



# Assemblée générale

Distr. générale  
8 mars 2021  
Français  
Original : anglais

**Soixante-quinzième session**  
Point 151 de l'ordre du jour  
**Rapport sur les activités du Bureau des services  
de contrôle interne**

## **Évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix**

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

#### *Résumé*

L'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix a permis de déterminer dans quelle mesure la culture institutionnelle de 14 opérations de maintien de la paix était conforme au cadre normatif de l'Organisation des Nations Unies et favorisait le bon fonctionnement des missions. Elle était principalement axée sur les opinions que les membres du personnel des missions ont de certains aspects de la culture institutionnelle, notamment la direction et la gestion, le principe de responsabilité, la déontologie et l'intégrité ; le travail d'équipe, la collaboration et l'échange d'informations ; l'appétit pour le risque ; les questions sensibles et le genre. Les perceptions de la culture institutionnelle divergent selon la composante de la mission, le genre, la catégorie de personnel et le lieu d'affectation. Les membres du personnel en tenue avaient généralement une opinion plus positive de la culture institutionnelle de leurs missions que les membres civils. Parmi le personnel civil recruté sur le plan international, les femmes étaient systématiquement les moins satisfaites pour tous les aspects de la culture institutionnelle.

Dans l'ensemble, en partie du fait de l'environnement opérationnel difficile des missions et de leur diversité interne, les perceptions de la culture institutionnelle dans les missions ne cadraient pas entièrement avec les normes élevées adoptées par l'Organisation et doivent être améliorées pour pleinement contribuer au fonctionnement efficace des missions.

À l'issue de l'évaluation, deux recommandations critiques et neuf recommandations importantes ont été formulées.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et objet de l'évaluation . . . . .	3
II. Contexte . . . . .	3
III. Méthodologie . . . . .	4
A. Portée de l'évaluation . . . . .	4
B. Méthodes de collecte de données . . . . .	5
C. Limites de l'évaluation de la culture institutionnelle . . . . .	5
D. Diffusion des résultats de l'évaluation . . . . .	6
IV. Résultats de l'évaluation . . . . .	6
A. Direction et gestion . . . . .	6
B. Principe de responsabilité, déontologie et intégrité . . . . .	10
C. Travail d'équipe, collaboration et échange d'informations . . . . .	12
D. Appétit pour le risque . . . . .	15
E. Questions sensibles . . . . .	17
F. Genre . . . . .	21
V. Conclusion . . . . .	24
VI. Recommandations . . . . .	26
<b>Annexes</b>	
I. Observations reçues des entités sur le projet de rapport . . . . .	30
II. Réponse du Bureau des services de contrôle interne aux observations officielles reçues des entités . . . . .	38

## I. Introduction et objet de l'évaluation

1. L'évaluation a permis de déterminer la pertinence et l'efficacité de la culture institutionnelle de 14 opérations de maintien de la paix en évaluant dans quelle mesure elle était conforme au cadre normatif de l'Organisation des Nations Unies et contribuait à un fonctionnement efficace des missions<sup>1</sup>. Elle avait pour objectif d'aider la direction des missions, le Département des opérations de paix, le Département de l'appui opérationnel, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité à s'engager dans une réflexion systématique sur la culture institutionnelle. Il a été demandé aux entités susmentionnées, ainsi qu'aux 14 missions évaluées, de formuler des observations de l'administration sur les résultats de l'évaluation, lesquelles sont présentées à l'annexe I du présent rapport.

2. L'évaluation a porté sur les questions suivantes :

a) Dans quelle mesure la culture institutionnelle en vigueur dans les missions est-elle pertinente et conforme au cadre normatif de l'Organisation des Nations Unies ?

b) Dans quelle mesure la culture institutionnelle des missions favorise-t-elle leur bon fonctionnement ?

3. Il est important de noter que l'évaluation a été menée avant le début de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) et qu'elle ne fait donc pas référence aux nouvelles méthodes de travail que cette crise a créées et accélérées, ni à son impact sur la culture institutionnelle des missions.

## II. Contexte

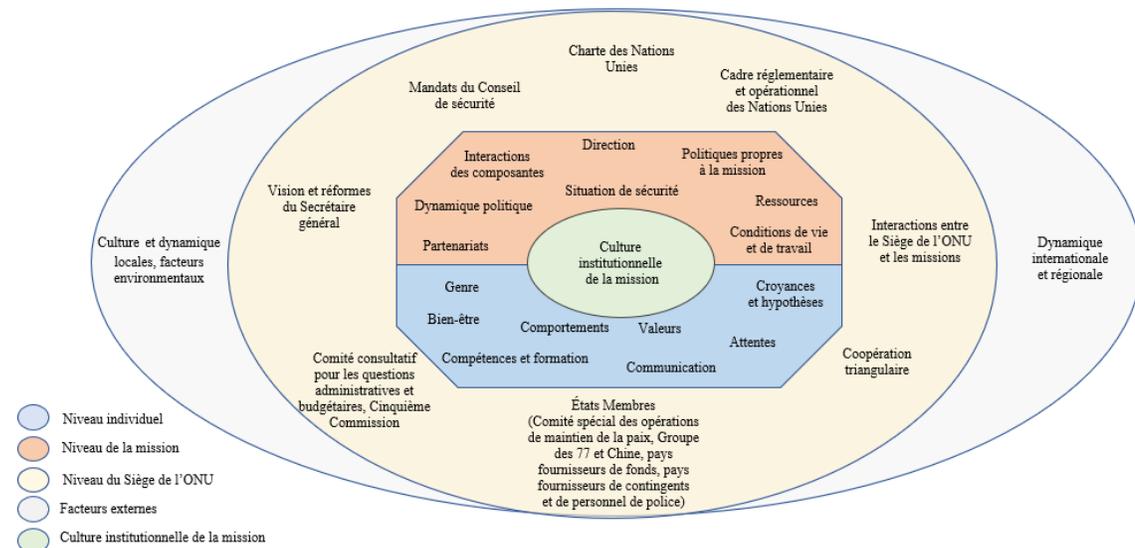
4. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la culture institutionnelle, il est généralement admis qu'elle recouvre différents éléments qui influencent la manière dont une organisation « fait les choses ». Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a défini la culture institutionnelle comme étant l'ensemble des comportements et des croyances, hypothèses et valeurs sous-jacentes qui contribuent à l'environnement social et psychologique unique d'une organisation et influent sur la façon dont les gens pensent, agissent et interagissent les uns avec les autres, avec les clients et avec les parties prenantes.

5. Le Bureau a déterminé, à l'issue d'un examen approfondi, que dans les opérations de maintien de la paix la culture institutionnelle est un phénomène

<sup>1</sup> La Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA), la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD), l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour (MINUAD ; fin de mandat en décembre 2020), la Mission des Nations Unies pour l'appui à la justice en Haïti (MINUJUSTH), la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK), la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO), la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS), la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST), la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) et le Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP).

complexe et dynamique que l'on pourrait représenter de façon conceptuelle comme indiqué dans la figure I ci-dessous.

Figure I  
**Éléments interactifs et intimement liés qui créent la culture institutionnelle dans les opérations de maintien de la paix**



6. L'Organisation des Nations Unies n'impose pas explicitement une culture institutionnelle à son personnel. Néanmoins, les cadres normatifs en place visent à créer une culture qui reflète les normes et les valeurs de l'Organisation. En outre, le Secrétaire général a déterminé que des éléments culturels précis étaient essentiels pour le succès de l'Organisation, notamment une direction efficace, le principe de responsabilité, l'action axée sur les résultats et la transparence (voir [A/72/492](#)). Le Conseil de sécurité des Nations Unies a encouragé les missions de maintien de la paix à « normaliser une culture de la performance » (voir [S/PRST/2018/10](#)).

### III. Méthodologie

#### A. Portée de l'évaluation

7. Pour l'évaluation, le Bureau des services de contrôle interne a examiné les éléments suivants de la culture institutionnelle dans les opérations de maintien de la paix :

- a) Direction et gestion ;
- b) Principe de responsabilité, y compris les principales composantes de la responsabilité définies par l'Organisation<sup>2</sup> :
  - i) La Charte des Nations Unies ;
  - ii) Les documents relatifs aux programmes, à la planification et au budget ;
  - iii) Les résultats et la performance ;

<sup>2</sup> Résolution [64/259](#) de l'Assemblée générale.

- iv) Les systèmes et contrôles internes ;
- v) Les normes de déontologie et l'intégrité ;
- vi) Les rôles et fonctions de contrôle ;
- c) Travail d'équipe, collaboration et échange d'informations ;
- d) Appétit pour le risque ;
- e) Questions sensibles ;
- f) Genre.

8. Le personnel des missions ou les effectifs ayant fait l'objet de l'évaluation comprenaient des civils recrutés sur les plans international et national, des militaires et des policiers. Dans le présent rapport, on entend par composantes les composantes civile, militaire et Police. Les piliers de la mission s'entendent des différentes sections organiques et de l'appui à la mission.

## **B. Méthodes de collecte de données**

9. Les données ont été collectées par les méthodes suivantes :

- a) Entretiens avec les informateurs principaux et discussions de groupe avec un échantillon représentatif de la direction et du personnel de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA), de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), de la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) et de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) ;
- b) Une enquête en ligne envoyée à 18 007 membres actifs du personnel civil et en tenue de 14 missions de maintien de la paix ;
- c) Examen des documents pertinents des Nations Unies et de rapports externes ;
- d) Examen de données extraites d'Umoja, d'Inspira, d'enquêtes passées auprès du personnel et d'autres sources pertinentes des missions ;
- e) Visites sur le terrain de cinq missions de maintien de la paix (voir a ci-dessus) ; une observation directe a aussi permis de saisir les aspects saillants de la culture institutionnelle.

## **C. Limites de l'évaluation de la culture institutionnelle**

10. Le temps et les ressources limités n'ont pas permis de se pencher sur d'autres aspects de la culture institutionnelle, notamment l'innovation et l'adaptabilité ou le moral et le bien-être du personnel.

11. Le rapport d'évaluation est principalement axé sur la façon dont le personnel des missions perçoit les aspects retenus de la culture institutionnelle. Des éléments de corroboration ont été utilisés dans la mesure du possible, mais ils n'étaient pas disponibles pour de nombreuses perceptions. Il est important de reconnaître que les perceptions peuvent ne pas toujours refléter la réalité.

12. Certaines des conclusions de l'évaluation, notamment en ce qui concerne les questions de contrôle, concernent également le travail du Bureau des services de

contrôle interne. En raison du conflit d'intérêt inhérent, aucune recommandation relative au Bureau des services de contrôle interne n'est formulée dans le rapport.

#### **D. Diffusion des résultats de l'évaluation**

13. Outre le présent rapport d'évaluation, le Bureau des services de contrôle interne a communiqué à chaque opération de maintien de la paix évaluée ses propres résultats, qui se fondaient sur des données ventilées provenant de l'enquête en ligne, des entretiens et des discussions de groupe.

### **IV. Résultats de l'évaluation**

#### **A. Direction et gestion**

##### **Les membres du personnel des missions avaient une opinion largement positive de leurs superviseurs directs**

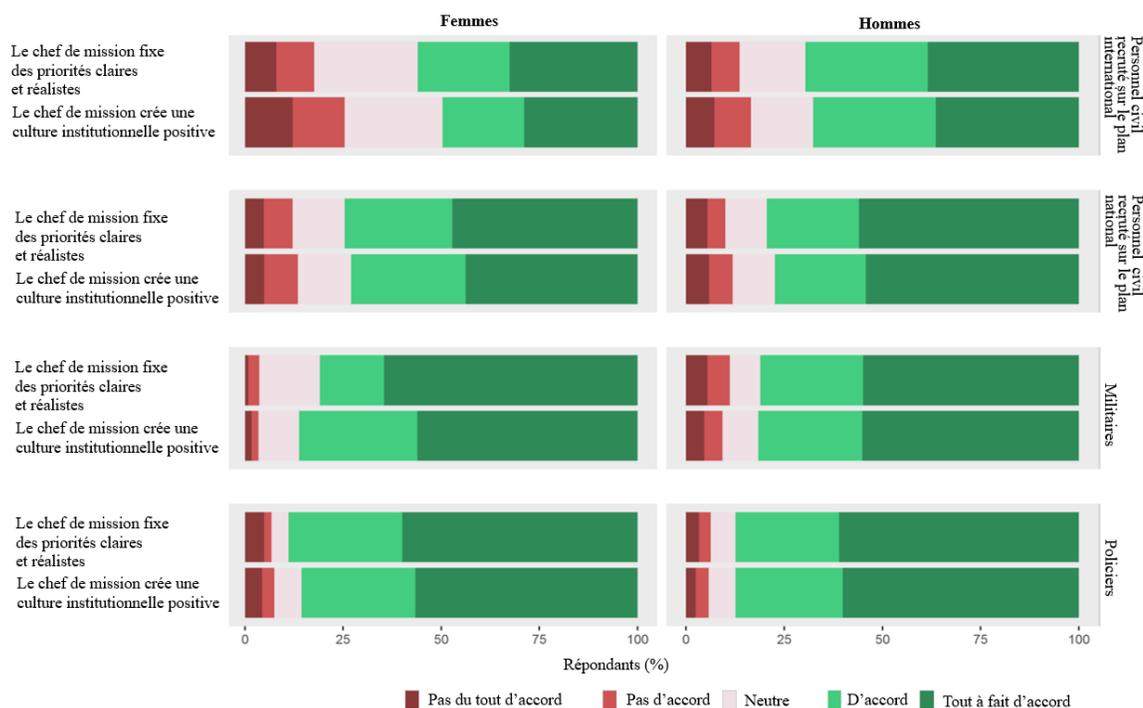
14. Tout porte à croire que les dirigeants et les cadres des missions jouaient un rôle central s'agissant de créer et changer la culture de la mission et d'y contribuer, de façon positive ou négative. Les répondants à l'enquête (67 %) ont indiqué que les qualités de dirigeant étaient l'élément clé qui influence la culture institutionnelle de la mission.

15. Il ressort des résultats de l'enquête que les membres du personnel de maintien de la paix approuvaient la plupart de leurs superviseurs directs, 80 % des personnes interrogées admettant que les superviseurs directs avaient à cœur d'obtenir des résultats. Plus des trois quarts des répondants à l'enquête ont indiqué que leurs superviseurs proposaient des plans réalistes et des orientations claires, valorisaient les compétences et les contributions des membres de l'équipe et avaient à cœur d'obtenir des résultats. Néanmoins, un quart des membres du personnel civil recruté sur le plan international ont trouvé que leur superviseur ne valorisait pas les compétences des membres de l'équipe et ne donnait pas d'orientations claires. Certains civils interrogés ont fait l'éloge de leurs superviseurs pour avoir encadré et encouragé leurs subordonnés, tandis que d'autres les ont critiqués pour avoir donné des conseils inadéquats ou pour leur manque de compétences de gestion.

##### **Les subordonnés considéraient généralement que les hauts dirigeants donnaient un exemple positif**

16. Les civils recrutés sur le plan international étaient sensiblement moins satisfaits des hauts dirigeants que les policiers et les militaires, qui avaient tendance à donner des opinions très positives dans leurs réponses. Soixante-deux pour cent du personnel civil recruté sur le plan international ayant répondu à l'enquête ont admis que le chef de mission créait une culture institutionnelle positive, contre 84 % du personnel en tenue. Cette divergence entre les composantes était la plus marquée entre les sexes : seulement 49 % du personnel féminin civil recruté sur le plan international ont indiqué que le chef de mission avait créé une culture institutionnelle positive, contre 86 % du personnel féminin en tenue (voir fig. II).

Figure II  
Perceptions du chef de mission



### Le chef de mission et l'équipe de direction ont été jugés essentiels s'agissant d'influencer la culture de la mission

17. Trois quarts des personnes interrogées ont admis que le chef de mission servait de modèle pour l'ONU. Il est souvent revenu dans les réponses que le pouvoir d'influencer la culture institutionnelle était centralisé au bureau du chef de mission. Le personnel interrogé a affirmé que le style de gestion, les priorités et les préférences du chef de mission se ressentaient dans tous les piliers, les composantes et les zones de la mission.

18. Tout comme le chef de mission, l'équipe de direction est également considérée comme ayant une grande influence sur la culture de la mission. Les répondants à l'enquête ont eu des opinions largement positives à l'égard de l'équipe de direction, deux tiers d'entre eux reconnaissant que les responsables de la mission avaient une conception commune et agissaient de concert. Les membres du personnel civil recruté sur le plan international ont eu les opinions les moins positives à l'égard de l'équipe de direction et du chef de mission, plus d'un quart d'entre eux indiquant que l'équipe de direction ne partageait pas une conception commune.

19. La rotation du chef de mission et des autres dirigeants de la mission a fortement influé sur la culture institutionnelle, car elle entraînait des périodes d'attente parfois difficiles durant lesquelles le personnel de la mission s'évertuait à comprendre et à mettre en œuvre les orientations et les préférences des nouveaux dirigeants. De même, les personnes interrogées ont affirmé que le fort taux de rotation du personnel militaire essentiel et des chefs des bureaux locaux a également perturbé les activités opérationnelles. De manière générale, il a été relevé qu'une période de chevauchement pendant laquelle les nouveaux dirigeants et les anciens dirigeants sont tous présents dans la zone de la mission permettait un transfert plus efficace des responsabilités et des connaissances.

### **La qualité de la direction et de la gestion était jugée très variable**

20. Le personnel subalterne estimait que la qualité et l'efficacité des cadres et des hauts responsables variaient considérablement, de la note « très bon » à la note « totalement inefficace ». Les styles de direction allaient du modèle strictement hiérarchique au modèle plus collaboratif. Certains chefs de mission ont été décrits comme étant une source d'inspiration, tandis que d'autres ont été accusés de manquer de stratégie ou de vision.

21. Dans une mission, les personnes interrogées et les répondants à l'enquête ont affirmé que le chef de mission était très collaboratif, donnait des orientations claires et avait une approche axée sur les résultats. Dans une autre, les informateurs principaux ont donné des exemples précis de mauvaise gestion de la part de l'équipe de direction. Dans un cas, les personnes interrogées ont estimé que l'arrivée d'un nouveau dirigeant a bouleversé des méthodes de travail bien rodées.

### **Les relations personnelles et la personnalité des hauts dirigeants étaient perçues comme un facteur qui façonne la culture de la mission**

22. Les personnalités et les relations de travail des chefs de mission étaient perçues comme ayant un impact profond sur la culture institutionnelle. Les personnes interrogées ont également décrit l'impact de fortes personnalités, parfois polarisantes, parmi les membres de l'équipe de direction, dont l'influence sur les opérations de la mission était jugée démesurée.

23. Les membres du personnel interrogés dans une mission ont allégué qu'un haut responsable avait intimidé et harcelé ses subordonnés, créant ainsi un « environnement de travail malsain ». Dans une mission dirigée par des militaires, certains membres du personnel civil se sont plaints d'une culture du « oui, monsieur », les subordonnés se levant lorsque le chef de mission entrait dans la pièce.

24. En outre, l'harmonie, les tensions et les interactions entre les hauts dirigeants ont, pense-t-on, un effet considérable sur la collaboration et la dynamique du pouvoir entre les membres du personnel. Dans une mission, la proximité perçue du chef de mission avec certains autres membres de l'équipe de direction en raison de leur origine nationale était une préoccupation majeure et considérée comme un contournement des canaux de décision établis. Dans une autre mission, un responsable a déclaré que les conflits au sein de l'équipe de direction avaient fortement perturbé les opérations. Le personnel civil de haut rang avait une opinion nettement moins positive que le personnel subalterne en ce qui concerne l'impact de la politique interne sur la mission.

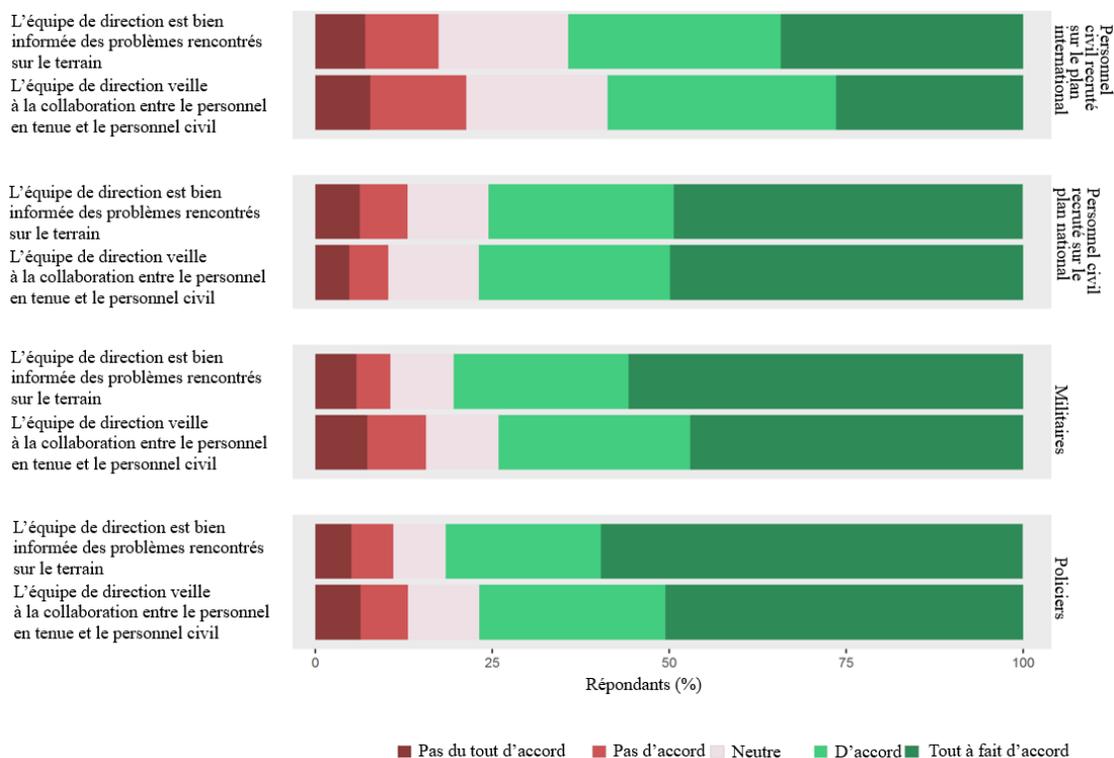
### **Les dirigeants accessibles, collaboratifs et activement engagés étaient appréciés**

25. La plupart des répondants à l'enquête ont admis que l'équipe de direction veillait à une collaboration efficace entre le personnel en tenue et le personnel civil. Toutefois, dans certains cas, la collaboration entre les dirigeants en tenue et les dirigeants civils paraissait difficile, ce qui a eu une incidence aux échelons inférieurs.

26. Les informateurs principaux ont affirmé que les hauts responsables des missions qui communiquaient ouvertement et s'engageaient sur le terrain étaient tenus en haute estime. Les visites régulières de la direction de la mission dans les bureaux locaux éloignés, y compris la possibilité d'y passer la nuit, ont également été jugées essentielles pour comprendre les difficultés opérationnelles rencontrées. Des membres du personnel ont également relevé le temps passé par le chef de mission hors de la zone de la mission, faisant des observations lorsqu'ils l'ont jugé excessif. Les répondants à l'enquête ont généralement approuvé le fait que les dirigeants

connaissent le terrain, 74 % d'entre eux affirmant que l'équipe de direction était bien informée des problèmes rencontrés dans la zone de la mission (voir fig. III).

Figure III  
Perceptions de l'équipe de direction



### Le personnel des missions estimait que le Siège de l'Organisation des Nations Unies privilégiait trop l'expérience politique par rapport aux compétences de gestion dans la sélection du chef de mission

27. Les informateurs principaux étaient mécontents du fait que le Siège de l'ONU semble privilégier l'expérience politique par rapport aux compétences de gestion lors de la sélection des candidats aux postes de direction. Bien que les personnes interrogées reconnaissent la nécessité pour les chefs de mission d'avoir des antécédents dans le domaine diplomatique, ces antécédents ne sauraient, à leur avis, être un substitut satisfaisant pour gérer avec compétence les opérations de maintien de la paix (A/70/95-S/2015/446).

28. Les personnes interrogées ont souligné que les hauts dirigeants sans expérience avaient besoin de trop de temps pour maîtriser les politiques et procédures de l'ONU et qu'ils étaient trop dépendants de leurs subordonnés. Pour 60 % des personnes interrogées, les hauts responsables n'ayant pas d'expérience préalable de l'ONU n'étaient pas capables d'apprendre rapidement les règles de gestion de l'Organisation.

29. Un chef de mission sans expérience préalable de l'ONU a reconnu que diriger une mission de maintien de la paix en tant qu'acteur venant de l'extérieur était difficile et exigeait un effort personnel considérable pour s'adapter et apprendre à connaître le système. Pourtant, dans certains cas, l'approche d'un nouveau venu a été considérée comme un avantage et une occasion d'apporter une perspective nouvelle qui remettait en cause le statu quo.

## **B. Principe de responsabilité, déontologie et intégrité**

### **Les civils recrutés sur le plan international ont eu les opinions les moins positives quant à l'action de la mission visant à obtenir des résultats pour la population hôte**

30. Quatre-vingt pour cent du personnel en tenue et 65 % du personnel civil recruté sur le plan international ont indiqué que la mission s'attachait à obtenir des résultats pour la population hôte. Trente-sept pour cent des personnes interrogées estimaient qu'il était parfois nécessaire d'enfreindre les règles pour effectuer leur travail.

### **Les membres du personnel ont jugé insuffisantes la suite donnée à la mauvaise performance et les incitations à l'avancement professionnel**

31. Les informateurs principaux et les répondants à l'enquête dans toutes les missions ont exprimé leur frustration face à la manière dont la mauvaise performance était traitée et la bonne performance reconnue. L'absence ou le manque d'obligation de rendre compte de sa performance a été mentionné comme une question institutionnelle importante dans environ la moitié des entretiens.

32. Près d'un tiers des répondants à l'enquête ont estimé que la question de la mauvaise performance n'était pas activement traitée dans leurs missions. Ce sentiment était particulièrement prononcé parmi les civils recrutés sur le plan international occupant des postes de responsabilité (60 % de la classe P-4 et des classes supérieures). En outre, les dirigeants en tenue interrogés se sont montrés très critiques à l'égard des performances insuffisantes de leurs subordonnés.

33. Les responsables civils se sont fréquemment plaints du manque d'outils adéquats pour remédier à la mauvaise performance. Le système d'évaluation de la performance était largement tenu en piètre estime à tous les niveaux, car il était jugé peu efficace et exigeait un investissement en temps important qui détournait des tâches normales. De plus, les membres du personnel interrogés estimaient que le système d'évaluation était inefficace pour leur avancement professionnel, puisqu'à leur avis la haute performance n'était pas convenablement associée à l'avancement de carrière.

34. Les personnes interrogées se sont plaintes d'une culture de la médiocrité voire de la paresse, et ont avancé plusieurs raisons pour expliquer la mauvaise performance du personnel, notamment le manque de mobilité au sein des missions et entre celles-ci, le faible soutien institutionnel au perfectionnement professionnel et le peu d'incitations à la performance. Le personnel de longue date était généralement considéré comme plus enclin à la complaisance et à la mauvaise performance, perception qui était particulièrement présente dans les missions et les lieux d'affectation établis de longue date. D'aucuns pensaient que la mauvaise performance sans conséquences avait un effet néfaste sur la culture institutionnelle de la mission. Les répondants à l'enquête ont également fait état de conflits perçus entre le maintien de la diversité et le recrutement fondé sur le mérite de façon simultanée.

### **Il se dégage le sentiment que les dirigeants et les cadres n'appliquaient pas effectivement le principe de responsabilité**

35. Les informateurs principaux à tous les niveaux ont constamment indiqué que les dirigeants et les cadres ne faisaient pas respecter comme il faut l'obligation de rendre compte de la performance et des fautes professionnelles. Les responsables ont jugé insurmontables les obstacles procéduraux empêchant l'amélioration de la performance du personnel (ou le non renouvellement des contrats). Les licenciements

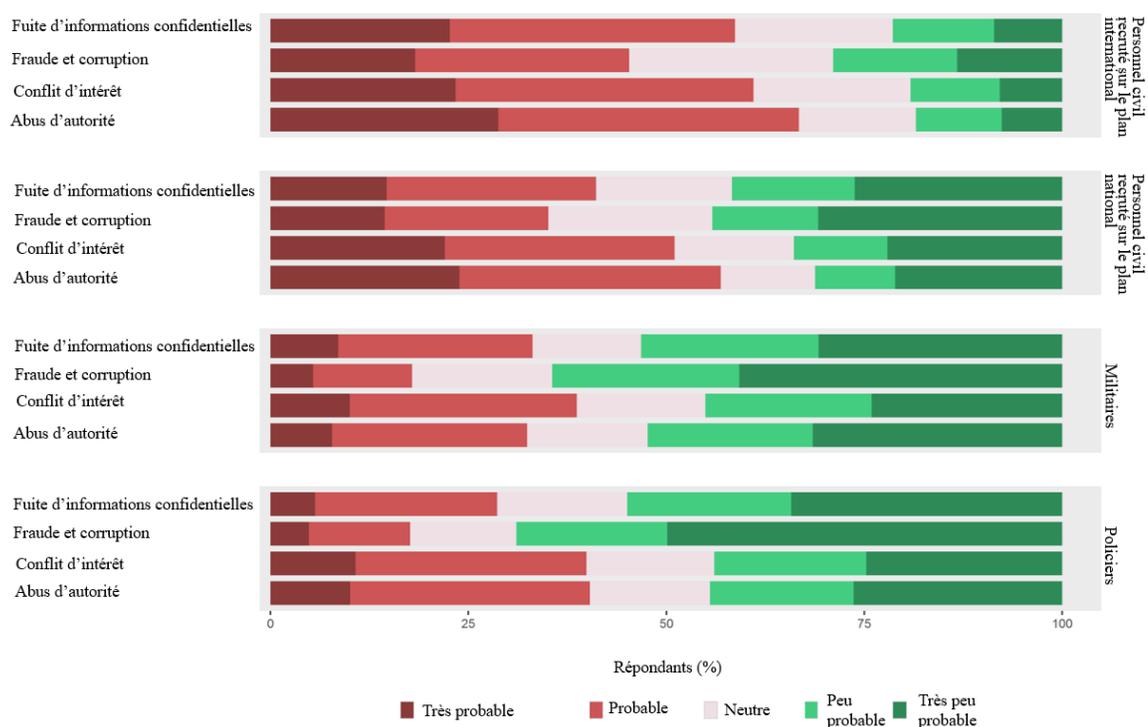
amicales étaient rares, seulement 39 ayant été conclus dans 14 missions de maintien de la paix entre mai 2016 et novembre 2019.

### Les degrés de respect de la déontologie et d'intégrité étaient généralement jugés faibles

36. Parmi le personnel civil recruté sur le plan international, 67 % des répondants à l'enquête ont indiqué que l'abus d'autorité était susceptible de se produire dans leur mission, contre 36 % parmi le personnel en tenue. Quarante-quatre pour cent des personnes interrogées pensaient que des informations confidentielles étaient susceptibles d'être divulguées dans leur mission.

37. Les informateurs principaux ont exprimé de profondes inquiétudes concernant la fraude et la corruption commises par le personnel de la mission. Parmi le personnel civil recruté sur le plan international, 45 % des répondants à l'enquête estimaient que la fraude et la corruption étaient susceptibles de se produire dans leur mission. Comme exemples donnés, on peut citer la vente non autorisée de biens de la mission, la vente frauduleuse de documents de contrôle des mouvements pour les vols de l'ONU et les pots-de-vin exigés pour l'entretien des véhicules ou le transport de biens personnels. En outre, les informateurs principaux ont fréquemment fait état de fraude aux prestations et à des abus des congés. Certaines sections étaient jugées plus sujettes à la fraude et à la corruption (voir fig. IV).

Figure IV  
Probabilité que ces situations se produisent dans votre mission



### L'application du principe de responsabilité en cas de faute ou de comportement contraire à la déontologie était perçue comme laissant à désirer

38. À tous les niveaux et dans toutes les missions, les personnes interrogées ont fait part des préoccupations que leur inspirait le fait que les auteurs de fautes et de comportements contraires à déontologie ne répondent pas de leurs actes en prenant

des mesures correctives. Pour la plupart des informateurs principaux, les enquêtes sur les fautes professionnelles étaient excessivement longues et manquaient d'indépendance. Un sentiment de culture de l'impunité était répandu dans les cinq missions visitées. Trente-neuf pour cent des membres du personnel civil recruté sur le plan international interrogés ont estimé que les relations personnelles et la hiérarchie influencent sur la manière dont les fautes étaient traitées. Soixante-dix pour cent des agents en tenue interrogés ont estimé que les relations personnelles et la hiérarchie n'avaient pas d'incidence sur la manière dont les fautes étaient traitées.

39. Bien que le personnel des missions soit très conscient de l'existence des mécanismes de communication de l'information, la sous-déclaration ou la non-déclaration des fautes professionnelles est jugée fréquente. Vingt-cinq pour cent des membres du personnel civil recruté sur le plan international interrogés ont déclaré qu'ils craignaient de signaler des fautes. Les raisons invoquées sont la crainte de représailles et le sentiment que les enquêtes sont longues, peut-être partiales, ou peu concluantes. Les conditions de vie dans les missions, où le personnel chargé du contrôle travaille, vit et socialise dans le même environnement limité que les autres membres du personnel, ont été jugées préjudiciables à l'indépendance et à l'anonymat des processus du système de justice interne<sup>3</sup>.

#### **Des insuffisances ont été constatées dans la conduite de la formation obligatoire**

40. En octobre 2019, seuls 50 % du personnel civil de maintien de la paix des 14 missions avaient suivi le cours obligatoire sur la déontologie et l'intégrité et 37 % le cours sur la prévention de la fraude et de la corruption. La majorité des hauts responsables des missions, de la classe D-1 et des catégories supérieures, n'avaient pas non plus suivi la formation requise, 25 % d'entre eux ayant suivi les cours sur la prévention de la fraude et de la corruption et 37 % le cours sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles<sup>4</sup>.

### **C. Travail d'équipe, collaboration et échange d'informations**

#### **Bien que le personnel des missions ait généralement eu une opinion positive concernant la collaboration et l'échange d'informations, il a également relevé de nombreuses difficultés**

41. Quatre-vingt-sept pour cent des répondants à l'enquête ont estimé que la collaboration était efficace au sein de leur équipe et entre les sections. Les résultats étaient légèrement moins positifs en ce qui concerne la collaboration entre le personnel en tenue et le personnel civil (77 %) et entre la composante Appui à la mission et la composante opérationnelle (74 %). Les personnes interrogées, en particulier le personnel recruté sur le plan international, ont toutefois fait état de nombreux problèmes concernant l'échange d'informations et la communication interne entre les différentes équipes et sections.

#### **Le partage de locaux et les équipes intégrées étaient perçus comme un moyen d'améliorer la collaboration et l'échange d'informations**

42. Le partage de locaux par les sections et les composantes concernées a été généralement perçu comme un moyen de faciliter les relations de travail, notamment

<sup>3</sup> Pour le personnel des missions, le « personnel chargé du contrôle » comprend les enquêteurs du Bureau des services de contrôle interne, les équipes déontologie et discipline et les groupes des enquêtes spéciales.

<sup>4</sup> Pour l'analyse, les données sur les cours dispensés ont été récupérées d'Umoja pour la période allant d'avril 2014 à octobre 2019.

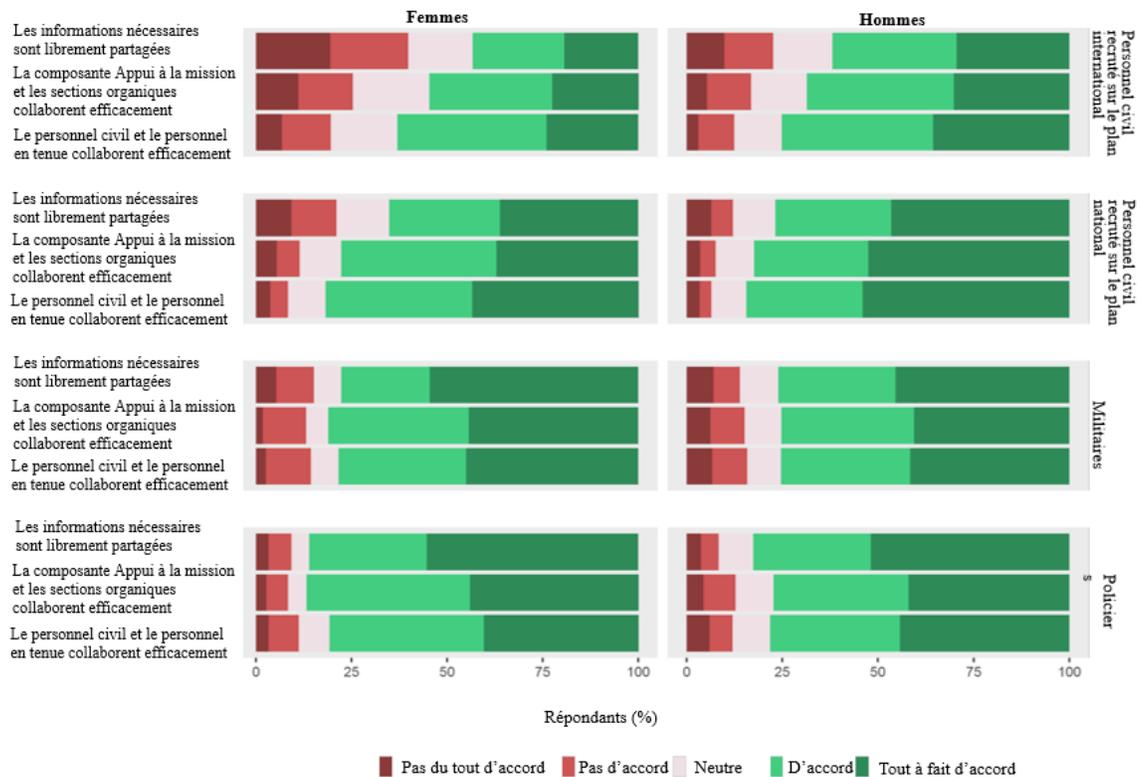
pour l'échange d'informations. Les informateurs principaux ont indiqué que les équipes intégrées, y compris le déploiement d'agents de liaison entre les composantes, ont permis d'améliorer la collaboration entre le personnel en tenue et le personnel civil. Parmi les exemples positifs, on peut citer les entités de mission intégrées telles que le Centre d'opérations conjoint, le Centre d'analyse de la mission conjoint et les équipes spéciales conjointes.

**Les dynamiques de pouvoir perçues entre les composantes de la mission étaient en jeu et avaient souvent une incidence négative sur la collaboration**

43. Les personnes interrogées ont fait état de « politique interne », de rivalités entre les différentes entités des missions et de hiérarchies tacites au sein des missions qui entravaient parfois l'intégration et l'échange d'informations et accentuaient les divisions structurelles. Soixante-quatre pour cent des membres du personnel civil recruté sur le plan international interrogés ont indiqué que la collaboration entre la composante Appui à la mission et la composante opérationnelle était efficace. Dans une mission, les sections organiques ont exprimé leur ressentiment à propos du pouvoir exercé par la composante Appui à la mission, tandis que dans une autre mission les sections organiques auraient bénéficié d'un traitement préférentiel.

44. La perception de l'influence exercée sur la prise de décision différait d'une mission à l'autre et dépendrait fortement de la personnalité des intéressés, notamment au sein de l'équipe de direction. Le personnel s'est plaint d'un manque d'échange d'informations entre les sections et a indiqué qu'une « concurrence interne » entraînait parfois une « culture du secret » où « celui qui détient l'information détient le pouvoir ». Les femmes interrogées avaient une opinion nettement moins positive sur l'échange d'informations (voir fig. V).

Figure V  
Perceptions de l'échange d'informations et de la coopération au sein de la mission



### Les divisions perçues entre le personnel en tenue et le personnel civil ont entravé une collaboration et une intégration efficaces

45. Les entretiens et les réponses aux questions ouvertes de l'enquête ont indiqué que les différences de cultures de travail entre le personnel en tenue et le personnel civil entravaient parfois la collaboration. Les tensions signalées étaient liées aux différences en matière de méthodes de travail, de modes et de rapidité de prise de décision, de planification et de communication. Dans les missions dirigées par des militaires, certains membres du personnel civil estimaient que la composante militaire exerçait une influence indue.

46. Dans les missions multidimensionnelles, les membres du personnel percevaient généralement la police des Nations Unies comme la composante la moins puissante, qui pesait peu dans la prise de décision. Les personnes interrogées, tant civiles qu'en tenue, estimaient que la police des Nations Unies n'était pas suffisamment intégrée aux composantes civile et militaire. En revanche, le personnel de police exprimait souvent un fort sentiment de cohésion au sein de sa composante.

### Les divisions entre le quartier général de la mission et les bureaux locaux étaient perçues comme un obstacle à une collaboration efficace et à la cohérence opérationnelle

47. Environ un tiers des chefs de bureaux locaux interrogés dans le cadre de missions multidimensionnelles ont déclaré ne pas avoir le sentiment de maîtriser pleinement leur domaine de responsabilité ou être délibérément mis sur la touche par

le quartier général de la mission. Selon eux, la collaboration avec le quartier général de la mission était parfois non coordonnée ou trop marquée par une démarche du haut vers le bas, les échanges constructifs ou les apports du terrain n'étant pas suffisamment recherchés. Comme exemples concrets, on peut citer les missions sur le terrain menées par le quartier général sans consultation du chef de bureau local concerné ou les réunions de direction au cours desquelles les chefs de bureaux locaux estimaient ne pas avoir eu le temps de discuter de problèmes opérationnels ou de demander des conseils.

48. Certains membres du personnel civil sur le terrain ont déclaré que les doubles lignes hiérarchiques, par exemple entre les chefs des bureaux locaux et les chefs de section, n'étaient pas toujours claires ou respectées. Le rôle de chef de bureau local n'était pas non plus normalisé dans toutes les missions, faute d'un cadre d'orientation officiel.

49. Les membres du personnel sur le terrain estimaient que la collaboration et l'échange d'informations étaient plus efficaces dans les bureaux locaux que dans le quartier général de la mission. Près d'un quart (24 %) des répondants à l'enquête en poste au siège de la mission pensaient que les informations nécessaires n'étaient pas librement diffusées de manière constructive, contre 15 % des répondants à l'enquête en poste sur le terrain.

#### **L'échange d'informations et la communication du haut vers le bas ont été jugés insuffisants et trop unidirectionnels**

50. La communication des hauts responsables était parfois perçue comme une pratique qui se limitait à « informer » au lieu d'« échanger » avec le niveau opérationnel. Par exemple, les réunions-débats étaient jugées unidirectionnelles. Plusieurs responsables ont affirmé que les informations étaient transmises par les systèmes de communication interne, mais que de nombreux membres du personnel n'avaient « pas la culture de la lecture ».

#### **Les membres du personnel recruté sur le plan international estimaient que la communication ascendante faisait souvent double emploi**

51. Trente-sept pour cent des dirigeants et cadres civils (aux classes de Secrétaire général adjoint, Sous-Secrétaire général, D-1, D-2, P-4 et P-5) interrogés ont indiqué qu'il y avait trop de doubles emplois entre les différentes sections. Un responsable de mission a indiqué qu'il recevait régulièrement trop d'informations non pertinentes, qu'il qualifiait de « surcharge de courriels ». Deux cadres supérieurs ont spécifiquement indiqué que le Siège de l'ONU formulait des demandes redondantes et excessives sur des sujets étroitement liés. Un autre a fait valoir que certaines sections organiques pourraient bénéficier d'une structure décloisonnée et plus centralisée, car de nombreuses unités administratives avaient des attributions similaires. Parmi les exemples donnés, on trouve les services axés sur la protection des femmes, la protection des enfants et la protection des civils. Un autre haut dirigeant a suggéré que les sections des affaires civiles et des affaires politiques puissent être fusionnées.

## **D. Appétit pour le risque**

#### **Les opinions du personnel des missions sur l'appétit pour le risque étaient variées**

52. Les personnes interrogées étaient généralement incertaines quant à la raison, au moment et à la manière de prendre des risques, et ont déclaré que la prise de risques dépendait principalement de la direction, de la disponibilité des ressources et de la

situation opérationnelle du moment. Les informateurs principaux avaient des avis divergents sur la question de savoir si les structures et les processus des missions permettaient au personnel de prendre des risques appropriés dans leur travail.

53. Les personnes interrogées ont indiqué qu'il existait une différence marquée entre prendre des risques politiques et prendre des risques physiques. Certains informateurs principaux ont affirmé que les dirigeants de mission n'avaient pas le goût du risque politique, puisqu'ils semblaient privilégier les bonnes relations à l'exécution du mandat. Les personnes interrogées ont estimé que les responsables des missions – principalement les civils – évitaient de prendre des risques politiques parce qu'ils ne voulaient pas porter atteinte à leur réputation ou à l'évolution de leur carrière, notamment par crainte d'être déclarés *persona non grata*.

54. Les responsables de mission interrogés estimaient dans une large mesure qu'ils prenaient des risques appropriés, mais qu'ils étaient limités dans leur action par les ressources et les difficultés opérationnelles. Les responsables en tenue se sont déclarés plus disposés à prendre des risques dans l'exécution des activités qui leur sont confiées que leurs homologues civils.

#### **Le personnel des missions avait le sentiment que les contingents ne s'engageaient pas de manière égale dans l'accomplissement de leurs tâches**

55. Trente et un pour cent des personnes interrogées ne pensaient pas que les contingents assumaient le même niveau de risque dans l'exercice de leurs fonctions, le personnel civil recruté sur le plan international (44 %), en particulier les civils de rang supérieur et intermédiaire (Secrétaire général adjoint, Sous-Secrétaire général, D-1, D-2, P-4 et P-5) (61 %), ayant les opinions les moins positives. Plusieurs enquêtes commandées par le Secrétaire général et des recherches menées par un groupe de réflexion indépendant ont également révélé que les contingents avaient un faible appétit pour le risque.

56. Les hauts responsables ont indiqué les contingents performants et ceux aux performances jugées insatisfaisantes. Les contingents les plus performants partageaient des caractéristiques communes, notamment une plus grande volonté d'exécuter les mandats relatifs à la protection des civils, le refus de reculer face à des menaces cinétiques et l'aptitude à prendre des mesures décisives lorsque la direction de la mission leur confie une tâche. Les personnes interrogées dans deux missions ont fait état de cas où des militaires en patrouille sont restés dans leur véhicule blindé de transport de troupes au lieu de s'arrêter pour échanger avec la population locale, ce qui laissait entrevoir également une aversion au risque ou un manque de moyens pour opérer dans un environnement menaçant.

57. Les informateurs principaux estimaient que les restrictions nationales imposées aux contingents influent sur leur appétit pour le risque et nuisaient fondamentalement à la planification et aux opérations de la mission. Selon des personnes interrogées dans une mission, certains contingents bien entraînés et bien équipés étaient plus réticents à prendre des risques que des contingents disposant de moins de ressources ou de capacités. Il s'agissait par exemple de restrictions dans les zones de déploiement, de contrôles des mouvements, d'activités opérationnelles et d'une tolérance zéro pour toute perte de vie. Ces contingents tiendraient leurs doctrines militaires en plus haute estime que la doctrine de l'ONU et refuseraient de s'adapter. Certaines personnes interrogées ont déclaré que l'application de restrictions nationales par les contingents nuisait à l'exécution du mandat. Les réserves et les restrictions non déclarées étaient jugées particulièrement préjudiciables<sup>5</sup>. Certains

<sup>5</sup> Le Bureau des affaires militaires a recensé 14 restrictions non déclarées auprès de 9 pays fournisseurs de contingents en 2019.

hauts responsables ont déclaré que le faible appétit pour le risque des missions était en fin de compte un problème politique, le Siège de l'ONU ayant également une mentalité peu encline au risque.

**Certains contingents donnaient l'impression d'accorder la priorité à leurs propres intérêts et de limiter parfois la coordination défensive**

58. Les informateurs principaux ont souligné que le faible appétit pour le risque des contingents les avait amenés à s'auto-imposer une logique du bunker. Certains pays fournisseurs de contingents n'auraient pas coordonné convenablement la défense des bases de campagne. Dans une mission, les militaires ont mis en place des barrières et un camp fermé exclusif au sein d'une base de campagne, ce qui a créé une impression de séparation interne et posé des risques de sécurité. Dans une autre mission, un contingent avait construit un abri fortifié privé.

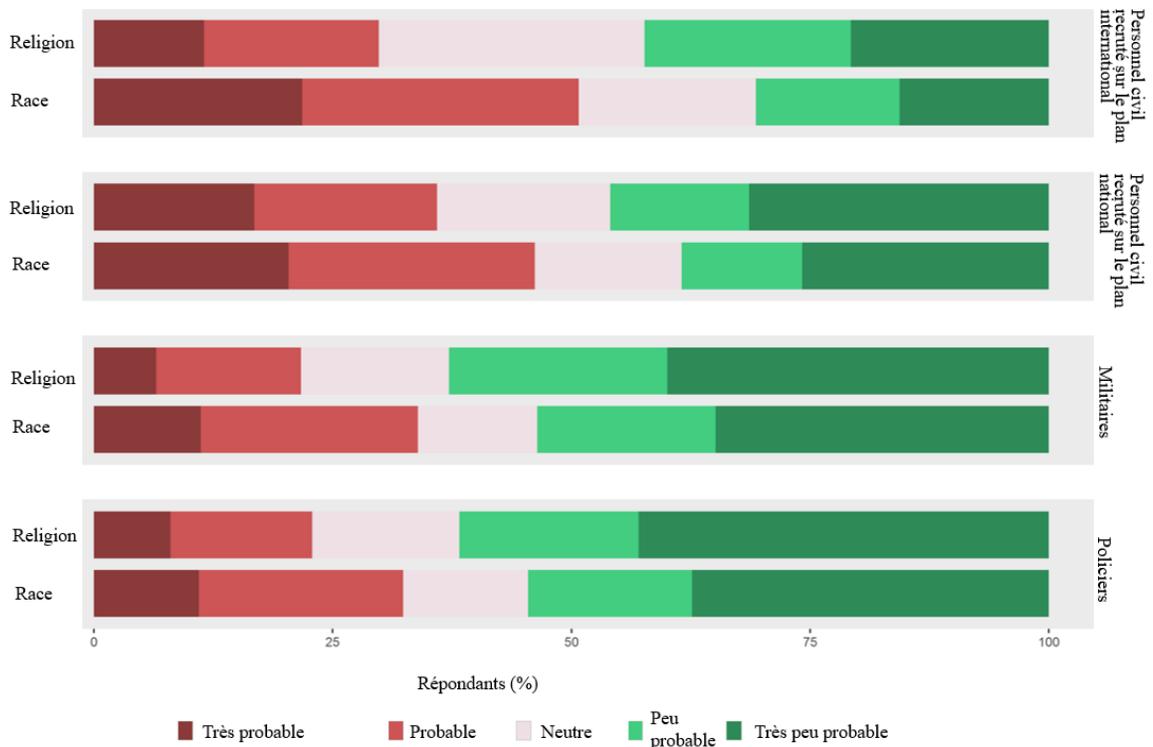
59. Les membres du personnel ont offert de nombreux exemples de contingents qui donnaient l'impression de privilégier leurs propres intérêts ou de faire preuve d'un manque d'engagement en faveur de l'intégration. Par ailleurs, les informateurs principaux ont souligné que les contingents arrivaient souvent dans les missions des Nations Unies imprégnés des procédures et de la culture de leur organisation régionale, et qu'il était difficile pour ces contingents de s'adapter. Dans une mission, un contingent a affiché, de façon ostentatoire, une image de son dirigeant national, qui était visible de l'extérieur.

## **E. Questions sensibles**

**Le personnel des missions a indiqué que la race et la religion étaient une source de tensions internes**

60. D'une manière générale, plus d'un tiers du personnel des missions estimait que la discrimination était susceptible de se produire dans leur mission. Près de la moitié des civils ayant répondu à l'enquête pensait que la discrimination fondée sur la race était susceptible de se produire, tandis que 33 % estimaient que la religion serait une cause de discrimination (voir fig. VI). Les personnes interrogées dans les cinq missions visitées ont confirmé ces préoccupations et mis en évidence des cas qu'elles considéraient avoir un effet préjudiciable aussi bien sur la vie professionnelle que sur la vie personnelle des membres du personnel des missions.

Figure VI  
**Probabilité d'un traitement inégal ou discriminatoire à l'égard d'un membre du personnel en raison de sa religion ou de sa race**



61. Certaines personnes interrogées ont affirmé que la race était considérée comme un sujet sensible sur lequel il valait mieux éviter les discussions. Les informateurs principaux ont indiqué que, parfois, les idées préconçues et les défauts attribués aux groupes ethniques façonnaient les relations et les interactions entre les membres du personnel. Le mot « mafia » était souvent utilisé pour qualifier des nationalités ou des groupes régionaux. Un haut responsable a fait état d'une auto-ségrégation informelle selon des critères raciaux et géographiques pour les logements. Dans certaines missions, parler de questions politiques locales était jugé sensible et nuisait à la cohésion interne, en particulier parmi les membres du personnel recruté sur le plan national.

62. Le personnel des missions estimait que la religion affectait les relations au sein des missions. Dans une mission, les personnes interrogées ont fait état de divisions religieuses entre les membres du personnel recruté sur le plan national, créant ainsi des tensions internes. Des messages religieux étaient affichés dans un bureau local.

63. Les informateurs principaux ont fait état de plusieurs problèmes liés aux mauvais traitements infligés par certains contingents à d'autres membres du personnel des missions en raison de leur race, de leur appartenance ethnique ou de leur religion. Certains contingents auraient des attitudes racistes envers le personnel recruté sur le plan national, ce qui a entraîné une grève dans une mission. Dans une autre mission, des membres africains du personnel se sont plaints de préjugés raciaux et de discrimination de la part d'un contingent et, dans un cas signalé, il leur avait été demandé de manger séparément des autres membres du personnel dans une base militaire.

### **La religion était perçue comme ayant un impact sur les relations extérieures des missions**

64. Les pratiques et croyances religieuses manifestes du personnel de maintien de la paix étaient perçues comme un facteur qui nuit aux relations extérieures et porte atteinte à l'impartialité de la mission. Dans une mission, les autorités avaient exprimé des inquiétudes au sujet de la construction par les contingents de lieux de culte à l'extérieur de leurs camps et prévenu la mission que toute perception de partialité compromettrait la paix ou pourrait être mal interprétée par la population locale dans des zones en proie à un extrémisme violent.

65. Une mission a indiqué que des populations locales avaient protesté contre la présence des forces de maintien de la paix, qu'elles soupçonnaient de partialité envers des groupes armés donnés en raison de leur religion et de leur appartenance ethnique communes.

66. Les principaux décideurs de trois missions multidimensionnelles ont reconnu que la perception de la partialité fondée sur la religion ou l'appartenance ethnique était une question délicate qui devait être traitée ouvertement et de manière dynamique. Une mission a informé le Siège de l'ONU du prosélytisme présumé de certains contingents. Parmi les autres aspects problématiques des pratiques religieuses et culturelles signalés figurent la distribution de textes religieux à la population locale et la perception d'un parrainage sélectif pour la fourniture d'une assistance logistique, sociale et sécuritaire sur la base de la religion ou de l'ethnie.

67. Une étude externe a confirmé de façon empirique une pratique de prosélytisme de longue date visant à propager une religion spécifique par certains contingents d'une mission de maintien de la paix<sup>6</sup>. Certains pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police donnaient l'impression de soutenir le prosélytisme par l'intermédiaire de leurs contingents. En l'absence d'une politique établie de l'ONU en la matière, le risque que les contingents soient perçus de l'extérieur comme étant partiaux sur le plan religieux dans des pays où les conflits intercommunautaires sont profondément enracinés semblait important.

### **Les pratiques de recrutement étaient jugées injustes et fondées sur les relations personnelles**

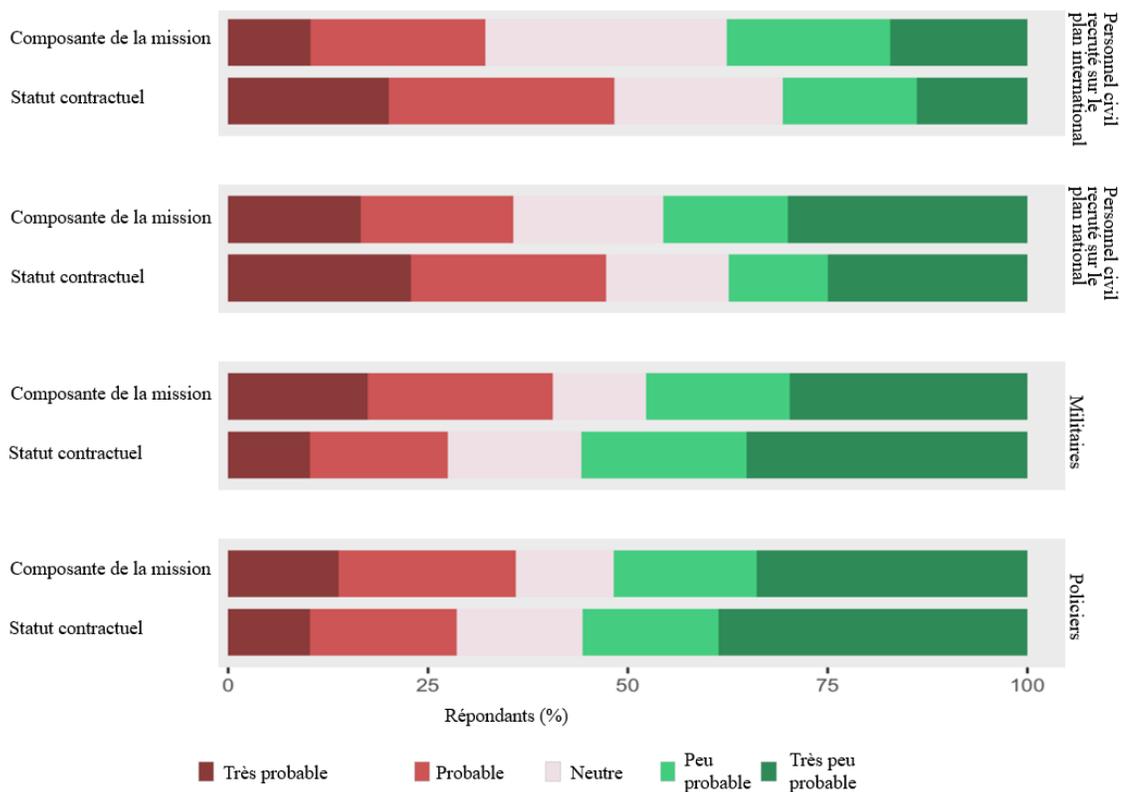
68. La moitié du personnel civil recruté sur le plan international ayant répondu à l'enquête a indiqué que le recrutement était injuste et pourrait être fondé sur des relations personnelles. En outre, 70 % des civils recrutés sur le plan international ont déclaré que le favoritisme et le traitement inéquitable étaient susceptibles de se produire dans leurs missions. Les personnes interrogées considéraient que les réseaux personnels et les clans nationaux l'emportaient sur les compétences dans le processus de recrutement, affirmant que les responsables à tous les niveaux usaient de leur influence pour recruter les candidats qu'ils préféraient. Près de la moitié des personnes interrogées pensaient qu'il existait des cliques ou des clans fondés sur la race et la nationalité, ce qui donnait l'impression que certains groupes sont surreprésentés dans certaines missions. Certaines personnes interrogées ont déclaré qu'il existait des clans autour des responsables des missions, y compris le chef de mission. Des pressions externes exercées par les autorités nationales à des fins de recrutement selon des critères ethniques ou religieux ont également été signalées.

<sup>6</sup> D. Dijkzeul et C. I. Wakenge, « Proselytizing as spoiling from within? Comparing proselytizing by United Nations Peacekeepers in the Sudan and the Democratic Republic of the Congo », *Journal of International Studies*, vol. 5, numéro 1, 2014, p. 39-57.

**Le personnel des missions pensait que la discrimination fondée sur le statut contractuel, la nationalité et la composante de la mission était susceptible de se produire**

69. Près de la moitié des membres du personnel civil pensait que la discrimination fondée sur le statut contractuel pourrait se produire dans leur mission (voir fig. VII). Les personnes interrogées ont fait état de cas de discrimination et d'inégalité de traitement en fonction des catégories de personnel, par exemple, le personnel recruté sur le plan national par rapport au personnel du Service mobile ou au personnel recruté sur le plan international, le personnel technique par rapport au personnel d'appui et le personnel civil par rapport au personnel en tenue.

Figure VII  
**Probabilité d'un traitement inégal ou discriminatoire à l'égard d'un membre du personnel en raison de la composante de la mission dont il relève ou de son statut contractuel**



70. Dans les entretiens comme dans l'enquête en ligne, les membres du personnel recruté sur le plan national ont dit qu'ils avaient le sentiment d'être traités de manière inégale par rapport au personnel recruté sur le plan international, qu'ils n'inspiraient pas confiance, qu'ils passaient pour incompétents et que leur potentiel n'était pas pleinement exploité. Dans toutes les missions, le personnel recruté sur le plan national, estime-t-on, a une influence limitée sur la prise de décision et un accès limité à l'information. Dans une mission, la collaboration entre les dirigeants de la mission et le personnel recruté sur le plan national pendant la période de réduction des effectifs a été jugée très difficile.

71. Trente-six pour cent des policiers et 40 % des militaires interrogés pensaient que la discrimination fondée sur la composante de la mission était susceptible de se

produire dans leur mission. Des exemples de la perception d'un traitement inégal par rapport au personnel civil ont été donnés, notamment la fourniture d'un logement de moindre qualité et plus coûteux, le deuxième choix pour le transport, l'absence de devoir de diligence et d'intervention des services d'appui ainsi que l'insuffisance des mesures visant à améliorer la qualité de vie.

**Les membres du personnel ont décrit une culture de commérage et d'intimidation et exprimé leur ressentiment à l'égard de l'abus des droits à prestations**

72. Certains membres du personnel n'appréciaient pas ce qu'ils estimaient être un abus des droits à prestations. Trente-sept pour cent des répondants à l'enquête et près de la moitié des civils recrutés sur le plan international pensaient que l'abus des droits à prestations était susceptible de se produire dans leurs missions. Parmi les exemples donnés par les personnes interrogées, on peut citer l'utilisation abusive des véhicules de l'ONU à des fins personnelles et l'abus des dispositions relatives aux congés annuels et aux congés de maladie. Les différences de droits à prestations entre les membres du personnel d'une même mission ont suscité des tensions et ont parfois été jugées injustes, en particulier lorsque les lieux d'affectation de la même mission avaient des classements différents.

73. Le personnel des missions a souligné l'omniprésence malsaine d'une culture de commérage. Une mission a dû mettre en garde son personnel contre les commérages, qui constituaient une forme de harcèlement. Environ la moitié des membres du personnel civil et un quart du personnel en tenue pensaient que le harcèlement émotionnel était susceptible de se produire dans leur mission. Par exemple, un nombre important de membres du personnel d'une mission ont affirmé qu'un responsable aurait eu un comportement abusif, notamment pour avoir humilié, manipulé et menacé le personnel.

## F. Genre

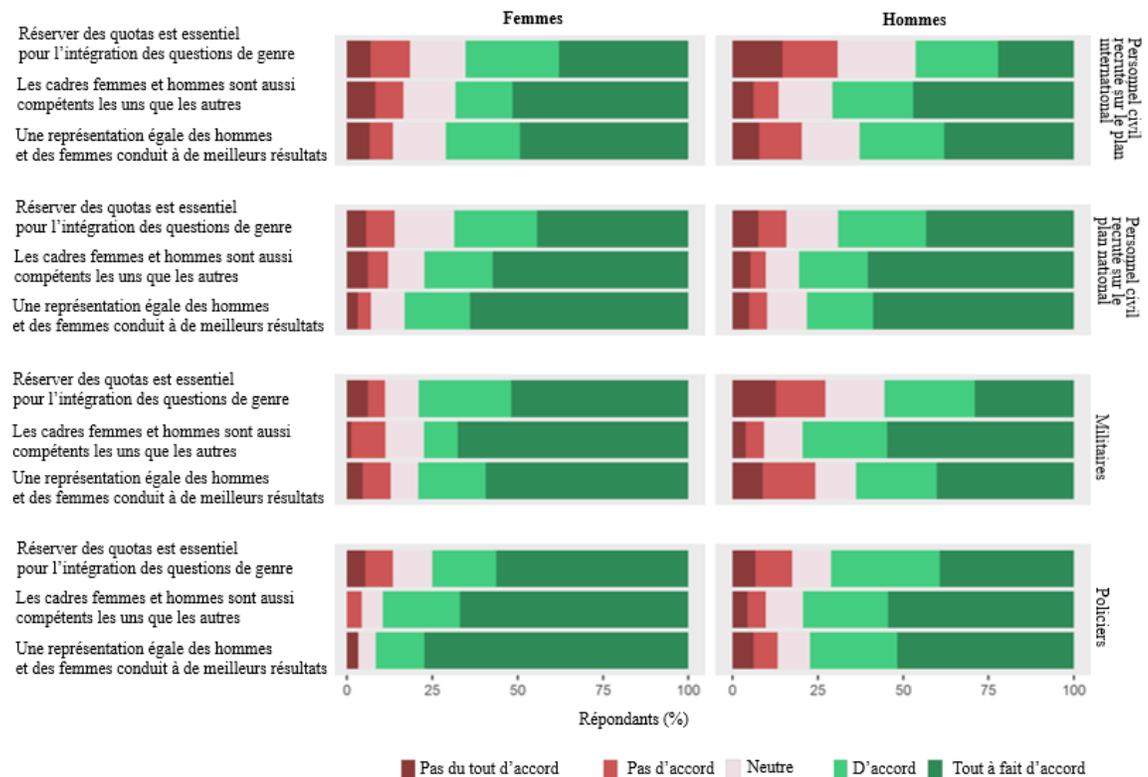
**Les cadres supérieurs sont généralement considérés comme étant engagés en faveur de l'intégration des questions de genre et d'une plus grande représentation des femmes, mais la sous-représentation et le traitement des femmes au niveau des cadres moyens et supérieurs sont perçus comme un problème**

74. De nombreuses personnes interrogées ont indiqué que les cadres supérieurs étaient suffisamment engagés en faveur de la parité des sexes, mais elles ont également souligné que la parité des sexes devait commencer au sommet, faisant observer que les femmes n'étaient pas représentées aux postes de direction, au niveau de l'encadrement intermédiaire et sur le terrain. Les hauts responsables ont souligné les difficultés qu'ils éprouvaient à recruter des femmes cadres et ont relevé des cas où les candidates sélectionnées n'avaient pas accepté le poste proposé ou avaient quitté le lieu d'affectation prématurément.

75. Près de trois quarts des répondants à l'enquête ont estimé que les dirigeantes et les dirigeants étaient aussi compétents les uns que les autres (voir fig. VIII). Cependant, une minorité significative de répondants, hommes et femmes confondus, en particulier des membres du personnel civil, n'avaient pas d'opinion ou n'étaient pas d'accord sur le fait que les dirigeants et les dirigeantes étaient aussi compétents les uns que les autres. Les personnes interrogées ont souligné que les dirigeantes de haut niveau avaient activement conféré un intérêt et une importance accrue aux questions de genre. Une femme cadre supérieur a expliqué qu'elle accordait plus d'attention à certaines questions qui, selon elle, étaient négligées par ses collègues

hommes. Une dirigeante de haut niveau a conseillé à une nouvelle dirigeante de ne pas se laisser interrompre par ses homologues hommes.

Figure VIII  
**Perceptions de l'intégration des questions de genre et de la parité des sexes au sein de la mission**



**La plupart des membres du personnel considéraient que la parité des sexes était nécessaire à l'intégration des questions de genre dans la mission, bien qu'une minorité significative ne le pense pas**

76. Les membres du personnel estimaient généralement que la parité des sexes était la principale facette de l'intégration des questions de genre dans les institutions. Soixante-douze pour cent des répondants à l'enquête s'accordaient sur le fait qu'un meilleur équilibre entre les sexes au sein de la mission permettrait d'obtenir de meilleurs résultats, et 62 % étaient favorables à la pratique consistant à réserver des quotas par sexe pour le personnel des missions. Toutefois, une minorité significative de répondants n'était pas d'accord avec l'idée qu'il était essentiel de réserver des quotas aux femmes pour réussir l'intégration des questions de genre. Lors des entretiens, certains membres de cette minorité ont exprimé leur frustration et leur ressentiment à l'égard de la mise en œuvre de cette idée, estimant qu'elle compromettait le recrutement fondé sur le mérite et retardait le processus.

77. Certains hommes membres du personnel interrogés ont estimé que la parité des sexes constituait une discrimination à leur égard en matière de recrutement et d'organisation de carrière, puisque certains postes étaient considérés comme étant réservés aux candidates. Le ressentiment était particulièrement fort chez les cadres moyens masculins qui cherchaient à accéder à des postes supérieurs. Pour leur part, les femmes cadres ne se sentaient pas toujours acceptées par leurs subordonnés qui,

selon elles, estimaient qu'elles ont été sélectionnées en raison de leur sexe et non de leur compétence. Pour certains membres du personnel des missions, la forte progression de la parité des sexes au sein des composantes militaire et Police était irréaliste, « trop doctrinaire », trop rapide voire indésirable car elle abaisserait les normes de recrutement. Toutefois, certains officiers d'état-major ont salué l'action de l'ONU en matière d'intégration des questions de genre, estimant qu'elle avait apporté des changements positifs dans les forces armées de leur pays.

**Les sections des questions de genre, les conseillers en matière de genre et les coordonnateurs des questions de genre étaient appréciés pour leur action en faveur de la promotion d'une culture de sensibilisation au genre**

78. Les informateurs principaux ont fourni des exemples positifs, notamment un groupe de travail des femmes à la MINUSMA et des équipes de liaison féminine à la MONUSCO et à la MINUSCA. En outre, certains membres du personnel ont émis des opinions positives sur la contribution des sections des questions de genre aux plans de travail pour le recrutement et l'intégration des questions de genre.

**Les femmes membres du personnel avaient le sentiment d'être confrontées à des limitations, à des difficultés, à des préjugés et à des discriminations dans leur environnement de travail**

79. Environ deux tiers des personnes interrogées estimaient que les hommes et les femmes étaient traités de manière égale dans leur mission. Néanmoins, les résultats différaient fortement entre le personnel masculin et le personnel féminin : parmi le personnel civil recruté sur le plan international, les femmes étaient les moins satisfaites de l'état de l'intégration des questions de genre dans leur mission, 44 % indiquant que les hommes et les femmes n'étaient pas traités de manière égale. Les femmes à tous les niveaux ont fait état d'aspects difficiles de la vie dans les missions de maintien de la paix ; elles avaient le sentiment d'être limitées en raison de leur sexe.

80. Plus de la moitié des femmes recrutées sur le plan international interrogées pensaient que le fait de servir dans une mission entravait leur vie de famille, les hommes ayant une opinion similaire. Toutefois, le chef d'une mission a déclaré qu'il était particulièrement difficile d'attirer le personnel civil féminin recruté sur le plan international dans un lieu d'affectation famille autorisée parce que le personnel n'avait pas droit à des congés périodiques (repos et détente) et le lieu concerné était généralement considéré comme peu propice à la vie de famille.

81. Les informateurs principaux ont relevé de nombreux problèmes liés aux conditions de travail et de vie sur le terrain. Quarante-trois pour cent des femmes membres du personnel civil recruté sur le plan international interrogées ont indiqué que leur mission ne répondait pas aux préoccupations propres à son personnel féminin. Les femmes déployées sur le terrain se sont plaintes d'un manque d'intimité, de conditions de vie inadéquates et, dans certains cas, d'un sentiment de vulnérabilité accrue. Toutefois, certains membres du personnel en tenue s'étaient opposés au traitement préférentiel qui, à leur avis, était accordé au personnel féminin, un chef militaire de sexe masculin déclarant que les femmes de rang inférieur ne devraient pas avoir de meilleures conditions de vie que leurs supérieurs.

82. Parler de l'expérience des femmes sur le lieu de travail dans leur mission était perçu comme un sujet tabou et certaines attitudes profondément problématiques à l'égard des femmes ont fait surface : certains membres de contingents auraient refusé de collaborer avec le personnel féminin ou de lui serrer la main ; une femme chef s'est plainte d'un contingent qui ne s'adressait qu'à son collègue subalterne ; un agent recruté sur le plan national aurait dit à une autre agente recrutée sur le plan national que les femmes devaient obéir aux hommes en raison de ses convictions religieuses,

et un ordre de mission sur les codes vestimentaires a dû être retiré après les protestations du personnel féminin. Certaines sections civiles ont été mentionnées à plusieurs reprises comme étant trop dominées par les hommes et caractérisées par des « cultures machistes ». Par ailleurs, il existait différentes sous-cultures militaires parmi le personnel militaire féminin : dans un contingent, on s’adressait aux femmes officiers par « sir » (« monsieur »).

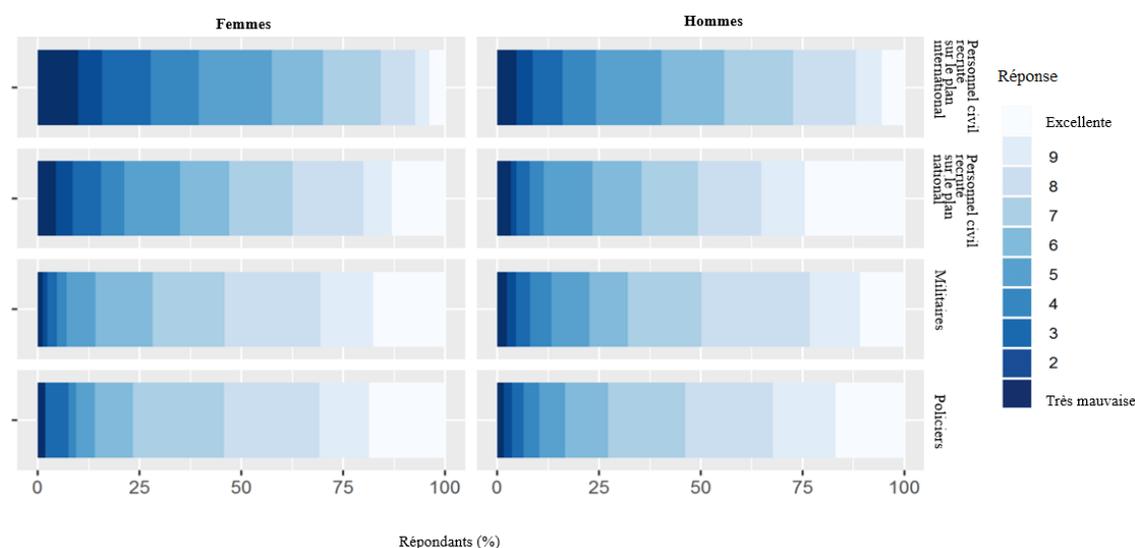
83. Les difficultés rencontrées par le personnel féminin, notamment le harcèlement et le manque d’intimité, étaient parfois plus graves dans les environnements et les lieux de travail dominés par les hommes. Les femmes ont mis en place des mécanismes d’adaptation et des réseaux de soutien pour y faire face, notamment des groupes exclusivement féminins et des groupes de mentorat pour le personnel féminin afin d’encourager les discussions sur les questions qui les concernent.

84. Une analyse de la composition par sexe des lieux d’affectation a montré que les femmes étaient plus susceptibles d’être affectées au quartier général de la mission et de travailler dans des sections spécifiques. Les femmes représentaient moins d’un quart du personnel des bureaux locaux et leur représentation variait selon le niveau du personnel et la mission.

85. Les femmes membres du personnel civil recruté sur le plan international ayant répondu à l’enquête ont enregistré le moral le plus bas et avaient les opinions les moins positives au sujet de la culture institutionnelle dans leurs missions (voir fig. IX). Parmi le personnel civil recruté sur le plan international, les femmes étaient systématiquement les moins satisfaites eu égard aux différents éléments de la culture institutionnelle couverts dans l’enquête.

Figure IX

### Quelle note donneriez-vous à la culture institutionnelle de votre mission ?



## V. Conclusion

86. Sur le plan contextuel, il importe de noter que cette évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix s’est principalement appuyée sur les expériences et les perceptions du personnel. Il est important que les chefs de mission les comprennent, car ils ont clairement un rôle à jouer pour forger la culture institutionnelle et influencer les actions du personnel.

87. Il est admis que la culture institutionnelle peut différer d'une mission à l'autre, ainsi qu'au sein d'une même mission. Malgré les opinions positives du personnel des missions concernant certains éléments de la culture institutionnelle, notamment les aspects touchant la direction et la collaboration, l'évaluation a relevé plusieurs problèmes cruciaux. Souvent, la culture institutionnelle des missions ne cadrerait pas totalement avec les normes élevées adoptées par l'Organisation et doit être améliorée pour contribuer pleinement au fonctionnement efficace des missions. À cette fin, quelques recommandations, non exhaustives, sont formulées ci-dessous.

## VI. Recommandations

La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne a formulé deux recommandations cruciales et neuf recommandations importantes, présentées dans le tableau ci-dessous<sup>7</sup>.

N°	Principales constatations	Recommandation cruciale	Indicateur
1	Par. 35 et 36	Pour remédier à la culture de l'impunité et à la dynamique du pouvoir qui contribuent au manque général de confiance dans le traitement des fautes professionnelles, les missions devraient déterminer, avec les conseils et le soutien des entités compétentes du Siège, si les mécanismes existants sont effectivement mis en œuvre et, en tenant compte des règles et règlements, les missions devraient communiquer plus ouvertement sur le processus, les délais prévus et les résultats des procédures portant sur les fautes professionnelles. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et les entités mandatées pertinentes du Siège (comme indiqué dans les observations officielles du Département concernant la présente recommandation cruciale) devraient examiner et traiter les questions transversales et systémiques que les efforts des missions pourraient révéler <sup>8</sup> .	Élaboration d'un plan assorti d'un calendrier pour évaluer et remédier aux perceptions négatives du traitement des fautes professionnelles, et mesures prises pour la mise en œuvre et la communication. Preuve que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et les entités mandatées pertinentes du Siège de l'ONU ont examiné et, le cas échéant, pris des mesures pour traiter les questions transversales et systémiques relatives au traitement des fautes professionnelles dans les missions de maintien de la paix.
2	Par. 74 à 80	Les missions devraient évaluer le moral de leur personnel et déterminer la ou les causes profondes du faible moral et de l'insatisfaction généralisée du personnel féminin, en particulier des membres du personnel civil recruté sur le plan international. Les dirigeants devraient prendre des mesures pratiques pour résoudre ces problèmes, notamment en augmentant la participation des femmes aux travaux des instances de décision essentielles et en créant des réseaux de soutien pour répondre à des griefs précis.	Plus grande satisfaction des membres du personnel féminin, attestée par les résultats des enquêtes périodiques auprès du personnel ou par d'autres méthodes.

<sup>7</sup> Afin de mettre en œuvre ces recommandations, toutes les parties prenantes devraient prendre en compte les conclusions pertinentes de l'évaluation figurant dans le présent rapport, ainsi que, le cas échéant, les conclusions de l'évaluation propres à la mission (voir par. 13).

<sup>8</sup> Voir par. 12 sur la pertinence de cette recommandation pour le Bureau des services de contrôle interne.

N°	Principales constatations	Recommandation importante	Indicateur
1	Par. 15 et 16 ; 22 et 23	Afin de déterminer et de traiter les problèmes cruciaux et les perceptions et mauvaises impressions parmi le personnel, les dirigeants des missions devraient, compte tenu des outils existants, mener des enquêtes périodiques auprès du personnel ou explorer d'autres méthodes pour évaluer la culture institutionnelle de leur mission. À cette fin, tous les membres du personnel devraient participer à des enquêtes de fin d'affectation ou à des entretiens de départ dans le cadre de la procédure de départ. Les cadres supérieurs devraient systématiquement soumettre des rapports de fin d'affectation. Ces évaluations devraient également servir à renforcer la communication interne stratégique et systématique avec le personnel et à élaborer un plan exhaustif de gestion du changement portant sur la culture institutionnelle au niveau de la mission.	Mise au point et utilisation d'outils complets de gestion et d'évaluation du savoir. Plan de gestion du changement mis en place, le cas échéant.
2	Par. 15 et 16 ; 22 et 23 ; 64 à 68 ; 69 à 72 ; 74 à 80	Les dirigeants des missions devraient activement défendre la diversité, l'inclusion et l'égalité des sexes afin de vaincre la résistance à ces questions. Les dialogues entre tous les membres du personnel devraient être encouragés officiellement et officieusement pour contribuer à lutter contre les préjugés et la discrimination, à reconnaître les partis pris et à définir les moyens de les atténuer. Le personnel masculin et les décideurs des missions devraient notamment participer davantage et systématiquement à l'intégration des questions de genre, en s'appuyant sur le rôle des services chargés des questions de genre.	Preuves documentaires de ces activités.
3	Par. 63	Pour remédier au manque de confiance dans le processus de recrutement des civils et aux perceptions de traitement inéquitable et de favoritisme, les missions devraient accroître la transparence de la gestion des ressources humaines et publier périodiquement des statistiques démographiques. Pour renforcer la confiance et le moral du personnel, compte tenu des contraintes de temps et de ressources, des mécanismes de retour d'information supplémentaires devraient être mis en place pour les candidats internes qualifiés présélectionnés qui ne sont pas retenus.	Une stratégie et un plan pour répondre aux perceptions existantes ; publication de rapports périodiques et transparents sur les ressources humaines ; et satisfaction accrue du personnel à l'égard du processus de recrutement.

N°	Principales constatations	Recommandation importante	Indicateur
4	Par. 30 à 32	Le Siège de l'ONU et les missions devraient examiner, recenser et traiter les causes profondes du manque de confiance à l'égard des outils et mécanismes de gestion de la performance, y compris l'e-performance, et de la mauvaise utilisation qui en est faite. En outre, le Siège de l'ONU devrait intégrer l'usage systématique des évaluations de la performance dans la promotion, l'organisation des carrières et la mobilité des membres du personnel.	Meilleure utilisation des mécanismes d'évaluation de la performance comme prévu et requis.
5	Par. à 24 26	Pour remédier aux perceptions négatives actuelles du personnel à l'égard des compétences de gestion et du processus de recrutement des responsables de mission et rétablir la confiance dans le processus de recrutement des personnes nommées à des postes politiques, le Département des opérations de paix devrait revoir et améliorer la communication interne sur le processus et les résultats du recrutement des dirigeants des missions. En outre, le Département devrait procéder à un examen des compétences et de l'expérience en matière de gestion des nouveaux responsables de mission et, le cas échéant, renforcer cet élément dans le processus de sélection.	Renforcement de la communication interne pour accroître la confiance et, sous réserve des résultats de l'examen, mise en place d'une méthode d'évaluation efficace pour la sélection des responsables de mission, notamment en ce qui concerne les compétences et l'expérience en matière de gestion.
6	Par. 17	Pour mieux assurer la continuité de la direction, faciliter les périodes de transition et mieux préparer les nouveaux responsables de mission aux difficultés opérationnelles, le Département des opérations de paix devrait revoir ses dispositions en matière de transition de la direction et envisager une période de chevauchement au cours de laquelle les nouveaux et les anciens hauts responsables sont physiquement présents dans la mission.	Examen des dispositions relatives à la transition de la direction achevé et améliorations apportées, y compris la prise en compte du chevauchement des mandats.
7	Par. 51 à 55	Pour assurer que les contingents s'acquittent de leurs tâches conformément à la politique de protection des civils, le Département des opérations de paix et les missions devraient revoir et renforcer les dispositifs d'application du principe de responsabilité afin de récompenser, d'encourager et de stimuler les performances positives et de sanctionner les cas avérés de non-performance ou d'aversion excessive au risque.	Utilisation optimale des systèmes d'évaluation de la performance existants. Les contingents peu performants font l'objet de mesures correctives, y compris leur rapatriement des missions de maintien de la paix.

N°	Principales constatations	Recommandation importante	Indicateur
8	Par. 22 et 23 ; 44 à 47	Pour améliorer la coordination entre les bureaux locaux et le quartier général de la mission, les hauts responsables de la mission devraient se rendre périodiquement dans les bureaux locaux afin d'acquérir une connaissance directe des problèmes opérationnels, d'écouter, de motiver et de guider le personnel en vue d'en accroître l'efficacité.	Augmentation des visites pertinentes sur le terrain.
9	Par. 60 à 62	Pour garantir l'impartialité des opérations de maintien de la paix, les missions devraient examiner la nécessité et envisager d'élaborer une politique opérationnelle interne qui réglemente les expressions extérieures de la religion par le personnel des missions, y compris les contingents, dans leurs interactions avec la population hôte. Le Département des opérations de paix devrait s'attacher, par l'intermédiaire des missions, à rappeler au personnel de maintien de la paix qu'il est tenu de respecter l'impartialité qu'exige sa fonction et de veiller à ce qu'aucun de ses actes ne compromette ses fonctions officielles ou les intérêts de l'Organisation des Nations Unies, conformément aux règlements ou normes de conduite applicables à chaque catégorie de personnel concernée, approuvés par l'Assemblée générale.	Examen entrepris et politique opérationnelle interne élaborée, si cela est jugé nécessaire. Communication pertinente du Département des opérations de paix au personnel par l'intermédiaire des missions.

## Annexe I\*

### Observations reçues des entités sur le projet de rapport

#### Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité

Je vous écris en référence à votre courriel du 2 février 2021, par lequel le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a communiqué le projet de rapport final sur l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix. Mon bureau a coordonné avec les parties prenantes pertinentes au sein de notre Département et, sur la base de leurs contributions, vous présente une réponse officielle de l'administration pour le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité.

Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité reconnaît certains des problèmes et questions d'ordre général liés à la culture institutionnelle au sein du Secrétariat qui sont recensés dans le rapport. Le rapport parle de la culture institutionnelle sous divers angles, dont la dynamique du pouvoir, les communications, le travail d'équipe, etc. Ces éléments, pris ensemble, se ressentent dans les résultats des enquêtes de perception et les problèmes de manque de confiance qui ont été soulevés. Il aurait été important qu'une approche globale fût adoptée dans la recommandation cruciale 1 pour répondre à ces perceptions.

Le Département ne souscrit pas à la pertinence de la recommandation cruciale 1 par rapport aux conclusions de l'évaluation ni à l'accent mis en particulier sur les fautes professionnelles et les conséquences de sa mise en œuvre pour les parties prenantes concernées. Les perceptions et les constatations connexes décrites dans le rapport renvoient à la question plus large de l'obligation de rendre des comptes et de la responsabilité des dirigeants et vont au-delà de la question des fautes. Si la conduite et la discipline/inconduite relèvent de cette responsabilité générale, d'autres domaines de contrôle jouent un rôle important, notamment les enquêtes, la gestion des questions disciplinaires et le système d'administration de la justice des Nations Unies et le bureau de la déontologie. Ce réseau plus large d'acteurs du dispositif d'application du principe de responsabilité est identifié et examiné dans le rapport, mais il n'apparaît pas comme il se doit dans la recommandation cruciale 1. Bien que le BSCI ait apporté des modifications à cette recommandation à l'issue de consultations avec le Département, l'importance et l'impact de problèmes systémiques plus larges ne transparaissent toujours pas dans le libellé actuel de la recommandation.

En outre, le Département s'inquiète de la faisabilité pratique de la mise en œuvre de la recommandation cruciale 1, étant donné que le processus de contrôle ne relève pas des missions et qu'il n'est pas certain qu'elles disposent des données requises de la part du BSCI pour effectuer les évaluations.

Le Département se félicite de la collaboration du BSCI tout au long de ce processus et des efforts qu'il a fait pour essayer de tenir compte de certaines de nos observations de fond. Toutefois, nous déplorons le fait que les principales préoccupations n'aient pas été prises en compte dans la reformulation de la recommandation ; par conséquent, le Département n'est pas en mesure d'accepter la recommandation.

---

\* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne communique le texte intégral des observations reçues des entités. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, sur la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Cependant, le Département s'engage à respecter le plan d'action suivant :

1. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, en coordination avec d'autres parties prenantes clés du Siège de l'ONU, notamment la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI, le Bureau de la déontologie, le Département des opérations de paix, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et les représentants spéciaux du Secrétaire général au niveau des missions, publiera une communication globale du Siège de l'ONU à l'intention des entités du Secrétariat, y compris les missions, sur les informations à inclure dans les activités de sensibilisation visant à renforcer la compréhension et la confiance dans les mécanismes d'application du principe de responsabilité et les processus de bout en bout connexes, car ils ont une incidence sur la culture générale, les déséquilibres de pouvoir, la collaboration, le travail d'équipe et la performance. Cette action sera menée par les entités du Siège de l'ONU au deuxième trimestre de 2021.

2. Le Département demandera également, suite à la communication du Siège de l'ONU, aux représentants spéciaux du Secrétaire général, dès qu'ils recevront du BSCI des données détaillées du présent rapport pour les missions qui ont fait l'objet d'enquêtes de perception, de sensibiliser le personnel des missions dans une perspective globale visant à remédier aux problèmes liés à la culture institutionnelle relevés dans le rapport. Sous réserve de recevoir les informations nécessaires, le Département demandera aux missions d'entreprendre cette action au cours des troisième et quatrième trimestres de 2021.

Je saisis cette occasion pour vous remercier, vous et votre équipe, de votre engagement et de votre collaboration pendant tout ce processus.

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

En ce qui concerne la recommandation cruciale 1, le Département des opérations de paix ne peut pas s'engager à fournir des orientations stratégiques pour un examen de l'efficacité des mécanismes de déontologie et de discipline, qui ne relèvent pas de sa compétence. Le Département avait indiqué dès ses premières observations sur le projet de rapport que cette recommandation relèverait de la compétence du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, dont les attributions fonctionnelles et l'expertise couvrent les processus de déontologie et de discipline.

En ce qui concerne la recommandation importante 5, pour les postes dont la sélection des candidats relève de la responsabilité du Département des opérations de paix (chefs et chefs adjoints de mission), le Département a examiné les compétences et l'expérience requises pour les cadres supérieurs entrants à ce niveau et, sur la base des résultats de cet examen, a renforcé l'évaluation des compétences de gestion et amélioré les outils de sélection, en incluant un questionnaire sur le leadership et la motivation à remplir par les candidats avant les entretiens et des questions basées sur des scénarios posées pendant l'entretien. Le Département renforcera la communication interne sur le processus de sélection des chefs et des chefs adjoints de mission.

En ce qui concerne la recommandation importante 6, le Département a examiné les dispositions relatives à la transition des dirigeants et les problèmes ont été résolus dans la mesure du possible, compte tenu des contraintes. Des efforts sont systématiquement faits pour garantir que les chefs et chefs adjoints de mission sortants et leurs homologues entrants prennent contact au Siège ou par visioconférence/téléphone, lorsque l'un est en train de faire un exposé d'entrée et

l'autre un exposé de sortie, ainsi que par le partage des rapports de fin d'affectation. Le chevauchement des mandats de ces cadres supérieurs a été envisagé, mais en réalité les chevauchements de mandats dans les missions restent difficiles à organiser et ne sont en fait généralement pas recommandés pour des raisons politiques. De plus, ces chevauchements exigent des fonds et l'accord des États Membres, ce qui est rarement accordé pour les chefs adjoints de mission. Le Département continuera à mettre en œuvre les mesures décrites ci-dessus et à rechercher des chevauchements de mandats chaque fois que possible. Le Département considère que cette recommandation a été appliquée.

En ce qui concerne la recommandation importante 7, indépendamment de l'évaluation, le Département des opérations de paix, la Division de l'appui opérationnel et le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité ont entrepris un examen des mécanismes de performance et de responsabilité dans toutes les composantes des missions – civile, militaire et Police – et ont élaboré le Cadre intégré de responsabilité et de gestion de la performance dans les missions de maintien de la paix, qui a été finalisé et partagé avec le Comité spécial des opérations de maintien de la paix en septembre 2020. D'ici la date limite, le Département des opérations de paix fournira une documentation sur la mise en œuvre du cadre, en ce qui concerne les contingents et la recommandation. Les projets prioritaires spécifiques du cadre sont axés sur le renforcement du principe de responsabilité pour les contingents, ainsi que sur la création d'un nouveau mécanisme pour reconnaître les performances exceptionnelles. Le cadre comprend également un tableau détaillé assorti de déclencheurs qui entrent en jeu lorsque des problèmes de performance graves et systémiques, y compris en matière de protection des civils, surgissent. Il s'agit notamment de mesures prises par la mission et le Siège de l'ONU et de mesures correctives.

En ce qui concerne la recommandation importante 9, le Département a examiné les directives administratives actuelles applicables aux catégories pertinentes de personnel de maintien de la paix et a déterminé qu'il ne pouvait pas élaborer une politique réglementant les modes d'expression extérieure de la religion par le personnel des missions. Il ressort de l'examen réalisé par le Département qu'aucune réglementation ou norme de conduite actuelle approuvée par l'Assemblée générale ne semble permettre l'élaboration d'une telle politique, y compris spécifiquement à l'intention du personnel de maintien de la paix. Le Département considère donc que tout règlement de ce type devrait être examiné au niveau du Secrétariat ou du système des Nations Unies et, s'il est élaboré, être approuvé par l'Assemblée générale. Le Département des opérations de paix s'attachera, par l'intermédiaire des missions, à rappeler au personnel de maintien de la paix qu'il est tenu de respecter l'impartialité qu'exige sa fonction et de veiller à ce qu'aucun de ses actes ne compromette ses fonctions officielles ou les intérêts de l'Organisation des Nations Unies, conformément aux règlements ou normes de conduite applicables à chaque catégorie de personnel concernée, approuvés par l'Assemblée générale.

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

Je me réfère à votre mémorandum, daté du 28 août 2020, concernant le projet de rapport du BSCI sur l'évaluation de la culture institutionnelle des missions de maintien de la paix (OIOS/2020/01263).

La Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO) se félicite de l'analyse détaillée menée par le BSCI et exprime sa gratitude à l'équipe d'évaluation pour l'approche consultative adoptée pour l'élaboration du rapport. La Mission reconnaît également

l'importance de cette évaluation thématique, qui s'est principalement appuyée sur les expériences et les perceptions du personnel, et les informations précieuses pour l'Organisation, et pour les opérations de maintien de la paix en particulier, figurant dans le rapport.

La Mission a examiné attentivement le rapport et les recommandations qui y sont formulées et constate que certaines d'entre elles font état de problèmes qui sont intimement liés à des préoccupations plus larges et systémiques pour lesquelles les améliorations requises ne peuvent être apportées par les missions seules. La Mission accepte néanmoins les recommandations du rapport et s'engage à prendre en compte les résultats de l'évaluation, notamment comme partie intégrante du plan d'action de la Mission sur la motivation du personnel. En outre, la Mission note qu'elle a déjà pris des mesures dans les domaines essentiels qui font l'objet de l'évaluation, notamment en organisant des séances de sensibilisation sur les mécanismes de responsabilité essentiels pour les questions disciplinaires telles que l'exploitation et les atteintes sexuelles, la fraude et le vol, en organisant des groupes de discussion pour promouvoir les débats sur le bien-être du personnel féminin et recenser des difficultés et préoccupations particulières, et en simplifiant l'évaluation de la performance des composantes en tenue de la Mission en coopération avec le Siège et les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.

Comme le souligne le rapport, la direction de la Mission joue un rôle essentiel par son influence sur la culture institutionnelle d'une mission, et je suis tout à fait d'accord qu'il faut des dirigeants accessibles, collaboratifs et activement engagés. La direction de la MONUSCO est fermement résolue à rester activement engagée à prendre en compte les conclusions de l'évaluation et, de concert avec le BSCI et le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix et le Département des opérations de paix, elle continuera à œuvrer à la mise en œuvre des recommandations du BSCI en vue de renforcer la culture institutionnelle de la Mission et de la rendre plus efficace dans son fonctionnement.

#### **Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan**

Nous accusons réception de votre mémorandum intérieur du 4 décembre 2020 et de votre courriel du 13 janvier 2021 concernant le sujet en référence.

Veillez noter que la mission n'a pas d'autres observations à faire sur le rapport final de l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix et que vous pouvez donc considérer le présent mémorandum intérieur comme notre acceptation officielle des recommandations du rapport final.

#### **Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve**

Nous faisons référence à votre mémorandum intérieur OIOS-2020-01775 demandant une réponse officielle de l'administration sur le rapport final de l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix.

Ayant examiné le projet de rapport qui nous a été communiqué, nous sommes d'accord avec les recommandations qui y sont formulées et les acceptons. Comme il a été demandé, nous élaborerons et fournirons le plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations.

### **Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre**

Nous faisons référence à votre mémorandum intérieur OIOS-2020-01775, daté du 4 décembre 2020, demandant une réponse officielle de l'administration sur le rapport final de l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix.

La Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) accepte les recommandations du rapport final, tout en faisant observer que la mission considère que les « recommandations importantes » 5, 6, 7 et 9 ne s'appliquent pas à l'UNFICYP. Veuillez trouver ci-joint le plan d'action de la mission pour chaque recommandation.

### **Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei**

J'ai le plaisir de vous informer que j'ai reçu le rapport final du BSCI sur l'évaluation de la culture institutionnelle des missions de maintien de la paix.

Je me félicite des conclusions et des recommandations formulées dans le rapport, qui constituent une bonne base pour continuer à améliorer la culture institutionnelle de la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei (FISNUA). En conséquence, mon équipe a élaboré le plan d'action ci-joint pour répondre aux recommandations et me rendra compte régulièrement des progrès réalisés.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier l'équipe du BSCI pour ses efforts et sa coopération avec les personnes référentes de la FISNUA.

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

Au nom de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), en ma qualité de fonctionnaire responsable chef de mission, je voudrais indiquer que la direction accepte officiellement les recommandations formulées dans le rapport final sur l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix.

En outre, veuillez trouver les contributions de la Mission pour le plan d'action visé dans les recommandations. Veuillez noter que des documents supplémentaires sont joints, notamment :

1. Un plan d'action pour remédier au manque de confiance dans le traitement des fautes professionnelles à la Mission (*recommandation cruciale 1*) ;
2. Un plan de mise en œuvre de la stratégie pour la parité entre les sexes du système des Nations Unies (*recommandation importante 4*) ;
3. Le mandat du groupe de travail sur le genre (*recommandation importante 4*).

En 2021, la Mission continuera à travailler sur d'autres éléments essentiels identifiés dans le plan d'action issu des recommandations, notamment :

- Élaboration d'un plan visant à remédier aux perceptions actuelles du personnel concernant le processus de recrutement, y compris la publication de rapports périodiques et transparents sur les ressources humaines ainsi que la fourniture d'un retour d'information aux candidats internes sur l'état d'avancement de leur candidature, les résultats des épreuves et des entretiens (*recommandation cruciale 2*) ;

- Réalisation d'une enquête annuelle pour évaluer la satisfaction du personnel à l'égard des processus de recrutement (*recommandation cruciale 2*).

### **Force intérimaire des Nations Unies au Liban**

Nous nous référons à votre mémorandum daté du 4 décembre 2020, adressé aux secrétaires généraux adjoints du Département des opérations de paix, du Département de l'appui opérationnel et du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, sur le rapport d'évaluation en question et la demande interne formulée ultérieurement par la Division de l'inspection et de l'évaluation en vue d'une acceptation officielle et d'un plan d'action au niveau de la mission pour la mise en œuvre des recommandations qu'il contient.

En conséquence, veuillez trouver ci-joint le plan d'action proposé pour la FINUL.

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

La Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) tient à remercier le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'avoir mené l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix et de nous avoir transmis les résultats détaillés. Bien que de nombreux résultats concernent des problèmes de longue date, bien connus et souvent systémiques dans les opérations de maintien de la paix, les constatations et conclusions détaillées de l'évaluation donnent un nouvel élan et de nouvelles idées pour apporter des améliorations. L'évaluation a également mis en lumière des questions qui, jusqu'à présent, n'étaient pas prioritaires dans le domaine du maintien de la paix, par exemple en ce qui concerne la discrimination raciale parmi le personnel, mais qui pourraient, si elles étaient traitées correctement, avoir une incidence positive importante sur la culture institutionnelle et donc sur la motivation, l'efficacité et la rétention du personnel.

La MINUSS est heureuse de constater les résultats positifs propres à la Mission, notamment en matière de direction et sur certains sujets liés au genre (en particulier parmi le personnel féminin en tenue), et reconnaît également les résultats négatifs, notamment dans les domaines du genre en général, de la discrimination, ainsi que de la communication et de l'échange d'informations. Nous notons que la mise en œuvre des recommandations nécessitera, dans une large mesure, un effort concerté de la part des missions, en étroite collaboration avec les départements du Siège de l'ONU, tandis que certaines améliorations requièrent, comme il est indiqué dans le rapport, des contributions des États Membres.

La MINUSS a déjà pris des mesures pour mettre en œuvre certaines des recommandations, en se concentrant sur les domaines, mentionnés ci-dessus, où l'évaluation a révélé des lacunes que la Mission peut combler par elle-même. Dans le domaine de l'échange d'informations, des réunions publiques régulières et fréquentes ont été organisées avec le personnel, avec une fréquence accrue au début de la pandémie de la maladie à coronavirus (COVID-19). Il s'est avéré qu'il s'agissait d'une bonne pratique pour accroître l'échange d'informations, tant de haut en bas que de bas en haut.

Le plan d'action au niveau de la Mission pour répondre aux recommandations est joint. Nous n'avons inclus des activités prévues que pour les recommandations qui s'adressent aux missions. La MINUSS souhaite également relever les points suivants concernant certaines recommandations :

- a) En ce qui concerne la recommandation cruciale 1, bon nombre des perceptions du personnel de la Mission sont le résultat de processus qui ne sont pas traités au niveau de la Mission mais plutôt par diverses entités du Siège de l'ONU

(BSCI, Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, organes et mécanismes de justice interne) ainsi que par les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police. En outre, la Mission ne compte pas d'entités de contrôle. Par conséquent, bien que la Mission accepte d'améliorer sa communication sur ces processus destinée à son personnel, toute autre mesure qu'elle prendrait à son niveau pour répondre à ces perceptions n'aura probablement qu'un effet limité.

b) En ce qui concerne la recommandation cruciale 2, la Mission a déjà pris des mesures pour améliorer les expériences de travail et de vie du personnel féminin, assurer un équilibre positif entre vie professionnelle et vie privée, élargir l'éventail des activités de bien-être proposées et améliorer les logements fournis au personnel afin de s'attaquer à plusieurs des causes profondes du mécontentement.

c) En ce qui concerne la recommandation importante 1, l'introduction d'entretiens de départ comme une partie obligatoire du processus de départ de tout membre du personnel est bien avancée. Des entretiens de départ sont déjà menés avec les policières hors unités constituées de la MINUSS.

d) En ce qui concerne la recommandation importante 3, la Mission est sur le point de lancer un tableau de bord des effectifs, qui présente à la fois la répartition géographique et la répartition par sexe, par catégorie de personnel et par section. Le tableau de bord sera partagé avec l'ensemble du personnel par diffusion interne.

e) En ce qui concerne la recommandation importante 8, les hauts responsables de la MINUSS effectuaient déjà des visites périodiques des bureaux locaux avant la pandémie de COVID-19. Dès le début de la pandémie, la Mission a multiplié les contacts virtuels et les échanges d'informations avec les bureaux locaux. Au cours du dernier trimestre de 2020, le rythme des visites sur le terrain par la direction a augmenté tout en observant les mesures préventives de la COVID.

### **Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement**

En référence à votre mémorandum intérieur OIOS-2020-01775 concernant l'évaluation de la culture institutionnelle des opérations de maintien de la paix menée par le BSCI, nous saluons les efforts entrepris pour élaborer le rapport et acceptons les recommandations formulées dans le rapport final.

### **Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental**

Nous nous référons à votre mémorandum intérieur OIOS-2020-01775 du 4 décembre 2020 sur le rapport final du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation de la culture institutionnelle des missions de maintien de la paix et les conclusions concernant la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO).

La MINURSO accepte le rapport final et joint à la présente son plan d'action, approuvé par le Représentant spécial du Secrétaire général. La Mission reste déterminée à mettre en œuvre les recommandations pertinentes pour améliorer sa culture institutionnelle.

Pour l'avenir, nous restons disponibles pour une coordination plus poussée avec le BSCI en vue d'achever définitivement la mise en œuvre de ces recommandations.

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

J'ai le plaisir de vous informer que j'ai reçu le projet de rapport du BSCI sur l'évaluation de la culture institutionnelle des missions de maintien de la paix (OIOS/2020/01263) le 28 août 2020.

Je me félicite des conclusions et des recommandations formulées dans le rapport, qui constituent une bonne base pour continuer à améliorer la culture institutionnelle de la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK). En conséquence, j'ai demandé à mon équipe d'élaborer un plan d'action pour répondre à certaines des recommandations et de me rendre compte régulièrement des progrès réalisés.

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier l'équipe du BSCI pour ses efforts et sa coopération avec les personnes référentes de la MINUK.

Je vous remercie.

## Annexe II

### Réponse du Bureau des services de contrôle interne aux observations officielles reçues des entités\*

Le BSCI remercie toutes les missions et les parties prenantes au Siège de l'ONU pour leur solide collaboration tout au long de cette évaluation et leur engagement continu à améliorer la culture institutionnelle dans les opérations de maintien de la paix.

En ce qui concerne la recommandation cruciale 1, le BSCI prend note de l'observation officielle du Département des opérations de paix selon laquelle le Département ne peut pas s'engager à fournir des orientations stratégiques pour un examen de l'efficacité des mécanismes de déontologie et de discipline, qui ne relèvent pas de sa compétence. Le Département des opérations de paix est cité dans la recommandation cruciale 1 en reconnaissance du rôle qu'il joue en soutenant la rationalisation des stratégies de communication, et en tant qu'interlocuteur entre les missions et les entités pertinentes du Siège de l'ONU telles que le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Étant donné que le Département des opérations de paix n'a pas précisé le rôle qu'il se voyait jouer pour soutenir la mise en œuvre de la recommandation cruciale 1 et que la recommandation se concentre sur les missions, la référence au Département a été supprimée de la recommandation.

Toujours concernant la recommandation cruciale 1, le BSCI se félicite des observations officielles reçues du Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité et convient qu'une « approche globale » avec un « vaste réseau d'acteurs du dispositif d'application du principe de responsabilité » sera nécessaire pour traiter la question du manque de confiance parmi le personnel de maintien de la paix s'agissant des procédures pour faute professionnelle, et c'est en reconnaissance de cela que la recommandation cruciale 1 a visé « les missions, le Département et les entités mandatées pertinentes du Siège de l'ONU » comme acteurs pertinents. Le BSCI note que toutes les missions ont accepté la recommandation cruciale 1 et ont proposé plusieurs mesures pour la mettre en œuvre. Dans le même temps, les missions ont également reconnu qu'elles ne peuvent pas s'attaquer pleinement à ce problème sans le soutien nécessaire des entités compétentes mandatées par le Siège de l'ONU, notamment le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité. Les mesures proposées par le Département pour traiter cette question sont les bienvenues, et elles ont été incluses dans les recommandations faites au Département, en supposant qu'elles seront acceptées.

En ce qui concerne la recommandation importante 1, le BSCI se félicite des observations officielles reçues du Département de l'appui opérationnel et a ajouté l'obligation pour les missions d'élaborer des plans de gestion du changement pour traiter les questions de culture institutionnelle.

---

\* Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité, le Département des opérations de paix, la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, le Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan, l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve, la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre, la Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei, la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali, la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud, la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement, la Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental et la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo.

---

En ce qui concerne la recommandation importante 9, le BSCI note que toutes les missions de maintien de la paix l'ont accueillie favorablement telle qu'elle est formulée et ont exprimé le besoin de conseils et d'un soutien de la part du Département des opérations de paix sur la question. Au vu de la réponse du Département des opérations de paix, l'action attendue du Département a été ajustée en conséquence ; c'est-à-dire que le Département s'engage, par l'intermédiaire des missions, à rappeler au personnel de maintien de la paix qu'il est tenu de respecter l'impartialité qu'exige sa fonction et de veiller à ce qu'aucun de ses actes ne compromette ses fonctions officielles ou les intérêts de l'Organisation des Nations Unies.

La Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne  
(*Signé*) Fatoumata **Ndiaye**  
19 février 2021

---