282 (2016) du Conseil). L'Assemblée et le Conseil ont demandé que des progrès soient accomplis dans plusieurs domaines directement liés à la restructuration du pilier paix et sécurité, s'agissant notamment de la nécessité de renforcer la cohérence des politiques et des opérations au sein du système des Nations Unies, d'améliorer, en interne, la force de mobilisation, les capacités et l'application du principe de responsabilité, ainsi que de renforcer les partenariats entre l'Organisation des Nations Unies et les principales parties prenantes. Ils ont aussi demandé que soit revitalisé le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, ce dont je rendrai compte en détail, comme demandé, lors de la soixante-douzième session de l'Assemblée générale. Comme souligné dans le document communiqué aux États Membres le 3 mai 2017, l'efficacité des efforts de prévention et la pérennisation de la paix passent par une intensification de la diplomatie préventive et par une action concertée en vue de l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030 afin de remédier aux problèmes sous-jacents. Dans sa résolution 2378 (2017), le Conseil a réaffirmé qu'il était résolu à renforcer le rôle central de l'Organisation des Nations Unies en matière de maintien de la paix et s'est félicité de l'intention que j'avais exprimée d'entreprendre une réforme des opérations de maintien de la paix à la fois au Secrétariat et sur le terrain.

6. Au vu de l'évolution de la nature des problèmes rencontrés dans les domaines de la paix et de la sécurité, et après un examen attentif des conclusions et recommandations de l'Équipe d'évaluation interne et des priorités et besoins des États Membres, il est proposé de réorganiser le pilier paix et sécurité du Secrétariat, ainsi que d'améliorer les méthodes de travail en son sein. Il ne s'agit pas de modifier les mandats, les fonctions ou les sources de financement du Secrétariat ou des composantes du pilier paix et sécurité. Le 12 septembre 2017, j'ai communiqué aux États Membres intéressés une note officielle résumant mon projet. Je remercie les États Membres des réactions positives que j'ai reçues à ce jour et des encouragements qu'ils m'ont donnés pour que j'entreprenne des réformes audacieuses et substantielles du pilier paix et sécurité en consultation avec eux. Je continuerai à tenir compte de leurs observations et contributions.

7. Mes propositions font partie d'un programme plus vaste de réforme de l'Organisation qui vise à lui donner les moyens de tenir la promesse faite dans la Charte des Nations Unies de « préserver les générations futures du fléau de la guerre ». J'ai soumis à l'Assemblée générale les améliorations que je compte

apporter à la gestion de l'Organisation des Nations Unies, et expliqué au Conseil économique et social le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement qui s'impose en vue de la réalisation du Programme 2030. J'ai présenté ma stratégie sur la parité des sexes, ainsi qu'un certain nombre d'autres mesures internes qui seront prises sous mon autorité pour améliorer la cohérence et la coordination des activités. Les États Membres ont déjà donné suite à ma proposition de création du Bureau de lutte contre le terrorisme. Je veillerai à ce que tous les efforts de réforme déployés sous ma direction aillent dans le même sens et favorisent l'adoption d'une approche holistique.

8. Mon projet de réforme du pilier paix et sécurité comprend deux volets. Premièrement, la restructuration des organes fonctionnels essentiels que sont le Département des affaires politiques, le Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, ainsi que l'évolution de la culture de travail qui l'accompagnera, permettront des modalités d'engagement plus cohérentes à l'échelle du pilier et entre piliers pour ce qui est des questions de prévention, de la réaction aux crises et de la pérennisation de la paix.

9. Le deuxième volet consiste en une série de mesures que j'ai communiquées aux États Membres dans mon rapport sur le nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies (A/72/492 et A/72/492/Add.1) Elles visent à rapprocher la prise de décisions des lieux d'exécution des projets, à faire confiance aux responsables et à leur donner les moyens de leur tâche, à améliorer l'application du principe de responsabilité et la transparence; à remédier au problème des structures qui font double emploi et de la redondance de certains mandats; à mieux appuyer les opérations sur le terrain et à réformer les processus de planification et de budgétisation. Si elles sont approuvées, ces réformes de la gestion permettront à l'Organisation des Nations Unies d'apporter un appui opérationnel plus souple, efficace, responsable et décentralisé au pilier paix et sécurité, y compris les opérations de paix.

10. Le présent rapport est l'occasion de soumettre officiellement à l'Assemblée générale pour examen le fond de mes propositions de réforme du pilier paix et sécurité. On y trouve une description de mon projet de réforme, de ses principes et de ses objectifs, ainsi que des informations venant compléter ma note du 12 septembre 2017 sur la restructuration du pilier paix et sécurité, compte tenu des observations reçues jusqu'ici des États Membres.

11. Je pense que mon projet est suffisamment ambitieux et novateur pour améliorer le fonctionnement du pilier paix et sécurité. Il est aussi réaliste, gérable et – surtout – faisable. Il doit nous permettre d'exécuter plus efficacement les mandats en vigueur et d'assumer nos fonctions et d'être mieux à même de relever les défis rencontrés dans les domaines de la paix et de la sécurité, en faisant fond sur des partenariats conclus à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation, tout en réaffirmant le principe de l'appropriation nationale des projets. J'entends renforcer et améliorer l'engagement de l'Organisation autour des questions de paix et de sécurité grâce à la réorganisation des départements et bureaux compétents et à l'amélioration des méthodes de travail ainsi qu'à la promotion d'une culture institutionnelle qui participe d'une approche holistique du pilier.

12. Mon projet ne devrait pas avoir d'incidences financières. Il ne s'agit pas non plus de consacrer à la paix et à la sécurité des ressources normalement affectées au développement ou à d'autres domaines, ou inversement. J'espère que l'Assemblée générale approuvera mon projet dans ses grandes lignes.

## II. Objectifs du projet de réforme

13. Depuis que j'ai pris mes fonctions, je me suis efforcé de penser l'avenir de l'Organisation des Nations Unies, en considérant comme prioritaires la prévention des crises et des conflits qui font payer un lourd tribut au genre humain et empêchent les institutions et équipes compétentes de réaliser la paix, le développement et les droits de la personne. Je considère que la prévention des conflits violents et la pérennisation de la paix sont la priorité. Je suis convaincu qu'en mettant l'accent sur la prévention, nous pourrions également améliorer la cohérence et la coordination de nos efforts entre piliers durant toutes les phases des conflits.

14. Les objectifs de mon projet sont les suivants : a) accorder la priorité aux questions de prévention et à la pérennisation de la paix; b) améliorer l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, en assurant la primauté du politique et en faisant preuve de souplesse; c) rendre le pilier paix et sécurité plus cohérent, souple et efficace grâce à une approche holistique qui permette d'en finir avec la fragmentation; et d) resserrer les liens du pilier paix et sécurité avec les piliers développement et droits de l'homme.

15. Premièrement, le pilier paix et sécurité dans son ensemble doit permettre de mieux prévenir les conflits et d'intervenir plus rapidement et efficacement en cas de signes avant-coureurs d'une crise et lors du déclenchement ou de l'escalade d'un conflit. L'Organisation doit identifier rapidement les nouvelles menaces qui pourraient compromettre la paix et offrir sans tarder ses bons offices ou proposer une médiation pour prévenir le déclenchement, l'escalade, la poursuite ou la reprise des conflits. Il importe d'accorder l'absolue priorité aux efforts visant à éviter que des conflits ou des crises majeures ne surviennent, avec l'appui du Conseil de sécurité et en collaboration avec les parties prenantes concernées et les partenaires. L'Organisation doit faire en sorte de ne pas avoir à intervenir si souvent dans le cadre d'opérations de maintien de la paix à grande échelle et d'interventions humanitaires de grande envergure. J'ai souligné la nécessité d'un « sursaut de la diplomatie pour la paix, à la faveur duquel j'offrirai mes bons offices, avec l'aide d'envoyés capables venus d'horizons divers et aux compétences variées, et notamment d'un nombre plus important de médiateurs, hommes et femmes, forts de leurs expertises diverses et venus du monde entier. Ce sursaut diplomatique devrait s'inscrire dans un contexte de renforcement du dispositif de prévention et de médiation de l'Organisation, notamment par l'intermédiaire des bureaux régionaux, qui serviront de plateformes avancées de diplomatie préventive; par l'apport d'une aide plus efficace en vue de la consolidation des capacités nationales et régionales de prévention et de médiation; par la conclusion de partenariats plus étroits avec les acteurs nationaux et régionaux et d'autres acteurs de la médiation; par un engagement plus efficace des opérations de paix; et par le déblocage de financements plus importants et prévisibles aux fins de la diplomatie préventive, du règlement des conflits, de la consolidation de la paix et des initiatives de médiation. C'est au titre de cet effort que j'ai créé le Conseil consultatif de haut niveau sur la médiation, composé de 18 personnalités respectées dans le monde entier qui me donneront des conseils et m'aideront dans mes efforts de médiation. La poursuite de l'objectif de pérennisation de la paix dans le cadre des engagements de l'Organisation dans les domaines de la prévention, du règlement des conflits, du rétablissement, du maintien et de la consolidation de la paix, sur le terrain et au Siège, et dans le cadre de nos partenariats avec les acteurs nationaux et régionaux et les autres parties prenantes durant toutes les phases des conflits contribuera à encourager l'analyse des causes profondes des conflits considérés et l'adoption de mesures pour y remédier.

16. Deuxièmement, même si tout est fait pour les prévenir, les conflits, les conflits armés et les autres formes de violence continueront de menacer la paix et la sécurité à l'échelle nationale, régionale et internationale. Le déploiement d'opérations de paix restera donc un élément essentiel particulièrement visible du dispositif de paix et de sécurité de l'ONU. Par mes propositions, j'entends faire en sorte que la recherche de solutions politiques soit placée au cœur des opérations de paix et que celles-ci soient conçues d'une manière répondant mieux à la complexité du monde contemporain, dans le cadre de mandats plus adaptés, mieux ordonnancés et plus souples et en définissant les missions en fonction des contextes. Les opérations de paix doivent tenir compte de la complexité des conflits actuels, qui nécessite l'adoption d'approches adaptées, en étroite collaboration avec les parties prenantes nationales et les équipes de pays des Nations Unies. Les opérations de paix constituent un maillon important dans le cadre d'une structure institutionnelle bien coordonnée de prévention et de pérennisation de la paix, de mise en œuvre des stratégies politiques, de règlement des conflits et de gestion des crises. L'Organisation des Nations Unies doit également être prête à relever les nouveaux défis qui se font jour sur le plan politique et dans le domaine de la sécurité, et grâce à ma proposition, les opérations de paix seraient mieux en mesure de s'adapter face à ces défis, qui exigeront la mise en place de mandats plus adaptés et mieux ordonnancés.

17. Troisièmement, le pilier paix et sécurité doit être plus souple, cohérent et efficace et participer d'une approche holistique qui voie l'accent mis sur les efforts de prévention et la pérennisation de la paix en s'attaquant aux principales priorités stratégiques, politiques et opérationnelles. Comme souligné dans le présent rapport, les éléments structurels et non structurels doivent tous contribuer à la constitution d'un pilier plus efficace, uni et cohérent, qui permette à l'Organisation des Nations Unies de contribuer plus rapidement, efficacement et profondément aux efforts déployés pour préserver la paix, prévenir les conflits et agir en cas d'escalade d'une crise ou d'éclatement d'un conflit. Le projet que je soumets vise à remédier à la fragmentation et à favoriser une bonne utilisation des moyens disponibles pour le pilier paix et sécurité, en mettant davantage l'accent sur l'appui à apporter au personnel sur le terrain et en travaillant avec des équipes pluridisciplinaires dont les membres seraient issus de l'ensemble du système des Nations Unies. À cet égard, je tiens à souligner que si, comme indiqué ci-après, mon projet prévoit l'existence de deux départements distincts, ceux-ci seraient ensemble chargés de toutes les formes d'engagement et de toutes les opérations dans les domaines de la paix et de la sécurité.

18. Quatrièmement, le pilier paix et sécurité doit également être organisé et positionné de telle sorte qu'une collaboration plus efficace avec le reste du système des Nations Unies soit possible. Il faut établir des liens étroits entre ce pilier et le pilier droits de l'homme et veiller à ce que les droits de l'homme soient systématiquement pris en compte dans le cadre de l'action menée dans les domaines de la paix et de la sécurité. Une coopération étroite avec le système des Nations Unies pour le développement, ainsi qu'avec la composante humanitaire de l'Organisation des Nations Unies, est aussi indispensable. Le rôle des coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies est à cet égard crucial. À cette fin, les fonctions du Bureau d'appui à la consolidation de la paix, placé sous la houlette du Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et à la consolidation de la paix, seront renforcées et le Bureau jouera à l'avenir un rôle plus important pour assurer la coordination entre piliers. Il sera à cet égard crucial d'apporter l'appui voulu à la Commission de consolidation de la paix et de renforcer le rôle consultatif qu'elle joue auprès des principaux organes et des organismes compétents des Nations Unies, qu'elle permet de réunir et entre lesquels elle vient

jeter des passerelles, ainsi que de bien gérer le Fonds pour la consolidation de la paix qui, renforcé, fournira un appui moteur, rapide et souple pour favoriser en mon nom la pérennisation de la paix. Les composantes du Bureau d'appui à la consolidation de la paix se verront donner les moyens de rattacher le pilier aux efforts déployés et aux outils disponibles à l'échelle du système pour faire face à toutes les formes de conflit et de renforcer les partenariats avec les organismes des Nations Unies et d'autres entités hors système, conformément à la vision qui ressort des résolutions sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix des Nations Unies.

19. Il existe des liens importants entre la réforme du pilier paix et sécurité et le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, dont j'ai rendu compte plus tôt dans l'année 2017 (voir [A/72/124-E/2018/3](#)) et au sujet duquel je ferai de nouveau rapport au mois de décembre. La mise en place d'institutions et de dispositifs nationaux qui soient efficaces et résilients et puissent résister aux chocs et crises qui risquent de déboucher sur des conflits est un élément clef de ma stratégie de prévention. Si l'on donne vraiment aux équipes de pays les moyens et l'expertise nécessaires pour consolider les capacités nationales, je suis convaincu que l'Organisation des Nations Unies pourra mieux aider les États Membres à atteindre les objectifs et cibles qu'ils se sont fixés dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

### **III. Proposition de réorganisation du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix**

20. Ma proposition a pour objectif d'organiser et de regrouper les ressources et les moyens opérationnels existants de façon rationnelle afin qu'ils contribuent plus efficacement à la réalisation des objectifs exposés ci-dessus. Outre la réforme structurelle, il est prévu d'introduire d'importants changements. Les entités suivantes seraient mises en place :

a) Un département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, qui regrouperait les fonctions stratégiques, politiques et opérationnelles du Département des affaires politiques et celles relatives à la consolidation de la paix du Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Le Département répartirait et hiérarchiserait les moyens et les ressources entre la prévention des conflits, la médiation, le règlement des conflits et la consolidation de la paix, ainsi que le renforcement de l'interaction entre les piliers et diverses fonctions spécialisées. Il donnerait des orientations et fournirait des services de gestion et d'appui aux bureaux régionaux, à mes envoyés spéciaux, à mes envoyés et conseillers personnels, et aux bureaux chargés des processus politiques;

b) Un département des opérations de paix, qui regrouperait les fonctions stratégiques, politiques et opérationnelles du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques et fournirait des orientations, des services de gestion et des services d'appui aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales déployées sur le terrain qui ne relèvent pas du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, ainsi que divers services spécialisés;

c) Une structure politique et opérationnelle unique, placée sous l'autorité des Sous-Secrétaires généraux à compétence régionale, qui rendraient compte à la fois au Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et à la consolidation de la



paix et au Secrétaire général aux opérations de paix. Cette structure, qui relèverait à la fois du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix, assurerait la liaison entre les deux départements et serait responsable de la gestion courante de toutes les activités politiques et opérationnelles concernant la paix et la sécurité. Cette approche régionale permettrait de mieux connaître chaque contexte et faciliterait le dialogue et la coopération avec les partenaires régionaux et autres;

d) Un Groupe permanent de hauts responsables représentant les Sous-Secrétaires généraux des deux départements proposés, qui serait placé sous ma direction et qui formulerait des directives unifiées concernant les responsabilités stratégiques, politiques et opérationnelles, afin d'appliquer une approche holistique au Siège et sur le terrain.

### **Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix**

21. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix générerait un large éventail d'interventions dans le domaine de la paix et de la sécurité dans le cadre d'une approche holistique de la pérennisation de la paix. Ces interventions comprendraient l'évaluation précoce en amont, l'alerte et la réaction rapides, les envoyés, les bureaux politiques régionaux, les bureaux d'appui aux processus politiques, l'appui à la médiation et à l'assistance électorale, ainsi que d'autres activités de prévention, de règlement des conflits, de médiation et de consolidation des conflits, grâce notamment à une interaction renforcée entre les piliers et à des partenariats dans le domaine des stratégies et des politiques. En outre, le Département superviserait et gérerait, dans ses domaines de responsabilité, mes activités de bons offices et mes initiatives diplomatiques, notamment en ce qui concerne les aspects politiques des relations avec les États Membres et les organisations intergouvernementales.

22. Le Département consacrerait ses capacités et moyens institutionnels à la prévention des conflits et à la pérennisation de la paix. Il recenserait et analyserait les menaces à la paix et à la sécurité en collaboration avec le Département des opérations de paix et d'autres partenaires du système des Nations Unies, notamment les piliers droits de l'homme et développement. Il mettrait au point et emploierait les outils pertinents, et s'appuierait sur les compétences et les moyens existants dans les domaines de la prévention et de la médiation. À cette fin, il utiliserait les bureaux régionaux comme plateformes avancées de diplomatie préventive; établirait des partenariats avec des acteurs régionaux et d'autres intervenants; et fournirait aux États Membres un appui spécialisé dans les domaines de la médiation et de l'assistance électorale. Le Département offrirait des moyens analytiques et un appui aux coordonnateurs résidents et aux équipes de pays pour les aider à renforcer la capacité des pays de s'attaquer aux facteurs et aux causes profondes des conflits. Il collaborerait aussi avec la Commission de consolidation de la paix et dans le cadre du Fonds pour la consolidation de la paix.

23. Le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et à la consolidation de la paix assumerait les fonctions actuellement exercées par le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques en tant que coordonnateur des activités d'assistance électorale de l'ONU à l'échelle du système, conformément au mandat que lui a donné l'Assemblée générale dans sa résolution 46/437 (1991), mandat qui est renouvelé tous les deux ans.

24. Les composantes de l'actuel Bureau d'appui à la consolidation de la paix (politiques, action intergouvernementale et financement) resteraient placées sur l'autorité d'un Sous-Secrétaire général, et seraient renforcées afin de servir de passerelle à l'interaction entre les piliers, d'assurer la gestion du Fonds pour la

consolidation de la paix et de fournir un appui à la Commission de la consolidation de la paix. La Commission, en tant qu'organe consultatif intergouvernemental spécialisé, apporte une contribution importante à la cohérence des efforts internationaux de consolidation de la paix, assurant le lien entre les différents piliers du système des Nations Unies et offrant une tribune qui permet de réunir un large éventail d'intervenants. Pour renforcer l'appui fourni à la Commission, un lien fonctionnel solide serait établi entre le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix, comprenant la mise en place d'une structure politique et opérationnelle régionale unique, ce qui permettrait à la Commission de contribuer aux analyses, stratégies et présences sur le terrain partagées à l'échelle régionale. Le mandat du Fonds pour la consolidation de la paix, mécanisme d'intervention rapide souple et efficace permettant de mettre des moyens mutualisés au service de la pérennisation de la paix, resterait inchangé et son rattachement fonctionnel au Cabinet du Secrétaire général serait maintenu. Le Fonds jouerait aussi un rôle stratégique de mobilisation des ressources permettant d'assurer le financement prévisible et continu des activités de pérennisation de la paix.

25. Les composantes consolidation de la paix du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix serviraient donc de charnière entre le pilier paix et sécurité, d'une part, et le système de développement de l'ONU et les intervenants humanitaires, d'autre part. Dans ce contexte, le Sous-Secrétaire général à l'appui à la consolidation de la paix participerait aux mécanismes de coordination du Groupe de développement des Nations Unies, du Comité directeur mixte pour la coordination des activités de développement et de l'action humanitaire et du Comité exécutif. Mettant l'accent sur la prévention et la consolidation de la paix, cet arrangement contribuerait à revitaliser le Bureau d'appui à la consolidation de la paix, conformément aux résolutions relatives à l'examen du dispositif de consolidation de la paix. Je donnerai des précisions sur cette question dans mon prochain rapport.

26. Comme le demande l'Assemblée générale dans ses résolutions sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix rassemblera les compétences spécialisées du système des Nations Unies pour favoriser une action cohérente à l'échelle du système et appuyer les partenariats œuvrant en faveur de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix. Une telle action suppose une collaboration renforcée avec les institutions financières internationales, en particulier la Banque mondiale, ainsi qu'avec la société civile, les organisations de femmes et le secteur privé. Le travail du Département sur les partenariats comprendrait aussi des services d'appui et de renforcement des capacités aux organisations et entités régionales et sous-régionales, ainsi que la mise au point d'initiatives et de stratégies régionales, en collaboration avec le Département des opérations de paix et d'autres partenaires de l'ONU.

27. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix fournirait un appui fonctionnel et des services de secrétariat au Conseil de sécurité et à plusieurs organes subsidiaires de l'Assemblée générale et du Conseil, comme la Commission de consolidation de la paix, le Comité pour l'exercice des droits inaliénables du peuple palestinien et le Comité spécial chargé d'étudier la situation en ce qui concerne l'application de la Déclaration sur l'octroi de l'indépendance aux pays et aux peuples coloniaux. Il fournirait en outre un appui administratif et fonctionnel aux équipes et groupes chargés de la surveillance des sanctions et à d'autres mécanismes. L'assistance électorale et l'appui à la médiation relèveraient de ses attributions. S'il le lui est prescrit, il fournirait un appui à des

entités extérieures au système des Nations Unies sur les questions de paix et de sécurité.

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

28. Le Département des opérations de paix fournirait des conseils, des orientations et des services d'appui d'ordre stratégique, politique, opérationnel et en matière de gestion aux opérations de paix, ainsi qu'aux missions politiques spéciales déployées sur le terrain qui ne relèvent pas du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix. L'objectif est de renforcer la réactivité, la concordance et la cohérence de l'action et de favoriser la création d'un centre d'excellence intégré pour les opérations de paix des Nations Unies. Je tiens à souligner que cette proposition tient pleinement compte de la nature distincte des opérations de paix et des missions politiques spéciales, ainsi que des différences relatives à leurs mécanismes de financement.

29. Le Département des opérations de paix serait chargé de la prévention, des interventions et du maintien de la paix dans les pays et les zones dans lesquelles sont déployées des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales sur le terrain qui ne relèvent pas du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix. Il aurait notamment pour fonctions de favoriser la conclusion et la mise en œuvre d'accords politiques, d'apporter des conseils et des services d'appui qui seraient fournis par des experts spécialisés dans différents domaines et de réaliser des analyses et plans intégrés pour les opérations de paix et les pays et zones dans lesquels les opérations de paix sont déployées, en coordination avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et d'autres partenaires du Secrétariat et du système des Nations Unies. Il aurait aussi pour tâches d'élaborer des programmes pertinents au niveau des pays pour les aider à s'attaquer aux facteurs et aux causes profondes des conflits violents. Le Département continuerait de renforcer l'efficacité des partenariats et de la coordination à l'appui des mandats et des stratégies des missions relevant de son mandat.

30. Le Département appuierait les efforts diplomatiques menés dans le cadre des opérations de paix relevant de ses attributions, à savoir les relations avec les États Membres, les organes intergouvernementaux, les organisations régionales et autres et les autres intervenants, selon qu'il convient et en coordination avec le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et d'autres partenaires. À cette fin, le Département s'attacherait à utiliser toute la gamme des outils, capacités et compétences spécialisées pertinents afin de renforcer son appui aux opérations de paix et aux pays et zones dans lesquels elles sont déployées, en coopération avec toutes les parties concernées. S'il le lui est prescrit, il fournirait un appui à des entités et missions extérieures au système des Nations Unies sur les questions de paix et de sécurité.

31. Le Bureau des affaires militaires, placé sous l'autorité d'un Sous-Secrétaire général, relèverait du Département des opérations de paix. Il s'acquitterait des tâches fondamentales qui lui seraient prescrites, notamment de la définition des capacités et de la constitution des forces, ainsi que du déploiement et du suivi des composantes militaires des missions. La structure politique et opérationnelle régionale unique favoriserait et renforcerait l'efficacité de plusieurs activités du Bureau, notamment la prestation de conseils techniques sur des questions militaires et l'appui aux processus politiques et aux processus de paix, y compris lorsqu'un déploiement opérationnel de l'ONU n'est pas envisagé, et la prestation de conseils aux partenaires dans les domaines la planification militaire et du déploiement de contingents.

32. Le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, placé sous l'autorité d'un Sous-Secrétaire général, fournirait un appui opérationnel et des conseils aux institutions chargées de l'état de droit et de la sécurité, aux programmes de désarmement, démobilisation et réintégration et à la lutte antimines. Il maintiendrait une collaboration systématique avec tous les intervenants concernés, qu'ils appartiennent ou non au système des Nations Unies, comme il le fait actuellement par l'intermédiaire de la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotions de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres crises et de groupes de travail interinstitutions sur la réforme du secteur de la sécurité et sur le désarmement, la démobilisation et la réintégration. La Division de la police et d'autres entités du Bureau travailleraient avec la structure politique et opérationnelle unique pour appuyer la stabilisation et apporter une aide à l'exécution de tâches de protection dans les missions sur le terrain, ainsi qu'aux fonctions de renforcement des capacités et de conseil. Le regroupement de la composante de police et de la composante militaire au sein d'un même département aiderait à maintenir les liens nécessaires entre ces deux entités en ce qui concerne les activités de planification, de constitution des forces et de déploiement et les activités liées à la protection.

#### **IV. Une approche holistique du pilier**

##### **Structure politique et opérationnelle régionale unique**

33. Au cœur de ma proposition, il y aura, regroupées en une structure politique et opérationnelle unique qui devrait être commune aux deux nouveaux départements, les divisions régionales actuelles du Département des affaires politiques et du Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix. Cette structure sera dirigée par des Sous-Secrétaires généraux qui seront appelés à assumer des responsabilités régionales bien définies. Le personnel commun de la structure assurera l'intégralité des fonctions politiques et opérationnelles touchant à la paix et à la sécurité, notamment en élaborant des orientations, des analyses et des instructions stratégiques, politiques et opérationnelles, et en fournissant un appui opérationnel intégré en matière de prévention, de pérennisation de la paix, de suivi et d'intervention en cas de crise. Il définira des stratégies et approches intégrées de prévention, d'intervention en cas de crise et de pérennisation de la paix dans les différentes régions.

34. La mise en place d'une structure politique et opérationnelle unique devrait permettre aux bureaux extérieurs de ne disposer au Siège que d'un seul point d'entrée pour leurs besoins politiques et opérationnels. Elle devrait favoriser également une transition plus douce, plus cohérente et plus efficace entre les différents types d'action des Nations Unies. L'utilisation du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et du budget ordinaire ne connaîtra aucun changement.

35. Dans la mesure où elle place les compétences techniques régionales sous une direction régionale unique, la structure politique et opérationnelle unique devrait permettre également d'améliorer les analyses, stratégies et interventions menées au niveau régional; de renforcer la cohérence et l'intégration des mandats et initiatives politiques et opérationnelles; de faciliter l'alerte rapide et la mise en œuvre de mesures préventives, et des interventions en cas de crise; de définir de grandes orientations pour les bureaux extérieurs et de leur apporter un appui; de renforcer la coopération avec les organisations régionales et sous-régionales, entre autres partenaires; et, d'assurer la continuité des transitions entre les contextes des missions et les contextes hors missions, ainsi qu'entre les missions politiques

spéciales et les opérations de maintien de la paix. Le regroupement de toutes les équipes régionales et des effectifs dans une structure unique devrait se traduire par des orientations politiques et opérationnelles plus fortes et mieux coordonnées pour tous les acteurs de la paix et de la sécurité. Les États Membres et les autres partenaires pourront ainsi trouver plus facilement le bon interlocuteur sur tout un ensemble de questions pertinentes pour tel ou tel pays ou région.

36. Les Sous-Secrétaires généraux feront rapport, d'une part, au Secrétaire général adjoint aux affaires politiques et à la consolidation de la paix sur les questions relatives aux lieux hors mission, aux bureaux régionaux, aux bureaux qui appuient les processus politiques et aux bureaux de mes envoyés et conseillers spéciaux, d'autre part, au Secrétaire général adjoint aux opérations de paix sur les questions relatives aux missions de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales sur le terrain ne relevant pas du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix, et aux pays et zones dans lesquels elles sont déployées, tout en tenant l'autre Secrétaire général adjoint informé. La modalité de double hiérarchie est une méthode de travail nouvelle et innovante qui rend plus cohérentes les responsabilités correspondantes des deux départements. Elle nécessitera des investissements importants en matière d'encadrement et de gestion, ainsi que des relations de travail très étroites, empreintes d'une culture de travail nouvelle et plus synergique. Les zones régionales seront réparties par division régionale puis organisées en équipes selon le contexte et les besoins, l'objectif étant de renforcer la cohérence à l'intérieur du pilier et entre ses divers éléments. Les liens hiérarchiques avec le Département des opérations de paix et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix devraient favoriser un accès aux compétences spécialisées voulues, la circulation de l'information dans les deux sens et une bonne coordination avec les autres Sous-Secrétaires généraux des deux départements.

37. Je suis déterminé à faire en sorte que les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales reçoivent du Siège un appui efficace. Les mécanismes devant permettre d'assurer l'intégration et la cohérence des engagements politiques et des opérations seront réexaminés et améliorés.

38. Des structures et des mesures internes seront élaborées de manière à permettre aux Sous-Secrétaires généraux de veiller à ce que les exigences opérationnelles de gestion des crises et de soutien des opérations de paix n'absorbent pas les ressources consacrées à la prévention des conflits. Grâce à une division claire du travail, les fonctionnaires seront constamment encouragés à consacrer plus de temps aux fonctions essentielles de prévention que sont l'analyse politique, l'élaboration de stratégies et la mise au point de méthodes, ainsi qu'à satisfaire aux exigences politiques et opérationnelles de l'appui aux opérations de paix. Par conséquent, les présentes propositions devront permettre de disposer d'un espace, de ressources et de moyens adéquats pour mener des initiatives de diplomatie préventive et d'autres activités de prévention. Les Sous-Secrétaires généraux veilleront également à ce que les stratégies propres à chaque mission prennent en compte et intègrent les dimensions régionales des conflits dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes régionaux, en coordination avec les partenaires concernés et les bureaux extérieurs des Nations Unies.

39. Le succès de la structure politique et opérationnelle unique dépendra de la mise en place de partenariats solides et de mécanismes de coordination qui associent toutes les parties prenantes du pilier paix et sécurité. Pour approfondir l'interaction entre les piliers, elle pourra mettre à profit des approches et ressources de collaboration, notamment les modèles de coopération institutionnalisée comme la Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires, le Programme commun PNUD/Département des affaires politiques

sur le renforcement des capacités nationales de prévention des conflits, les capacités existantes en matière d'assistance électorale et d'appui à la médiation, et le rôle que jouent les composantes consolidation de la paix du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix dans la promotion de la cohérence à l'échelle du système.

40. Des mécanismes de coordination utiles continueront de favoriser une collaboration entre les acteurs des domaines politique, de la sécurité, du développement, de l'humanitaire, des droits de l'homme et d'autres acteurs clefs. Ils seront renforcés pour coordonner l'appui sur le terrain et mener des analyses et une planification conjointes.

41. Des mécanismes de coordination seront mis en place pour que les Sous-Secrétaires généraux qui ont des responsabilités régionales à assumer traitent comme il se doit les questions intersectorielles et interrégionales.

#### **Groupe permanent de hauts responsables**

42. Pour donner une impulsion à l'ensemble des fonctions stratégiques, politiques et opérationnelles et promouvoir une approche cohérente qui couvre l'ensemble du pilier paix et sécurité, un Groupe permanent de hauts responsables représentant les Sous-Secrétaires généraux du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix sera constitué sous ma présidence. Il assurera la coordination, la communication et la cohérence de la mise en œuvre des priorités en matière de paix et de sécurité, l'appui à la gestion et la cohérence des orientations, tant au Siège que sur le terrain, et apportera son assistance dans les nominations aux hauts postes de direction des missions. Il servira également, à un haut niveau, de point d'entrée pour les piliers développement et droits de l'homme et d'autres entités. L'interaction entre les départements de l'appui opérationnel et de la gestion sera facilitée par le Groupe permanent de hauts responsables. Des mécanismes et procédures appropriés seront mis en place pour assurer la coordination et la collaboration entre tous les Sous-Secrétaires généraux des deux départements, ainsi qu'avec les Sous-Secrétaires généraux des départements de l'appui opérationnel et de la gestion qu'il est envisagé de créer.

## **V. Lien avec les départements de la gestion et de l'appui opérationnel**

43. Une coopération étroite s'imposera entre, d'une part, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix, d'autre part, les deux nouveaux départements qu'il est proposé de créer dans le cadre de la réforme de la gestion, à savoir le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Département de l'appui opérationnel. Elle sera mise en œuvre grâce à la prise en compte du pilier paix et sécurité au sein du comité de gestion des clients, ainsi que la mise en place de capacités d'appui spécialisé. Des dispositifs, procédures, mécanismes et structures appropriés et axés sur le terrain seront établis entre le pilier, le Département de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et politiques de gestion et le Département de l'appui opérationnel pour assurer la cohérence de tous les aspects liés aux opérations sur le terrain.

## VI. Égalité des sexes

44. Comme indiqué dans l'étude mondiale sur l'application de la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité et dans la résolution 2242 (2015) du Conseil, des efforts supplémentaires s'imposent pour qu'une attention suffisante soit portée aux priorités concernant les femmes, la paix et la sécurité, en particulier à la participation active des femmes à tous les efforts de paix à toutes les étapes des conflits. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix conserveront leurs capacités et fonctions relatives à l'égalité des sexes pour pouvoir veiller à la prise en compte de cette dimension à tous les niveaux et dans tous les aspects des activités de l'Organisation. Ces capacités collaboreront étroitement les unes avec les autres et avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pour apporter une expertise technique, politique et pratique à la diplomatie préventive, aux initiatives de rétablissement de la paix et aux groupes de l'égalité des sexes des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, comme le recommande l'étude mondiale. Des mécanismes seront mis en place pour assurer la coordination des efforts, la participation de spécialistes de l'égalité des sexes à toutes les évaluations des missions et leur déploiement rapide dans le cadre ou hors du cadre des missions à des périodes critiques, notamment pendant les transitions.

## VII. Domaines prioritaires

45. Je compte en outre proposer un certain nombre de mesures pour renforcer certains domaines prioritaires essentiels pour le succès de mon projet de réforme, notamment pour assurer la cohérence et la coordination du pilier paix et sécurité. Nous nous employons actuellement, par exemple, à trouver d'autres moyens porteurs d'une plus grande cohérence entre les diverses composantes des deux départements, notamment les capacités et services spécialisés du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix. Le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité et les autres capacités spécialisées compétentes, dont les composantes assistance électorale, appui à la médiation et consolidation de la paix du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix collaboreront beaucoup plus étroitement, favorisant ainsi l'adoption d'une approche plus intégrée de la consolidation de la paix. Ces capacités spécialisées seront utiles dans toutes les missions, voire dans les contextes hors missions. Les fonctions et responsabilités relatives à l'élaboration des politiques et orientations, à la gestion des connaissances, aux évaluations et à la formation du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix seront également ajustées à la nouvelle structure.

46. Je compte également accorder une attention toute particulière à un certain nombre de domaines prioritaires comme l'analyse, la planification, les partenariats et les communications, dont l'objet est d'appuyer la prévention des conflits, les interventions en cas de crise et le maintien de la paix.

47. La création de la structure politique et opérationnelle régionale unique permettra de renforcer l'analyse des conflits, le personnel pouvant consacrer ainsi plus de temps à l'analyse des tendances en matière de paix et de sécurité dans tel ou tel pays ou région. En outre, lorsqu'elle est faite de manière conjointe et à l'échelle du système, l'analyse d'un contexte particulier et des principales parties prenantes marque une première étape, essentielle, vers des stratégies plus cohérentes, des

initiatives politiques, une prévention, une programmation et, le cas échéant, des opérations plus efficaces, toutes choses qui accroîtront notre capacité à avoir une compréhension parfaite et commune de telle ou telle situation de conflit violent, de ses facteurs déterminants et de ses causes profondes. L'analyse doit également être renforcée par l'établissement de liens plus directs avec le reste du système et une plus grande cohérence avec les piliers développement et droits de l'homme.

48. La création de la structure politique et opérationnelle unique permettra de renforcer la planification, notamment grâce à l'élaboration de stratégies régionales. Parallèlement, il conviendrait d'accorder une attention plus grande au renforcement des capacités de planification, en particulier pour intégrer la planification et les activités du système, ainsi que pour promouvoir une collaboration plus active avec les États Membres et les principaux partenaires dans les processus d'analyse et de planification.

49. L'Organisation des Nations Unies doit jouer un double rôle de partenaire politique et opérationnel aux côtés d'autres partenaires, ainsi qu'un rôle de catalyseur et de facilitateur pour aider les autres à jouer leur partition. Elle devrait y parvenir grâce à une coopération triangulaire plus efficace ainsi qu'un resserrement des liens avec les organisations régionales et sous-régionales, en particulier l'Union africaine et les organisations sous-régionales africaines, ainsi que d'autres partenaires comme l'Union européenne, l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, la Ligue des États arabes, l'Organisation de la coopération islamique et le Forum des îles du Pacifique. Les accords de partenariat que nous passerons avec les organisations régionales reposeront sur une coopération renforcée à tous les niveaux. Les Sous-Secrétaires généraux appelés à assumer des responsabilités régionales serviront de point d'entrée pour l'engagement politique et opérationnel des partenaires régionaux avec le Secrétariat. Une collaboration plus cohérente s'impose également avec d'autres partenaires, en particulier les acteurs nationaux et locaux et d'autres acteurs clefs, ainsi que les groupes de femmes et les organisations de jeunes, la société civile, le secteur privé, les milieux universitaires et les groupes de réflexion. La Banque mondiale et d'autres institutions financières internationales sont également des partenaires prioritaires, en raison du rôle de plus en plus important qu'il joue dans l'appui aux activités de prévention et de maintien de la paix. Un exemple éloquent de l'action conjointe que nous menons est la récente étude Banque mondiale-ONU sur la prévention des conflits violents, intitulée *Pathways for Peace : Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict*.

50. Une communication stratégique efficace s'impose pour renforcer les liens avec les partenaires et les parties prenantes, dissiper les malentendus, gérer les attentes, assurer la sûreté et la sécurité du personnel des Nations Unies et faire mieux connaître ce que fait et ce qu'apporte l'Organisation. Il s'agit là d'un élément central de la diplomatie de l'Organisation des Nations Unies et le succès des opérations de paix en dépend. Dans l'avenir, l'Organisation doit utiliser cet outil de manière beaucoup plus innovante et stratégique.

51. Il est particulièrement important aussi que l'on se penche sur la fragmentation actuelle des financements destinés aux activités de maintien de la paix, qui ne permet pas à l'Organisation des Nations Unies de mettre en place de manière efficace, cohérente et intégrée, dès le départ et tout au long du cycle des conflits, les actions appropriées pour prévenir ou régler les conflits, consolider la paix et faciliter les opérations de relèvement et de développement. Dans les résolutions sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix, il m'a été demandé de « proposer des mesures destinées à accroître le financement des activités de consolidation de la paix des Nations Unies, à le restructurer et à mieux hiérarchiser les priorités, au moyen notamment de contributions statutaires et volontaires »; j'examinerai cette



question en détail dans mon prochain rapport sur la pérennisation de la paix. J'ai déjà demandé aux États Membres d'augmenter considérablement le Fonds pour la consolidation de la paix pour aider à maintenir la paix sur le terrain et encourager le système des Nations Unies à intervenir de manière plus coordonnée et plus efficace. Je formulerai des propositions plus détaillées sur ce sujet dans le rapport que je viens d'évoquer.

## VIII. Faire évoluer notre façon de faire

52. Les objectifs qui consistent à accorder la priorité à la prévention et au maintien de la paix, améliorer l'efficacité et la cohérence des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales et mettre en œuvre le pilier paix et sécurité de manière plus cohérente, plus souple et plus efficace, en plus grande harmonie avec les piliers développement et droits de l'homme, ne sauraient être atteints que par des réformes structurelles. Pour que ma vision d'une Organisation des Nations Unies prête et en mesure d'opérer le changement se réalise, il nous faut absolument tenir compte de facteurs non structurels comme les méthodes de travail et la culture de travail de l'Organisation dans son ensemble. Si les structures peuvent servir de catalyseurs de ces éléments essentiels, elles ne sauraient à elles seules ni en elles-mêmes les produire. Par-dessus tout, les fonctionnaires et l'administration doivent s'engager à mettre en œuvre une approche holistique et intersectorielle du pilier et à être évalués sur les résultats qu'ils obtiennent. À cet égard, les responsables seront appelés à collaborer davantage dans les domaines thématiques couverts par le Secrétariat et les différents organismes, fonds et programmes. À la lumière des enseignements tirés de modèles de coopération réussis, des pistes seront explorées dans d'autres domaines pertinents, l'objectif étant de fournir un appui cohérent et intégré à tous les bureaux extérieurs dans le cadre d'arrangements de mise en œuvre conjointe des différents piliers.

53. Dans le cadre de ma stratégie visant à parvenir à la parité des sexes, des efforts accrus seront faits pour promouvoir la parité des sexes, en particulier aux postes de haut niveau, tant au Siège que dans les bureaux extérieurs, notamment en préparant et en soutenant activement les fonctionnaires des Nations Unies de niveau intermédiaire, en particulier les femmes, aux postes de direction dans les bureaux extérieurs et au siège. Je reste profondément résolu à faire de la parité des sexes une réalité et à instaurer un environnement de travail propice et stimulant qui bannit les préjugés inconscients et les obstacles structurels à la promotion de la pleine participation des femmes dans tous les domaines d'intervention de notre Organisation.

54. J'envisage un certain nombre d'autres changements concrets dans la manière dont le pilier paix et sécurité est mis en œuvre au quotidien. Les procédures lourdes qui entravent la prise de décisions et la mise en œuvre seront supprimées, tout comme les coûts de transaction qui freinent l'action de l'Organisation et renchérissent les coûts. Les processus de routine doivent être considérablement rationalisés et simplifiés pour que l'on puisse véritablement s'atteler aux priorités urgentes des départements de manière plus efficace, et que l'on puisse consacrer plus de temps à l'apprentissage. Le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix s'emploieront ensemble à mettre au point des mécanismes, procédures et processus essentiels qu'ils pourront normaliser et mettre en commun.

55. L'Organisation doit par ailleurs se montrer moins frileuse lorsqu'il s'agit d'innovation. L'innovation ne doit pas être une fin en soi; elle doit avoir un impact réel pour la présence de l'Organisation sur le terrain, pour les populations et pour

les pays que nous servons. Le changement et l'innovation doivent être encouragés et les responsables devraient motiver leur personnel à trouver des solutions novatrices aux problèmes, et reconnaître cet accomplissement dans leurs évaluations. Pour améliorer la vie des peuples qu'elle sert, l'Organisation doit constamment produire et tester des idées nouvelles, en faisant fond sur les enseignements tirés du passé. Elle se doit de simplifier les démarches et mentalités par trop bureaucratiques qui pèsent sur elle, et elle doit constamment remettre en question le statu quo.

56. Un déploiement plus large de la technologie, y compris de celle déjà disponible au sein du système, doit être mené vigoureusement pour améliorer l'analyse, l'échange de données et la collaboration. À cette fin, les départements détermineront les plateformes technologiques qu'elles ont en commun et qui leur permettront d'interagir de manière plus productive sur des sujets précis et de faire émerger des méthodes de travail plus collaboratives.

57. Je m'attache aussi à changer la culture organisationnelle du système. Cette démarche se traduit, entre autres, par les efforts que je déploie pour renforcer la coordination au sein du système des Nations Unies, comme en témoigne la création du Comité exécutif, et les changements que j'ai apportés dans mon Cabinet.

58. La réussite dans ce domaine dépendra pour l'essentiel du renforcement de l'administration, de la responsabilisation et de la gestion de la performance, y compris de la mise en œuvre de l'approche holistique du pilier et de l'interaction entre piliers. La création du Comité exécutif en janvier 2017 est une étape importante vers une cohérence et une responsabilisation plus grandes entre piliers. Je ne doute pas que l'appoint qu'apporte le Groupe permanent de hauts responsables au pilier paix et sécurité contribuera à améliorer encore les efforts menés dans cette direction. Dans mon rapport sur un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies, j'ai proposé la mise en place d'un cadre solide d'évaluation et de gestion des résultats qui oblige les responsables et le personnel du Siège et des bureaux extérieurs à rendre compte des résultats qu'ils obtiennent et à respecter les normes et les valeurs des Nations Unies.

59. Pour renforcer les capacités de gestion et asseoir davantage la culture organisationnelle, j'ai l'intention de mettre en place un dispositif d'évaluation à 360 degrés et d'investir de manière plus importante dans la formation et le perfectionnement du personnel. Il s'agira en l'occurrence d'offrir une formation à l'encadrement au personnel de direction clé et de donner aux fonctionnaires de niveau intermédiaire plus de possibilités de suivre des formations dans les domaines de l'administration et de la gestion.

60. Je prendrai les mesures voulues pour mettre en œuvre la délégation de pouvoirs aux départements et en leur sein, ainsi qu'aux bureaux extérieurs, et promouvoir une culture plus participative et moins hiérarchique. Des mesures seront prises pour déléguer plus de pouvoirs à différents niveaux, selon que de besoin. Les décisions prises sur les lieux de travail doivent être transparentes et l'information doit circuler largement, y compris vers les bureaux extérieurs, s'il y a lieu.

## **IX. Conclusion**

61. Mes propositions visent à rendre le pilier paix et sécurité plus cohérent, plus efficace et mieux outillé pour aider les États Membres à relever les différents défis auxquels nous sommes confrontés dans le monde d'aujourd'hui. Si elles sont approuvées, les réformes proposées devraient induire des changements importants. Ainsi, j'ai l'intention de suivre de près leur mise en œuvre et d'évaluer leur impact sur les activités de l'Organisation et sa capacité de s'acquitter de ses mandats,

l'objectif étant d'apporter les ajustements et les changements nécessaires, en concertation avec les États Membres, selon qu'il conviendra.

62. Un processus rigoureux de gestion du changement s'imposera pour mettre en œuvre ces propositions. Sous la direction générale du Chef de Cabinet, le processus de gestion du changement sera dirigé conjointement par les Secrétaires généraux adjoints aux affaires politiques et aux opérations de maintien de la paix et le Sous-Secrétaire général à l'appui à la consolidation de la paix. Il pourra être fait appel à des experts externes en gestion du changement, selon que de besoin. L'équipe échangera aussi des idées avec les équipes chargées de la gestion du changement dans d'autres domaines de la réforme.

63. Le soutien et l'engagement des États Membres dans la mise en œuvre de ces réformes seront de la plus haute importance. Je suis jusqu'ici encouragé par le ferme appui exprimé par les États Membres en faveur de mes propositions. En particulier, je me réjouis du soutien et de l'intérêt qu'a suscité ma vision de la prévention, et je suis convaincu que les propositions actuelles permettront d'améliorer sensiblement la qualité de l'appui que fournit l'Organisation des Nations Unies aux États Membres dans la recherche de solutions aux problèmes de paix et de sécurité qui se posent aujourd'hui. Les propositions formulées dans le présent rapport sont censées n'avoir aucune incidence sur les coûts et ne devraient entraîner aucune réaffectation de ressources des autres piliers ou domaines au pilier paix et sécurité.

64. **L'Assemblée générale est invitée :**

**a) À prendre note du rapport du Secrétaire général et à approuver sa vision de la réforme du pilier paix et sécurité du Secrétariat;**

**b) À prier le Secrétaire général de lui présenter, à la deuxième partie de la reprise de sa soixante-douzième session, un rapport détaillé sur la mise en œuvre de ses propositions concernant la réforme du pilier paix et sécurité;**

**c) À soutenir la création du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et du Département des opérations de paix, et à prier le Secrétaire général de fournir, dans le rapport détaillé susmentionné, des informations détaillées sur les fonctions, la structure et les effectifs nécessaires à la nouvelle architecture.**