

# Le manuel de gestion

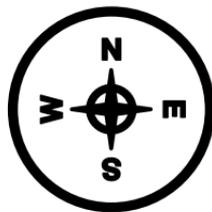
pour les missions de terrain onusiennes





# Le manuel de gestion

pour les missions de terrain onusiennes





**IPI**

INTERNATIONAL  
PEACE  
INSTITUTE

International Peace Institute, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017  
[www.ipinst.org](http://www.ipinst.org)

© par l'International Peace Institute, 2014  
Tous droits réservés. Publié en avril 2014.

L'International Peace Institute (IPI) est un centre de recherche international, indépendant et à but non lucratif. L'institut a son siège à New York en face des Nations Unies, ainsi que des bureaux à Vienne et Manama. Son personnel représente plus d'une vingtaine de nationalités différentes. L'IPI a pour vocation d'aider à la prévention et au règlement des conflits à travers le renforcement des institutions internationales multilatérales. Dans ce but, l'institut conduit des activités associant travaux de recherche, analyse stratégique, publications et réunions.

ISBN: 0-937722-83-9

ISBN-13: 978-0-937722-83-1

Conception graphique par Michael Moon.

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS: AMEERAH HAQ, HERVÉ LADSOUS, B. LYNN PASCOE .....	vii
PRÉFACE: TERJE RØD-LARSEN .....	ix
REMERCIEMENTS .....	xi
ABBRÉVIATIONS .....	xv
INTRODUCTION .....	1
1. ORGANISATION & COORDINATION .....	7
2. LEADERSHIP .....	33
3. PLANIFICATION .....	55
4. COMMUNICATION .....	87
5. GESTION DES PERSONNES .....	111
6. PRISE DE DÉCISION .....	135
7. GESTION DU TEMPS .....	157
8. GESTION DES CONNAISSANCES .....	177
9. SÉCURITÉ .....	199
10. GESTION FINANCIÈRE .....	219
11. GESTION DE PROJETS .....	241
12. ÉVALUATION .....	265
TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE .....	289
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	297



# AVANT-PROPOS

L'Organisation des Nations Unies n'a jamais été autant sollicitée. Le besoin d'une organisation globale plus agile, moderne et efficace a conduit le Secrétaire général Ban Ki-moon à faire de la réforme de la gestion (« management reform » en anglais) une de ses priorités principales. Son objectif est de créer une Organisation des Nations Unies axée sur la performance et les résultats, répondant ainsi aux exigences de la population mondiale.

En tant que chefs des Départements de l'appui aux missions, des opérations de maintien de la paix, et des affaires politiques des Nations Unies, nous nous concentrons sur le renforcement de nos efforts visant à prévenir et résoudre les conflits. Les mandats des opérations de maintien de la paix sont devenus plus multidimensionnels que jamais, intégrant les dimensions militaire, de police et civile au sein d'une vision commune. De même, les missions politiques spéciales des Nations Unies ont considérablement augmenté en taille et en complexité depuis leur établissement au début des années 1990.

Ceux qui servent dans nos missions sur le terrain, en première ligne des conflits, connaissent mieux que quiconque les défis et les dangers inhérents à l'exécution de mandats complexes soumis aux constantes contraintes opérationnelles, politiques et de ressources.

Le succès dans de tels contextes n'est pas évident. Nous réussissons plus souvent que nous échouons, mais les enjeux étant si grands, nous devons toujours chercher à améliorer notre façon de travailler, y compris en renforçant la transparence et la responsabilisation.

Il faut commencer par améliorer la façon dont nous gérons nos rares et précieuses ressources: temps, argent, et personnes. Ce manuel est un outil précieux destiné à aider notre personnel sur le terrain et au sein de l'ensemble du système des Nations Unies à accomplir cela. Nous accueillons donc chaleureusement cette initiative de l'IPI. Bien qu'il ne fasse pas office de document officiel des Nations Unies, ce manuel présente de manière concise des rappels utiles sur les

méthodes de bonne gestion et des pratiques de travail efficaces, ce qui complète ainsi nos processus internes de formation et d'apprentissage continu.

Nous espérons que ce manuel touche un large public et aide les courageux et talentueux hommes et femmes engagés dans des opérations de terrain onusiennes à mener à bien ce travail d'une importance capitale. De manière plus générale, nous remercions l'IPI qui continue d'être, comme le Secrétaire général l'a dit, « une source de conseils judicieux et de savoir expert » qui a « enrichi et facilité notre mission. »

**Ameerah Haq**

Secrétaire général adjoint

Département de l'appui aux missions des Nations Unies

**Hervé Ladsous**

Secrétaire général adjoint

Département des opérations de maintien de la paix des  
Nations Unies

**B. Lynn Pascoe**

Secrétaire général adjoint

Département des affaires politiques des Nations Unies

New York, juin 2012

# PRÉFACE

Je suis fier de présenter le Manuel de gestion pour les missions de terrain onusiennes, un projet de l'Institut international de la paix (IPI) destiné à renforcer l'efficacité de l'ONU dans ses efforts de maintien de la paix à travers le monde. Depuis sa fondation en 1970, l'IPI (alors nommé l'International Peace Academy, IPA) a travaillé à l'amélioration des opérations de paix onusiennes. L'IPA a, en fait, développé le tout premier manuel pour les casques bleus de l'ONU, le Manuel des forces de maintien de la paix en 1978.

En réponse au besoin critique d'orientations professionnelles sur le maintien de la paix, et bien avant la création du Département des opérations de maintien de la paix, il a fallu près de cinq ans à l'IPA pour développer un guide officiel destiné aux troupes de maintien de la paix. Dans la préface du Manuel des forces de maintien de la paix, mon prédécesseur, le général Major Indar Jit Rikye, espérait que le Manuel « aide les nations du monde dans la conduite de toute opération de maintien de la paix internationale nécessaire dans le futur... suivant les décisions des leaders au moment voulu. »

Comme il l'avait prédit, les opérations de maintien de la paix allaient devenir bien différentes des décennies plus tard. Aujourd'hui, les missions onusiennes vont de petites missions politiques en appui aux bons offices d'un RSSG, à des missions de maintien de la paix multidimensionnelles avoisinant le milliard de dollars, et employant des milliers de civils aux côtés des troupes et de la police onusiennes.

Avec autant de personnel réalisant une gamme si variée d'activités dans des environnements complexes et difficiles, le besoin de méthodes de gestion efficaces et efficaces est évident. C'est en prenant en compte ce besoin que l'IPI, en collaboration étroite avec l'Organisation des Nations Unies, a développé le Manuel de gestion pour les missions de terrain onusiennes. Nous sommes en effet très reconnaissants envers les Nations Unies pour leur soutien et encouragements au cours de l'élaboration de ce Manuel. Nous espérons que cette ressource vous inspirera, vous le manager sur le terrain, pour continuellement apprendre, réfléchir et améliorer votre

performance ainsi que celle de votre équipe. Ainsi, vous contribuerez sans aucun doute à créer une Organisation des Nations Unies plus intelligente, plus solide, et, au final, plus efficace.

**Terje Rød-Larsen**

Président de l'International Peace Institute

New York, juin 2012

# REMERCIEMENTS

Le *Manuel de gestion pour les missions de terrain onusiennes* est le résultat d'un projet pluriannuel mené par l'IPI, mais aussi d'importantes contributions d'un certain nombre d'individus et d'organisations.

Ce projet a été rendu possible grâce au généreux soutien du gouvernement australien, en particulier l'Agence australienne pour le Développement International (AusAID) et le Département australien de la défense.

Un appui supplémentaire a été fourni par le Département de l'aide internationale (DFID) du gouvernement britannique, et par le gouvernement canadien, à travers sa Mission permanente auprès de l'Organisation des Nations Unies. Ce projet, et beaucoup d'autres, ont également reçu le soutien des contributeurs au programme phare de l'IPI, *Coping with Crisis*, notamment les gouvernements de Norvège et de Suède.

## Les contributeurs

Nous tenons à remercier tout particulièrement les auteurs qui ont fourni une partie de la substance qui allait constituer ce manuel de douze chapitres:

Alice Hecht, Julian Junk, Vickesh Kambaran, Till Papenfuss, Dirk Salomons, et Cyrus Samii.

## Les correcteurs

Des remerciements particuliers sont dus à Phil Cooper, Ian Quick et Darryl Watters, qui ont fourni de précieux commentaires sur l'ensemble du manuel, et ont permis d'améliorer le produit final de manière significative.

Nous aimerions également exprimer notre gratitude envers toutes les personnes qui ont revu les chapitres spécifiques à leurs domaines d'expertise et/ou contribué à l'amélioration des études de cas. Il s'agit de:

Nelly Ahouilhoua, Susanna Campbell, Gillian Cull, Elisabeth Diaz, Fabrizio Hochschild, Braima Jamanca, Toby Lanzer, Carole Magnaschi, Youssef Mahmoud, Joanna Harvey, Barbara

Nieuwenhuys, Jolyon Nae-gele, Huria Ogbamichael, Naresh Perinpanayagam, et Jascha Scheele.

L'IPI est très reconnaissant envers le Département des Nations Unies pour les opérations de maintien de la paix, le Département d'appui aux missions et le Département des affaires politiques pour leur soutien au projet. Une réunion avec la division des politiques, de l'évaluation et de la formation du département des opérations de maintien de la paix en 2009 et une table ronde d'experts en 2010 ont toutes deux permis d'orienter la planification et la conception du projet. Les commentaires des participants à la réunion des chefs des composantes affaires politiques, des hauts conseillers politiques et des chefs de cabinet, qui a eu lieu à l'IPI en Octobre 2011, ont été particulièrement utiles.

D'autres commentaires ont également été reçus par les participants à la formation pour les chefs de mission qui s'est tenue à Madrid en Octobre / Novembre 2011.

## **Conception et illustration**

Beaucoup de travail a été consacré à l'amélioration de la praticité et l'accessibilité de ce manuel. Nous sommes donc très reconnaissants envers notre graphiste Michael Moon de l'agence Moon pour sa patience, sa créativité, et la qualité de son travail. Avec ses dessins toujours perspicaces, Emmanuel Letouzé ([www.manucartoons.com](http://www.manucartoons.com)) a su habilement introduire une certaine légèreté pour égayer un sujet relativement sérieux.

## **L'équipe de l'IPI**

Ce projet a été conçu par Francesco Mancini et Adam C. Smith à la suite de voyages de recherche sur le terrain, dans les missions de l'ONU en 2007-2008.

Adam C. Smith a supervisé la mise en œuvre en tant que chef de projet et co-éditeur. Arthur Boutellis a dirigé et finalisé le développement du contenu du manuel en tant que co-éditeur et chercheur principal depuis janvier 2011. Till Papenfuss a apporté une contribution efficace tout au long du projet, entre autres, aide à la rédaction, à la supervision éditoriale et aux tâches administratives. L'équipe IPI responsable des publications, notamment Adam Lupel, assisté de Marie

O'Reilly, a également donné des conseils d'experts et apporté son soutien au processus de révision et de production.

Le contenu, y compris les éventuelles erreurs ou omissions dans ce document, est de la seule responsabilité de l'International Peace Institute.

### **La version en langue française**

Arthur Boutellis a revu et finalisé la version ci-présente en langue française (traduite de l'anglais et mise à jour), avec l'assistance de Carole Magnaschi.

Les éditeurs ont fait le choix de privilégier la compréhension du plus grand nombre dans l'environnement international et multilingue que sont les missions de terrain onusiennes, d'où l'emploi de certains anglicismes [ou emprunts à l'anglais] tels que les termes « leadership » ou « manager » dans cette version en langue française du manuel.

Nous souhaitons toutefois souligner ici l'existence d'un glossaire de suggestions pour éviter les anglicismes en français et calques de l'anglais les plus répandus:

<http://www.un.org/fr/events/frenchlanguageday/sayitin-french.shtml>



# ABBREVIATIONS

**AAR:** Analyse de retour d'expérience / *After Action Review*

**ADM:** Armes de destruction massive

**AG:** Assemblée générale

**BACP:** Bureau d'appui à la consolidation de la paix

**BAR:** Budgétisation axée sur les résultats

**BCAH:** Bureau de la coordination des affaires humanitaires

**BINUB:** Bureau intégré des Nations Unies au Burundi

**BNUB:** Bureau des Nations Unies au Burundi

**BSCI:** Bureau des services de contrôle interne

**CCP:** Commission de consolidation de la paix

**CCQAB:** Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

**CdP:** Communauté de pratique

**CDR:** Reconstruction dirigée par la communauté / *Community Driven Reconstruction*

**CEDEAO:** Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest

**CH:** Coordinateur humanitaire

**CHAP:** Plan d'action humanitaire conjoint / *Common Humanitarian Action Plan*

**CICR:** Comité international de la Croix-Rouge

**CISS:** Chef des services d'appui intégrés / *Chief of Integrated Support Services*

**CONOPS:** Concept général des opérations / *Concept of Operations*

**CR:** Coordinateur résident

**CSNU:** Commission spéciale des Nations Unies

**CV:** Curriculum vitae

**DAM:** Département de l'appui aux missions

**DAP:** Département des affaires politiques

**DDR:** Désarmement, démobilisation et réintégration

**DFID:** Département du développement international / *Department for International Development*

**DIS:** Détachement intégré de sécurité

**DMS:** Directeur de l'appui à la mission / *Director of Mission Support*

**DOMP:** Département des opérations de maintien de la paix

**DSS:** Département de la sûreté et de la sécurité

**e-PAS:** Système électronique d'évaluation de la performance / *Electronic Performance Appraisal System*

**EPIM:** Équipes de planification intégrée des missions / *Integrated Mission Planning Team*

**FAO:** Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture / *Food and Agriculture Organisation*

**FNUAP:** Fonds des Nations Unies pour la population

**FPD:** Division de l'administration du personnel des missions / *Field Personnel Division*

**GC:** Gestion des connaissances

**GdB:** Gouvernement du Burundi

**GLU:** Unité d'apprentissage et d'orientation / *Guidance and Learning Unit*

**HCDH:** Haut-commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme

**HCR:** Haut commissariat aux réfugiés

**I4S:** Stratégie de soutien à la stabilisation et à la sécurité internationale / *International Security and Stabilization Support Strategy*

**IAP:** Évaluation et planification intégrée / *Integrated Assessment and Planning*

**IMPP:** Processus intégré de planification des missions / *Integrated Mission Planning Process*

**IMTF:** Cellule de mission intégrée / *Integrated Mission Task Force*

**IOT:** Équipe d'opération intégrée / *Integrated Operational Team*

**ISF:** Cadre stratégique intégré / *Integrated Strategic Framework*

**ISG:** Groupe de pilotage interne / *Integration Steering Group*

**ISPG:** Groupe de planification stratégique intégré

**ITF:** Groupe de travail intégré / *Integrated Task Force*

**JACLM:** Comité intégré de conseil sur les questions législatives / *Joint Advisory Committee on Legislative Matters*

**JLOC:** Centre intégré des opérations logistiques / *Joint Logistics Operations Center*

**JMAC:** Cellule d'analyse intégrée de la Mission / *Joint Mission Analysis Center*

**JOTC:** Centre mixte d'opérations et de gestion des équipes d'appui / *Joint Operations and Tasking Center*

**KFOR:** Kosovo Force

**MCC:** Méthode du chemin critique

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

**MINUL:** Mission des Nations Unies au Libéria

**MINURCAT:** Mission des Nations Unies en République Centrafricaine et au Tchad

**MINUSIL:** Mission des Nations Unies en Sierra Leone

**MINUSTAH:** Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti

**MINUT:** Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste

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

**MOSS:** Normes minimales de sécurité opérationnelle / *Minimum Operating Security Standards*

**OHRM:** Bureau de gestion des ressources humaines / *Office of Human Resource Management*

**OIM:** Organisation internationale pour les migrations

**OIT:** Organisation internationale du travail

**OMS:** Organisation mondiale de la santé

**ONG:** Organisation non gouvernementale

**ONU:** Organisation des Nations Unies

**ONU-HABITAT:** Programme des Nations Unies pour les établissements humains

**ONUB:** Opération des Nations Unies au Burundi

**ONUSIDA:** Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

**OROLSI:** Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité / *Office of Rule of Law and Security Institutions*

**OTAN:** Organisation du traité de l'Atlantique Nord

**PAM:** Programme Alimentaire Mondial

**PBF:** Fonds pour la consolidation de la paix / *Peacebuilding Fund*

**PDG:** Président Directeur Général

**PDNA:** Evaluation des besoins après désastre / *Post-Disaster Needs Assessment*

**PMCA:** Autorisation d'engagement de dépenses préalable au mandat / *Pre-Mandate Commitment Authority*

**PNUD:** Programme des Nations Unies pour le développement

**POS:** Procédure d'opération standard / *Standard Operating Procedure*

**PV:** Procès verbal

**QFP:** Questions fréquemment posées

**QG:** Quartier général

**QIP:** Projet à effet rapide / *Quick Impact Project*

**R&R:** Repos et récupération

**RDC:** République démocratique du Congo

**RESG:** Représentant exécutif du Secrétaire général

**RFY:** République fédérale de Yougoslavie

**RH:** Ressources humaines

**RSASG:** Représentant spécial adjoint du Secrétaire général

**RSSG:** Représentant spécial du Secrétaire général

**S&E:** Suivi et évaluation

**SDS:** Stocks de déploiement stratégiques

**SGA:** Secrétaire général adjoint

**SLA:** Accord de prestation de services / *Service-Level Agreement*

**SMART:** Spécifique, mesurable, assignable, réaliste et ancré dans le temps

**SMARTER:** Spécifique, mesurable, assignable, réaliste, ancré dans le temps, éthique et enregistré

**SPM:** Mission politique spéciale / *Special Political Mission*

**SWOT:** Forces, faiblesses, opportunités et menaces / *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*

**TVA:** Annonce de vacance de poste temporaire / *Temporary Vacancy Announcement*

**UCSE:** Unité conjointe de suivi et d'évaluation

**UNCT:** Équipe pays des Nations Unies / *United Nations Country Team*

**UNDAF:** Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide à la consolidation de la paix et au développement / *United Nations Development Assistance Framework*

**UNESCO:** Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

**UNHCR:** Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

**UNICEF:** Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**UNIFEM:** Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

**UNIMT:** Équipe intégrée de gestion des Nations Unies / *United Nations Integrated Management Team*

**UNLB:** Base logistique des Nations Unies / *United Nations Logistics Base*

**USAID:** Agence des États-Unis pour le développement international / *United States Agency for International Development*

**VTC:** Visioconférence / *Video Teleconference*



# INTRODUCTION

« Les Nations Unies font face à des demandes sans précédent par rapport aux capacités de direction du fait que le nombre, la taille, et la complexité des opérations de maintien de la paix et des missions politiques se sont considérablement accrues au cours des dernières années... les chefs de mission doivent idéalement posséder une expérience en planification stratégique et en gestion d'organisations importantes et complexes. » - Ban Ki-moon, Secrétaire général des Nations Unies<sup>1</sup>

---

## Pourquoi la gestion est-elle importante?

La mission de terrain onusienne<sup>2</sup> est une bête complexe. De la plus petite mission politique à la plus grande opération de maintien de la paix, elle emploie un personnel d'une exceptionnelle diversité et exécute des tâches très variées dans un environnement parfois dangereux, souvent instable et toujours difficile. Les ressources sont rares et inflexibles. Les réglementations et procédures internes sont lourdes, et peuvent parfois entraver le succès plutôt que le faciliter. En plus de cela, le succès est souvent difficile à mesurer ou même à reconnaître. Contrairement au secteur privé, le succès sur le terrain ne provient pas de l'augmentation de bénéfices trimestriels, mais plutôt de la prévention d'un conflit, de la perception des dividendes de la paix ou de l'optimisme accru de la population du pays en question. Malheureusement, le personnel onusien ne peut que contribuer à ces objectifs, étant donné que de nombreux facteurs sont au-delà du contrôle de chaque mission.

Dans un environnement aussi impitoyable, la gestion peut sembler être pour certains une considération marginale. Tout au contraire. En effet, et justement parce que les contraintes politiques, bureaucratiques et les ressources limitées sont des caractéristiques inhérentes aux missions sur le terrain, une bonne gestion peut parfois faire la différence entre le succès et l'échec. Une gestion saine est essentielle pour atteindre les objectifs de toute organisation, quel que soit le contexte, et les missions onusiennes n'y font pas exception. La complexité et particularité d'une mission ne doivent pas excuser une mauvaise gestion ou de piètres résultats. Si la mission est bien

1 Secrétaire général des Nations Unies, « Report of the Secretary-General on Peace-building in the Immediate Aftermath of Conflict, » Doc. ONU S/2009/304, 11 juin 2009.

2 Désignée par 'mission onusienne' dans la suite de ce Manuel.

gérée, la complexité de son environnement peut en fait améliorer la solidité de l'organisation et sa capacité à s'adapter, à apprendre et à profiter des contextes changeants.

## Qu'est-ce que la gestion?

La gestion, au sens large, est le fait d'organiser et de diriger un ensemble de ressources en vue d'atteindre des buts et des objectifs clairement définis. La gestion inclut la planification, l'organisation, la direction, le suivi et l'évaluation des activités d'une organisation conformément à certaines règles. Bien entendu, l'ensemble des activités d'une organisation a lieu dans un contexte spécifique. Quand les « meilleurs » choix ne sont pas possibles dans un contexte donné, que ce soit à cause de contraintes politiques, bureaucratiques ou financières, la gestion est très souvent de l'improvisation ou le choix de la « deuxième meilleure » option.

La gestion peut être considérée comme une science, car elle traite de connaissance, de modèles et d'outils mais aussi comme un art, parce qu'elle touche au style, à la pratique et à l'application. Il a été dit que la gestion était l'art du bon sens<sup>3</sup>. Cependant, même si certaines idées de ce manuel apparaissent simples, la plupart des dirigeants ont des difficultés à les mettre en œuvre systématiquement. Finalement, la gestion concerne les êtres humains. Le but de la gestion est de « permettre aux personnes d'accomplir ensemble, de rendre leurs forces efficaces et leurs faiblesses sans importance »<sup>4</sup>.

## Qu'est-ce que la gestion n'est pas?

Les idées fausses concernant la gestion abondent et peuvent souvent provoquer des frustrations ou désillusions. Tout d'abord, savoir comment gérer ne vient pas avec le métier. Être un bon manager<sup>5</sup> n'est pas la même chose qu'être un bon responsable des affaires politiques ou un bon conseiller sur les questions de genre. Être un bon manager implique certaines compétences spécifiques, devant être apprises,

3 Steven Cohen et William Eimicke, *The Effective Public Manager* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

4 Peter F. Drucker, « Management as Social Function and Liberal Art » dans *The Essential Drucker* (New York: HarperCollins, 2001).

5 Afin d'être le plus fidèle possible à son sens, le terme anglais 'manager' est utilisé tout au long du Manuel. Il se réfère, au sens large, aux dirigeants de tous niveaux et/ou chefs de mission.

grâce à l'expérience et la formation, et devant être pratiquées à maintes reprises. Les compétences de gestion requièrent de mettre l'accent sur les processus, les résultats et les personnes autour de vous. Ces compétences comprennent le leadership<sup>6</sup>, le développement de l'esprit d'équipe, le sens des affaires, la redevabilité et le partage des responsabilités au regard des performances des autres.

Deuxièmement, être un manager ne signifie pas nécessairement avoir plus de pouvoir ou de liberté d'action. Les managers disposent souvent d'une autorité formelle, d'un accès et d'un statut accrus, qui ne signifient pas nécessairement le pouvoir ou l'influence, en particulier au sein d'organisations telles que les Nations Unies. Afin de pouvoir agir, les managers doivent souvent compter sur la coopération ou l'accord d'autres personnes au sein et en dehors de l'organisation. Certains peuvent être frustrés en réalisant qu'ils ne peuvent entièrement contrôler les actions des autres ou les résultats de ces actions. Ces limites ne sont évidemment pas surprenantes pour quiconque connaît bien les rouages d'une grande bureaucratie. C'est précisément dans le cadre de ces contraintes que les bons managers se démarquent.

### **Comment ce manuel peut-il vous aider à mieux faire votre travail?**

Ce Manuel de gestion présente de brèves informations générales concernant la théorie et la pratique de la gestion et propose des outils pratiques et un aperçu des éléments clés de gestion. Ceux-ci sont accompagnés d'exemples de missions onusiennes tirés de la vie réelle et de listes de contrôle pour l'auto-évaluation et le bilan. Nous espérons que les principes, outils et astuces de ce Manuel deviendront des ressources de base utiles pour chaque personne sur le terrain, faisant face à des difficultés dans ses fonctions de gestionnaire, qu'elle soit en haut ou en bas de la hiérarchie organisationnelle.

Le Manuel de gestion comprend douze chapitres. Il commence par étudier les questions de gestion au niveau stratégique: organisation et coordination, leadership et planification. La section suivante couvre l'ensemble des compétences de gestion que tout excellent manager aura appris à maîtriser: la communication, la gestion du personnel,

6 Idem pour le terme 'leadership', qui se réfère aux capacités de direction.

la prise de décision et la gestion du temps. Les derniers chapitres, sur la gestion des connaissances, la sécurité, la gestion financière, la gestion de projet et l'évaluation, présentent la manière dont une organisation est dirigée prudemment, efficacement, d'une manière prévisible et avec un impact maximum.

Veuillez noter que ce Manuel ne remplace pas une formation. Même s'il sert de guide de référence pratique, lire un livre ne permet pas de devenir un bon manager. La gestion s'apprend par la pratique, grâce aux formations et sur le lieu de travail. Apprendre par la pratique signifie qu'un bon managers doit revenir et réfléchir à ses expériences passées: Qu'est-ce qui s'est bien passé? Qu'est-ce qui s'est mal passé? Et qu'est-ce qui pourra être amélioré la prochaine fois? Un bon manager recueillera également les réactions des personnes qui travaillent auprès de lui: supérieurs, collègues et subordonnés. Il est important de ne pas seulement se demander ce qui a été fait mais également comment cela a été fait. Ceci facilitera la compréhension du style de gestion et son effet sur les personnes et les résultats. Enfin, à partir de ces introspections et de ces réactions, un bon manager apprend à anticiper les situations dans lesquelles une action difficile doit être accomplie ou une décision prise. Connaître par avance la manière dont une personne répondra à un défi potentiel améliore grandement les chances de succès et la solidité de l'organisation.

Nous nous sommes efforcés d'inclure des aperçus et outils pertinents pour les personnes travaillant dans des missions onusiennes. Nous espérons que vous lirez ce Manuel, le consulterez souvent et que cela se reflètera dans vos actions et les résultats qu'elles produiront. Nous espérons également que vous saisissez toute opportunité d'affûter vos compétences en gestion en participant à des formations. En agissant ainsi, vous deviendrez un manager plus efficace et, en conséquence, l'ONU deviendra une organisation plus forte et plus efficace pour tous ceux qui y travaillent et pour tous ceux qui en dépendent.

### Avertissement au lecteur

*Ce Manuel est proposé en tant qu'abrégé indépendant pour l'amélioration des compétences professionnelle. Il ne s'agit pas d'un document officiel de l'ONU et il n'a pas pour objectif de remplacer les doctrines, directives, règles ou procédures onusiennes. Il n'est pas destiné à remplacer une formation professionnelle.*



# 1

## ORGANISATION & COORDINATION



**Organiser consiste à aligner les intérêts stratégiques avec les priorités opérationnelles en tenant compte des exigences structurelles préalables et des moyens donnés. L'organisation et la coordination visent à rendre le fonctionnement de l'ensemble d'une institution plus prévisible, et à optimiser son efficacité.**

---

## VUE D'ENSEMBLE

Partout, diverses formes d'organisation définissent la vie quotidienne et professionnelle de chacun. L'organisation apporte structure et ordre. En interne, cependant, les organisations regorgent d'activités concurrentes et comprennent une grande variété d'entités.

Les missions de terrain onusiennes ne font pas exception, et faire collaborer efficacement les différentes parties d'une ONU fragmentée est un défi quotidien pour les managers. Les managers des Nations Unies doivent construire de grandes structures administratives et opérationnelles lorsqu'une opération de paix est lancée. Par la suite, ils doivent adapter ces structures en fonction des changements du mandat de la mission et de l'environnement, et ils doivent démanteler ces missions lorsque le mandat expire ou si les conditions permettent d'envisager d'autres options. La mise en place, l'adaptation et la transformation de ces structures ne sont pas des tâches aisées, car les pathologies organisationnelles telles que les luttes intestines, la croissance incontrôlée et les politiques internes sont très répandues. En outre, le spectre d'acteurs de l'ONU agissant en parallèle à la mission (les nombreux fonds, agences et programmes) crée la nécessité de mettre en œuvre des processus de coordination et d'intégration complexes.

Ce chapitre traite des problèmes de coordination des missions onusiennes de nature politique et bureaucratique, et attire l'attention sur le fait que « l'intégration » n'est pas la panacée, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Les missions onusiennes sont multidimensionnelles et impliquent une série d'acteurs divers et interdépendants; leur capacité à accomplir simultanément leurs multiples objectifs dans des domaines politiques, sécuritaires, humanitaires ou de

développement dépend de leur collaboration au sein et au-delà de la mission. En outre, différents niveaux d'intégration et de coordination peuvent être mieux adaptés aux différentes réalités sur le terrain.

Dans le même temps, alors que tous les acteurs sont sous pression constante pour montrer des résultats immédiats (« deliver » en anglais) dans la mise en œuvre du mandat au bénéfice de la société post-conflit, l'activité chronophage consistant à développer des structures appropriées pour y parvenir est souvent laissée à l'écart. Ces dernières années, cependant, l'ONU a porté une attention particulière au développement d'opérations de paix avec des structures et des processus qui intègrent efficacement (ou du moins coordonnent fortement) les différents acteurs de l'organisation sous une vision stratégique ayant pour but de construire une paix durable.

Cette section présente les concepts d'organisation et d'intégration, met en lumière certains des défis et des limites pratiques d'une approche intégrée des Nations Unies, et fournit quelques outils pour surmonter certains de ces défis.

#### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- Se familiariser avec les concepts clés de la coordination et du développement organisationnel
- Comprendre les besoins organisationnels spécifiques aux missions onusiennes
- Acquérir des outils qui peuvent vous aider à améliorer la façon dont vous travaillez dans une organisation de type « réseau »
- Comprendre la logique de l'évolution vers des missions onusiennes intégrées et comprendre certains des défis pratiques liés au fait de travailler ensemble à la poursuite d'un objectif commun

## PRINCIPES & PRATIQUE

Les opérations onusiennes sont uniques et complexes, car elles sont à la fois politiques et bureaucratiques. Elles sont d'ordre politique au sommet en raison des États membres prenant des décisions pas toujours optimales, car elles sont toujours le produit d'une négociation au niveau intergouvernemental (par exemple, le Conseil de sécurité qui mandate les opérations de paix) Elles sont bureaucratiques à la base parce que le Secrétariat de l'ONU, en d'autres mots la bureau-

cratie de l'ONU, du siège jusqu'à la mission sur le terrain, doit mettre en œuvre ces décisions politiques.

En 2000, le rapport séminal du Groupe d'experts sur les opérations de paix des Nations Unies (Rapport Brahimi) préconisait des mandats et des résolutions sans ambiguïté et basés sur des évaluations réalistes des besoins de la mission. En pratique, cependant, les managers des missions onusiennes continueront de devoir mettre en œuvre des mandats complexes, contradictoires, ou parfois ambigus, tout en travaillant aux niveaux stratégiques, opérationnels et tactiques (fig.1).

Figure 1.1. Organigramme des missions de terrain onusiennes



(Source: United Nations Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support, *Mission Start-Up Field Guide for Senior Managers of United Nations Peacekeeping Operations*, New York: United Nations, février 2008.)

## Formes et procédés organisationnels

Que signifie ceci en termes organisationnels? En théorie, l'on peut distinguer trois formes organisationnelles fondamentales: les hiérarchies, les réseaux et les marchés. Dans les hiérarchies, la coordination s'effectue horizontalement entre les tâches fonctionnelles, et verticalement à travers des cadres de commandement et de contrôle. Les réseaux, d'autre part, se composent de plusieurs organisations plus ou moins reliées entre elles, la coordination résultant d'interactions répétées plutôt que d'accords formels. Sur les marchés, le principal mécanisme de coordination est l'offre et la demande. Les missions de terrain onusiennes sont un mélange de formes d'organisations hiérarchiques et de réseaux.

La hiérarchie d'une opération de paix s'étend verticalement depuis le quartier général (QG) vers le terrain. Le niveau du siège est caractérisé par des éléments intergouvernementaux, le Conseil de sécurité et les Comités de l'Assemblée générale, et les éléments bureaucratiques, des parties du Cabinet du Secrétaire général, le DOMP, le DAP, le DAM, le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (BACP), ainsi que les pôles régionaux de l'ONU tels que la base de soutien logistique de Brindisi, en Italie. Au niveau du terrain, cette hiérarchie s'étend du haut vers le bas d'une opération de paix ou d'une mission politique. Il est important que les managers soient conscients de cette ligne d'autorité hiérarchique, car il est impossible d'effectuer certaines tâches sans qu'elles ne soient affectées par les opportunités et contraintes imposées par les interconnexions des niveaux international, régional et local de la bureaucratie de l'ONU. En effet, la gestion des opérations de paix n'est jamais une tâche apolitique. Des échanges d'information fréquents, la coordination avec le siège ainsi que la prise de conscience des processus politiques impliquant les États membres (le Conseil de sécurité, la Cinquième commission de l'Assemblée générale, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix, etc.) sont indispensables.

En plus de la hiérarchie formelle au sein de la bureaucratie de la mission onusienne, il y a une structure coexistante de type « réseau » incluant les acteurs politiques, humanitaires et de développement qui ont chacun leurs propre structure bureaucratique et lignes d'autorité. Dans ces circonstances, l'alignement des activités de chacun vers un même but et sa réalisation de manière cohérente nécessitent une certaine



minutie et des compétences de gestion différentes de celles d'un cadre hiérarchique.

L'organisation peut être divisée en deux procédés de base, la spécialisation et la coordination. Les deux dépendent de la forme organisationnelle dans laquelle l'organisation doit prendre place. Une forme organisationnelle restreint la palette de réponses managériales disponibles. Par exemple, dans un contexte hiérarchique, la coordination est formelle et délibérée, reliant l'élaboration des politiques au sommet de l'organisation et les opérations à la base. Des organigrammes, une affectation explicite de l'autorité et de la responsabilité, et la spécification des procédures et mécanismes de sanction sont indispensables. En revanche, les structures de type « réseau » impliquent plutôt des modes de coordination ponctuels, émergents et basés sur la collaboration, tels que la création et l'entretien de réseaux sociaux et du dialogue, laissant également une place importante à la délibération, aux tâtonnements et aux réponses ad hoc.

## Spécialisation

La spécialisation se réfère à la décomposition d'un processus en sous-processus et à l'affectation de personnel et de ressources en conséquence. La nécessité d'une spécialisation au sein de l'ONU a conduit à la création de nombreuses agences spécialisées (fonds et programmes tels que le PNUD, le PAM, le HCR, le FNUAP, etc.) qui opèrent sur le terrain, aux côtés des missions onusiennes dans un même pays. Comme mentionné ci-dessus, ces autres organisations disposent de leurs propres principes et priorités, et ont chacune leur propre structure hiérarchique et organismes de contrôle intergouvernementaux.

De nouvelles entités ont également été récemment créées au sein du Secrétariat de l'ONU à New York; la Commission de consolidation de la paix (CCP) et le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (BACP) en 2005, et en 2007 le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité (OROLSI), et le Département de l'appui aux missions (DAM), qui ont consolidé les fonctions de maintien de la paix. Bien que ces réformes institutionnelles aient répondu à de nombreux besoins organisationnels réels, elles ont également conduit à un cloisonnement et parfois une fragmentation des réponses de l'ONU, qui deviennent trop axées sur l'offre

(c'est-à-dire plus concentrées sur ce que l'ONU peut apporter que sur ce qui est réellement nécessaire).

## Coordination

La coordination est vue comme la « reconnexion » des différents résultats des sous-processus. Bien que les agences et les départements de l'ONU mentionnés ci-dessus soient spécialisés, ils sont aussi reliés entre eux par la Charte des Nations Unies et de plus en plus par un réseau de liens institutionnels intégrant, des organes inter-agences, des groupes de travail et d'autres structures de coordination telles que les groupes de travail ponctuels. Qui plus est, un certain nombre de documents de planification conjointe sont utilisés (voir le chapitre Planification), tels que des « programmes conjoints » entre la mission et l'équipe pays, des cadres stratégiques intégrés (ISF), l'UNDAF et des cadres de consolidation de la paix intégrés. Certains d'entre eux sont internes au système des Nations Unies et d'autres, impliquant les autorités nationales, peuvent également faciliter la coordination.

La coordination avec les acteurs non-onusiens est également essentielle pour le succès global de la mission (et le terme « coordination » est généralement utilisé dans ce sens plutôt que pour la coordination interne de l'ONU), et fait souvent partie du mandat de la mission onusienne, parfois, mais pas toujours, en appui des autorités nationales. Cependant, bien que la plupart des personnes reconnaissent la nécessité d'un certain niveau de coordination entre les acteurs internationaux opérant dans un pays donné (les bailleurs de fonds bilatéraux, les institutions financières internationales, les ONG, etc.), les organisations sont généralement réticentes à être coordonnées de l'extérieur. Ceci devient particulièrement difficile lorsqu'il s'agit d'organismes non-onusiens et d'acteurs ayant des mandats et des approches très différents. Avec ces acteurs, il n'est guère possible de gouverner par décret. L'organisation est un processus social et personnel, dans lequel la communication (écouter et convaincre) joue un rôle essentiel. Néanmoins, c'est souvent plus facile à dire qu'à faire.

Les managers des missions de terrain sont toujours confrontés à la nécessité d'équilibrer les deux principaux défis structurels: intégrer verticalement et horizontalement (les deux éléments font partie de la conception de la mission



intégrée, même si l'intégration verticale a bénéficié de plus d'attention). Le modèle général de l'intégration verticale consiste à établir de solides lignes d'autorité centrale avec des responsabilités opérationnelles importantes et de rendre les relations de rang et de contrôle sociaux explicites. En revanche, l'intégration horizontale se concentre sur une interaction fluide et transitoire: des liens mutuels entre des entités plus ou moins autonomes sur le plan opérationnel, qui dépendent de relations de confiance réciproque et de respect au niveau stratégique.

## Développement organisationnel

Le développement organisationnel se réfère à la gestion du changement des organisations pour faire de la transformation un processus plus délibéré, visant à accroître la viabilité et l'efficacité d'une organisation. En tant que sous-domaine distinct des études d'organisation, il met en lumière les aspects comportementaux, les émotions, et l'importance des relations dans la vie organisationnelle. Ceci parce que tout changement dans une organisation nécessite un changement des comportements individuels, le « dégel » des vieilles habitudes et de la routine, et le besoin de surmonter la peur de la nouveauté ou de l'inconnu.

Comprendre l'importance du développement organisationnel est un élément clé, en partie parce que l'organisation n'est jamais un processus purement rationnel. Planifier des semaines, des mois, voire des années à l'avance est à la fois possible et nécessaire, mais les interruptions, les surprises, les intérêts divergents et les obstructions font de l'organisation un processus trop souvent confus. Les managers ne doivent pas être découragés lorsque tout ne se passe pas comme prévu et que les plans doivent être adaptés. La flexibilité, la vigilance et la créativité sont nécessaires au niveau opérationnel pour atteindre les objectifs stratégiques de base. Par conséquent, même si l'organisation est loin d'être un processus ordonné (car l'acte même d'organisation ne peut éviter les compromis, les conflits et l'improvisation), son pilotage est la tâche essentielle de tout manager d'opérations de paix (voir les chapitres Leadership et Planification).

D'un point de vue structurel, l'autorité managériale est cruciale. Toutefois, aussi importante que soit l'autorité managériale formelle (le droit de décider), l'autorité

managériale réelle (le contrôle effectif sur les décisions) est également cruciale. Il ne suffit pas de garder un œil sur les textes juridiques qui définissent les lignes de contrôle et de responsabilité d'un manager. Par exemple, il est encore plus important d'être conscient des schémas de rivalité entre plusieurs supérieurs, de l'application souple de règles ou de routines, ou du trop-plein d'informations. La réputation des subordonnés et des directeurs affecte également l'autorité managériale réelle.

De nombreux outils peuvent vous aider à travailler à travers les organisations ou au sein d'une organisation en réseau. Certains sont présentés dans d'autres chapitres de ce manuel, par exemple, la gestion efficace des réunions (voir l'étude de cas dans le chapitre Gestion du temps) et l'établissement d'une communication interne et externe qui fonctionne (voir le chapitre Communication). En outre, des détachements ou des échanges de personnel entre les différentes parties de l'organisation (par exemple, le DOMP et le PNUD), ainsi que des formations et des simulations conjointes peuvent contribuer à l'amélioration du fonctionnement d'une organisation en améliorant l'interaction entre ses composantes.

Un certain nombre d'approches a également été suggéré pour rapprocher les différentes parties d'une organisation. La collaboration peut être une stratégie visant à atteindre un objectif qui serait impossible si des entités indépendantes travaillaient chacune de leur côté. Provoquer une collaboration et une synergie fructueuse nécessite souvent un certain type de leadership de la part des managers qui peuvent privilégier la collaboration et les partenariats (voir les chapitres Leadership et Gestion des personnes). La grille d'évaluation d'alliances stratégiques présentée dans le tableau 1.1 peut aider à identifier et à mesurer la force relative d'un effort de collaboration.

L'approche « pangouvernementale » (« whole-of-government » en anglais), anciennement connue sous le nom d'« interdépartementale » (« joined-up-government » en anglais), a également été présentée comme une alternative au « départementalisme », à la « vision du tunnel » ou « vision tunnelisée », et aux « silos verticaux » comme un moyen de remédier à la fragmentation des administrations publiques. Elle vise à aligner les politiques des sphères de la diplomatie, du développement et de la défense, traditionnellement indépendantes, vers un but politique commun.

Tableau 1.1. Grille d'évaluation d'alliances stratégiques

Niveau d'intégration	Objectif	Stratégies et tâches	Leadership et prise de décision	Interpersonnel et communication
<b>Réseau</b>	Créer un réseau de communication  Identifier et créer une base de soutien  Explorer les intérêts	Structure souple ou non-existante  Rôles flexibles, non définis  Peu ou pas de tâches prédéfinies	Non-hiérarchique Flexible  Prise de décision en groupe minimale ou non-existante	Très peu de conflits entre personnes  Peu de communication entre tous les membres, voire quasi-absente
<b>Coopération</b>	Travailler ensemble pour s'assurer que les tâches ont été accomplies  Lever des fonds  Identifier des besoins mutuels mais garder des identités séparées	Les liens entre les membres sont de l'ordre de la consultation  Structure minimale  Quelques stratégies et tâches identifiées	Les décisions prises de façon non-hiérarchiques ont tendance à avoir de faibles enjeux  Les leaders facilitent la prise de décision, généralement de façon volontaire  Plusieurs personnes forment des plateformes de référence	Existence d'un certain degré d'investissement et d'engagement personnels  Un minimum de conflits interpersonnels  La communication entre membres est claire, mais peut être informelle
<b>Partenariat</b>	Partager les ressources pour s'attaquer aux mêmes problèmes  L'organisation demeure autonome mais soutien quelque chose de nouveau  Atteindre des objectifs communs ensemble	Les stratégies et les tâches sont développées et maintenues  Noyau central de personnes  Le noyau central des personnes a des tâches spécifiques	Leadership autonome  Les membres de l'alliance partagent équitablement la prise de décision  les mécanismes de prise de décisions sont en place	Existence de conflits interpersonnels  Des systèmes de communication et des canaux d'information sont développés  Capacité à résoudre des problèmes et à être productif
<b>Capacité de fusion</b>	Fusionner les ressources pour créer ou soutenir quelque chose de nouveau  Extraire de l'argent des systèmes/membres existants  Engagement pour une longue période pour atteindre des objectifs de court et long terme	Une structure formelle pour soutenir les stratégies et les tâches est apparente  Des stratégies et des tâches spécifiques et complexes sont identifiées  Des comités et des sous-comités sont formés	Le leadership est fort et visible  Les rôles et responsabilités sont partagés et délégués  Le leadership capitalise sur la diversité et les forces organisationnelles	Fort degré d'engagement et d'investissement personnels  Forte possibilité de conflits interpersonnels  La communication est claire, fréquente, et priorisée  Degré élevé de capacité à résoudre les problèmes et à être productif
<b>Capacité d'unification</b>	Unification ou acquisitions pour former une structure unique  Octroi de davantage d'autonomie pour soutenir l'organisation survivante	Très formel, et légalement complexe  Réorganisation permanente des tâches et des stratégies	Le leadership est généralement central et hiérarchique  Le leadership capitalise sur la diversité et les forces organisationnelles	Très forte possibilité de conflits interpersonnels  La communication est claire, fréquente, priorisée, formelle et informelle

(Par Rebecca Gajda, « Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances », *American Journal of Evaluation* 25, No 1 (2004): 65-77.)

## Missions intégrées de l'ONU

Organiser et coordonner le travail de l'Organisation des Nations Unies est un défi à tous les niveaux: stratégique, opérationnel et tactique. À ce titre, un certain nombre de réformes institutionnelles ont été entreprises au cours des années pour mettre en place un plus grand niveau de cohérence au sein de l'organisation, surtout par le biais du concept de « mission intégrée ». Cependant, le concept d'intégration a d'abord été adopté par l'ONU sans grande compréhension de ce qu'il signifiait en pratique, ce qui a dans un premier temps conduit à un degré d'improvisation dans le domaine, jusqu'à ce que le concept soit progressivement formalisé dans les politiques et directives.

En juin 2008, à la suite de larges consultations avec les composantes principales de l'ONU, le Comité politique du Secrétaire général a réaffirmé l'intégration en tant que principe directeur de l'engagement de l'ONU dans les situations de conflit et de post-conflit. La décision indique clairement que le principe doit être appliqué à chaque fois que l'ONU dispose d'une « équipe pays » (constituée par les agences, les fonds, et les programmes de l'ONU actifs dans ce pays) et une opération de maintien de la paix multidimensionnelle ou une mission/présence politique. D'autre part, cela signifie que le principe n'est pas appliqué dans les pays ayant des missions de paix traditionnelles dont les mandats sont limités à la surveillance du cessez-le-feu ou dans les pays en conflit ou post-conflit sans présence politique des Nations Unies.

Les décisions politiques de 2008 précisent également que l'intégration ne s'applique pas seulement aux missions qui sont « structurellement intégrées », c'est à dire des missions avec un Représentant spécial adjoint du Secrétaire général (RSASG), qui est également le coordinateur humanitaire et résident (CH/CR). Au lieu de cela, les arrangements au niveau des pays peuvent revêtir différentes formes structurelles qui reflètent leurs différents besoins et circonstances, ainsi que l'énonce le principe d'architecture moderne: « la forme suit le fond. » Ces formes se traduisent par un partenariat stratégique efficace et une vision partagée entre la mission/présence de l'ONU et l'équipe pays, sous le leadership du RSSG. Il y a donc désormais un accent plus fort sur l'intégration aux niveaux stratégique et de la planification, plutôt qu'au niveau structurel uniquement.



## Chronologie des débuts du principe de l'intégration à l'ONU (1997-2007)

1997: le Secrétaire général Kofi Annan commissionne « Rénover l'Organisation des Nations Unies – un programme de réformes » (A/51/950), et note que « des entités juridiques distinctes de l'ONU ... poursuivent leurs activités séparément, sans tenir compte ou profiter de la présence de l'autre. » Il décrète que « toutes les entités de l'ONU... au niveau du pays opéreront dans des locaux communs sous un seul drapeau de l'ONU. »

2000: Le rapport Brahimi souligne le manque d'intégration au niveau des sièges et recommande la création de **cellules de mission intégrées (IMTF)**, c'est-à-dire des groupes de travail conjoints qui facilitent la planification des missions et la coordination entre les différentes entités des Nations Unies au siège pour les opérations de maintien de la paix.

Des groupes de travail intégrés (ITF) semblables existent maintenant pour les Missions politiques spéciales (SPM) dirigées par le Département des affaires politiques (DAP). L'ITF est un mécanisme de coordination et de partage de l'information à la fois pour le siège et le terrain, qui réunit tous les départements, agences, programmes et fonds. Comme pour les missions dirigées par le DOMP, le Département de l'appui aux missions (DAM) fournit un soutien administratif et logistique aux missions dirigées par le DAP, comme prévu par l'Accord de prestation de services (SLA).

2000: Des notes d'orientation publiées par le Secrétaire général élaborent sur d'autres structures de leadership intégrées sur le terrain. Cela comprend notamment la création d'un adjoint RSSG à « double casquette » et « triple casquette », disposant à la fois de l'autorité de coordonnateur résident (CR) et de coordinateur humanitaire (CH) « lorsque cela est possible ». Le RSASG/CR/CH est chargé de veiller à ce que les activités de la mission de paix soient en cohérence avec le développement à long terme ainsi que les initiatives humanitaires menées par l'équipe pays des Nations Unies (UNCT). Le premier poste de RSASG/CR/CH à « triple casquette » a été établi en Sierra Leone en 2001. Des nominations semblables ont suivi.

2006: Une note d'orientation établit que le RSASG rapporte principalement au RSSG et à travers lui ou elle au Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, mais avec une ligne de *reporting* secondaire au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Également en 2006, les premières directives de **Processus de planification intégrée de la mission (IMPP)** ont été publiées tant pour le siège que pour le terrain, et ont été révisées en 2010 et en 2011 (voir chapitre Planification) (et remplacées depuis avril 2013 par une nouvelle politique onusienne sur l'évaluation et la planification intégrée ou « **Policy on Integrated Assessment and Planning – IAP** » en anglais). Cette nouvelle approche devait être la « base de référence pour la planification de toutes les nouvelles missions intégrées, ainsi que pour la révision des plans de mission d'intégration existants pour tous les départements, agences, fonds et programmes onusiens. » Ce cadre comprend l'innovation précédemment introduite avec les IMTF et a remplacé les structures et procédures de planification ponctuelles qui étaient en place avant l'IMPP.

En 2007, dans le cadre de l'initiative « Opérations de paix 2010 » du DOMP, le concept d'équipe d'opération intégrée (IOT en anglais) a été introduit. Les IOT ont ensuite été établies pour chaque opération de paix intégrée pour répondre aux préoccupations continues concernant le manque de soutien intégré de la part du siège. Les IOT combinent des fonctions militaires et de police (toutes deux sous le DOMP) et des fonctions de soutien politique et sur le terrain (DAM) pour servir de centres d'information et de liaison à New York pour chaque mission de maintien de la paix.

Dans le cas des missions politiques spéciales, il n'y a pas d'IOT, et la division régionale du DAP et les responsables de chaque pays coordonnent directement avec les différents départements du siège, y compris le DAM et le DOMP/OROLSI.

## Les limites de l'intégration onusienne

En général, les réformes touchant à l'intégration étaient censées améliorer à la fois l'efficacité et l'efficacités des opérations de paix des Nations Unies. Les gains d'efficacité sont censés résulter de l'élimination de la duplication des structures administratives et d'une meilleure utilisation des ressources, tandis que l'efficacité doit être acquise dans la mise en œuvre plus cohérente des activités sous une même vision. Cependant, malgré l'évolution considérable du concept d'intégration au sein de l'ONU, les avantages escomptés de l'intégration n'ont pas encore été pleinement réalisés en raison des réalités structurelles et politiques du travail de l'ONU.

Tout d'abord, la cohérence entre les acteurs de l'ONU a été affaiblie par les différents systèmes administratifs et financiers des fonds, agences et programmes de l'ONU. De nombreux aspects de la politique d'intégration ont progressé plus vite que les aspects « bric-à-brac » : administration, personnel, finances et support (y compris les frais administratifs, les services aériens, la communication/TI, la sécurité et la sûreté, les locaux communs, etc.). Le Groupe de pilotage interne (ISG), un organe permanent au niveau du SGA/SSG qui se réunit trimestriellement pour un travail sur l'intégration à l'échelle du système des Nations Unies, a discuté de ces questions complexes, dont certaines sont traitées par le Département de l'appui aux missions (DAM), en coordination avec les fonds, les agences et les programmes de l'ONU.

La capacité du RSSG et de son adjoint à intégrer efficacement est également limitée par le manque d'incitations pour les acteurs des Nations Unies en dehors de l'autorité du DOMP à s'intégrer réellement (voir l'étude de cas du Burundi ci-dessous). Bien qu'en théorie une équipe pays de l'ONU rapporte au RSSG, en réalité, elles ont encore toutes leurs propres conseils d'administration à New York ou à Genève. Plus important encore, ces acteurs ont souvent leurs propres objectifs et visions, qui ne sont pas exactement conformes au



mandat qu'un RSSG s'est vu remettre par le Conseil de sécurité. Dans ce contexte, l'intégration effective sur le terrain se résume souvent à un leadership et des personnalités au sein de la mission, et des programmes et des fonds des Nations Unies représentés, et à une communication de type réseau efficace.

A cet égard, l'une des questions les plus débattues résultant des missions intégrées est la tension entre le travail politique d'une opération de paix et le travail en apparence apolitique de l'aide humanitaire. Le grief souvent exprimé parmi les humanitaires est que l'intégration met en péril la neutralité des travailleurs humanitaires et que leur mission spécifique et immédiate de sauver des vies pourrait être subordonnée à des objectifs politiques plus larges ou à plus long terme. Une récente étude indépendante sur « L'intégration de l'ONU et l'espace humanitaire » a constaté que malgré les réformes apportées à la politique d'intégration au cours de la dernière décennie, le débat reste polarisé et les parties prenantes (y compris les départements, les fonds, les agences et les programmes de l'ONU), doivent redoubler d'efforts pour promouvoir une plus grande sensibilisation et une mise en œuvre cohérente des dispositions de la politique qui cherchent à assurer que les accords d'intégration de l'ONU protègent l'espace humanitaire. Ils devraient également faire beaucoup plus pour renforcer la confiance entre les communautés politiques, de maintien de la paix et humanitaires pour aider à garantir que les avantages potentiels de l'intégration de l'ONU pour les opérations humanitaires soient maximisés, et que les risques soient minimisés<sup>1</sup>.

Bien sûr, l'amélioration de la cohérence entre les acteurs de l'ONU ne touche qu'une partie du problème. Dans de nombreux états touchés par des conflits, l'argent et les activités des acteurs bilatéraux occultent une grande partie du travail de l'ONU. Ces acteurs ne peuvent pas être coordonnés sous un RSSG et leurs objectifs pourraient ne pas être totalement alignés sur ceux de la mission de l'ONU. Dans ce cas, les activités de toutes les parties peuvent au mieux faire double emploi, ou dans le pire des cas, fonctionner à contre-courant.

1 Voir Victoria Metcalfe, Alison Giffen, and Samir Elhawary, « UN Integration and Humanitarian Space, » étude indépendante commandée par le groupe de pilotage de l'intégration de l'ONU, Londres: Overseas Development Institute, 2011.



Enfin, la coordination qui est sans doute la plus importante dans un pays touché par un conflit est celle avec le gouvernement hôte et sa population. Le fait que l'ONU soit entièrement intégrée n'a aucune importance si elle n'est pas en phase avec les populations qu'elle dessert. Reconnaisant ce fait en 2011 lors d'un Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, en Corée, un « New Deal », une « Nouvelle Donne pour l'engagement dans les états fragiles » a été approuvée par un grand groupe de bailleurs de fonds bilatéraux et les Nations Unies. Cet accord propose un nouveau partenariat avec les pays d'accueil, qui facilite l'intégration globale en réunissant toutes les organisations internationales ainsi que les acteurs nationaux autour d'une vision commune, ce qui, idéalement, surmonte certains des défis de cohérence qui ont souvent retardé les progrès dans les états fragiles. Les processus permettant de mieux travailler avec les gouvernements hôtes et la société civile, mis en place grâce à des accords tels que



le *New Deal*, pourraient avoir des conséquences majeures sur la façon dont le travail de terrain de l'ONU est ordonné et « intégré » dans les années à venir.

#### Faire face au dilemme humanitaire posé par la question de l'intégration onusienne

« L'intégration stratégique », ou comment travailler ensemble vers des objectifs communs, n'est pas toujours censée impliquer une « intégration structurelle », soit des changements réels dans la structure organisationnelle de la mission, où un seul fonctionnaire de l'ONU portera les trois chapeaux de RSASG/CR/CH, (c'est à dire adjoint d'une mission politique ou de maintien de la paix, responsable du développement [coordinateur résident], et représentant humanitaire du plus haut rang de l'ONU [coordinateur humanitaire]). Ayant décidé que « la forme doit suivre le fond », l'ONU a mis au point trois modèles pour les missions intégrées:

- « Les deux pieds dedans »: Le coordinateur humanitaire/résident (CH/CR) sert de RSASG et le BCAH est situé à l'intérieur de la mission intégrée. Ce modèle est recommandé pour les situations post-conflit stables où la présence de la mission politique/militaire de l'ONU est bien acceptée. Il a été utilisé au Timor Oriental.
- « Un pied dedans, un pied dehors »: Le coordinateur humanitaire/résident (CH/CR) sert de RSASG mais le BCAH conserve une présence indépendante en dehors de la mission principale. Recommandé pour les situations où la mission politique/militaire est plus controversée. Le modèle a été utilisé en RDC et en Afghanistan.
- « Les deux pieds dehors »: Le coordinateur humanitaire et la représentation du BCAH ne sont pas intégrés dans les aspects politiques ou militaires de la mission. Recommandé pour ce que le BCAH appelle « les situations de conflit généralisé persistant ou qui n'ont pas un processus de paix crédible ». Le modèle a été adopté en Somalie.

## ÉTUDE DE CAS 1

### Intégration et coordination des Nations Unies au Burundi, 2007-2010

En novembre 2005, le gouvernement démocratiquement élu du Burundi (GdB) a demandé à ce que l'Organisation des Nations Unies retire la composante militaire de son opération de maintien de la paix (ONUB), présente depuis dix-sept mois. Après une période de consultation entre l'ONUB et le GdB, le Secrétaire général a recommandé au Conseil de sécurité d'établir un bureau intégré, le BINUB, succédant à l'ONUB pour coordonner la réponse de l'ONU en ce qui concerne les priorités de consolidation de la paix identifiées avec le

gouvernement burundais pour 2007-2008. Cet arrangement temporaire permettrait à l'ONU de procéder à une transition sans heurt du maintien de la paix vers un engagement plus axé sur le développement, et a duré jusqu'en décembre 2010 (quand le BINUB a été remplacé par un petit bureau politique, le BNUB). À l'époque, ceci constituait l'un des exemples les plus avancés du système d'intégration des Nations Unies.

Le BINUB a été construit sur les fondations posées par l'ONUB et l'équipe pays des Nations Unies en 2006. Le nouveau leadership de la mission avait utilisé les principes qui venaient d'être établis du processus de planification intégrée des missions (IMPP) et les leçons tirées de l'expérience de l'intégration de l'ONU en Sierra Leone pour éviter la fragmentation de l'ONU dans le pays. Le BINUB comprenait un petit bureau avec à sa tête, le Représentant exécutif du Secrétaire général (RESG), portant également les chapeaux de coordonnateur résident (CR) et de coordinateur humanitaire (CH), assisté par un RESG adjoint.

L'équipe pays des Nations Unies était la composante humanitaire et de développement de ce bureau de consolidation de la paix. Elle comprenait le PNUD, l'UNICEF, le HCR, l'OMS, la FAO, le PAM, l'FNUAP, l'UNIFEM, l'UNESCO, l'ONUSIDA, le HCDH, le BCAH, l'OIT et ONU-Habitat. La Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International ont également coordonné leurs travaux avec ceux du BINUB à travers des réunions hebdomadaires de l'Equipe de Management Intégrée des Nations Unies (UNIMT), composée des chefs d'agences des Nations Unies (UNCT) et des chefs des sections intégrées du BINUB. L'UNIMT, co-présidée par le RESG, a servi de structure pour la prise de décision conjointe et pour réduire le cloisonnement des activités de l'ONU au Burundi. Elle a également permis au chef de mission de fournir des conseils stratégiques sur tous les aspects critiques de consolidation de la paix et de définir une position commune des Nations Unies avec le GdB et les partenaires de développement internationaux.

Trois sections intégrées du BINUB (réforme du secteur de sécurité et des armes légères, justice et droits de l'homme, paix et gouvernance) étaient chargées de la coordination et du soutien de leurs domaines d'intervention au niveau national, et elles étaient responsables de la mise en œuvre des projets du Fonds de consolidation de la paix et des programmes conjoints qui reflétaient les interventions priori-

taires de consolidation de la paix établies par le gouvernement du Burundi. L'ensemble du personnel des sections intégrées a conservé les contrats de leurs organisations mères (DOMP/DAP, PNUD, HCDH, etc.), afin de maintenir des liens institutionnels appropriés et des lignes secondaires de reporting administratif envers leurs organisations respectives. Pour assurer la bonne gestion et l'intégrité des sections intégrées, les employés non-DOMP se sont vus accorder les mêmes droits, accès et responsabilités que le personnel DOMP du BINUB, y compris des responsabilités de supervision, de gestion et d'administration lorsque c'était pertinent et possible. Quelques-uns des principaux documents de planification de la mission comprenaient le Cadre Stratégique pour la Consolidation de la Paix au Burundi (accord entre l'ONU et le GdB) et la Stratégie intégrée d'appui à la consolidation de la paix des Nations Unies (ou UNDAF « sensible aux conflits »), avec des programmes conjoints pour chacun des principaux domaines prioritaires de consolidation de la paix, plus tard remplacés par un Cadre stratégique intégré (ISF, en anglais).

La cohérence stratégique, la transparence dans la planification et la programmation, et l'inclusion du GdB et des partenaires internationaux dans les processus ont été parmi les principaux succès de l'intégration de l'ONU au Burundi. Quelques-uns des éléments cruciaux d'une intégration efficace reposaient toutefois sur le leadership et la vision du RESG, Youssef Mahmoud (qui, avait notamment occupé des postes de haut niveau au DAP et au PNUD), ainsi que sur la création d'équipes intégrées au sein des sections, qui en dépit de difficultés administratives ont contribué à la cohérence globale de l'appui de l'ONU au GdB.

Dans « Partenariats pour la consolidation de la paix au Burundi: quelques enseignements, » Y. Mahmoud témoigne que, malgré des progrès notables dans certains domaines, à savoir l'intégration des efforts déployés aux niveaux stratégique, programmatique et opérationnel, l'intégration s'est avérée difficile. Les représentants des équipes pays locales eurent tendance à être plus redevables envers leurs structures centrales et régionales respectives qu'envers le responsable de terrain mandaté par le Secrétaire général pour coordonner les réponses onusiennes. Un obstacle connexe fut la préoccupation que l'intégration pourrait conduire à la perte de la visibilité de chaque agence; une visibilité essentielle

pour la mobilisation des ressources et l'avancement professionnel des individus. En fin de compte, l'effort d'intégration restera fragile et lié à la personnalité de chacun en l'absence d'incitations de performance récompensant l'intégration.

## ÉTUDE DE CAS 2

### **Décentralisation, délégation et coordination dans une opération de paix onusienne à grande échelle et multidimensionnelle: le cas de la coordination régionale au Sud-Soudan**

Après sa création par la résolution 1590 du Conseil de sécurité (24 mars 2005), la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) a été mise en place pour soutenir la mise en œuvre de l'Accord de paix global entre le Nord et le Sud. La MINUS était contrainte d'être présente dans les deux parties du pays. Dès le départ, le développement organisationnel et la décentralisation de la mission constituaient des défis.

Au Sud-Soudan, la MINUS a abordé la question de la décentralisation par la mise en place de processus clairs et détaillés. La mission se devait d'être visiblement présente là où les gens se trouvaient dans ce vaste pays, afin de générer des informations aussi actuelles que possible, et pour assurer l'horizontalité de la communication, de la coordination et du contrôle entre les fonctions de la mission.

L'équipe au Sud-Soudan mit en place une communication claire et des routines de planification sur une base mensuelle: au début de la première semaine les leaders de toutes les fonctions civiles et militaires de l'un des trois secteurs du Sud-Soudan se sont rencontrés. Ces réunions ont duré quasiment une journée entière. Chaque fonction devait remettre les rapports du mois précédent et définir des plans très concrets pour le mois suivant, qui étaient examinés de manière transparente avec toutes les fonctions. Cinq jours de planification opérationnelle ont suivi (combien d'hélicoptères et de voitures allaient être nécessaires, etc.), un membre du personnel chargé de la logistique et des affaires politiques a examiné chaque plan, et le leadership de la mission en a fait autant.

Enfin, le service de sécurité de la mission était chargé de valider chaque plan. Le 15 de chaque mois, les plans pour le



mois suivant étaient clairs pour tout le monde, avec des effets synergiques considérables: avant que ces routines ne soient établies, les affaires civiles auraient, par exemple, envoyé des hélicoptères pour une visite de terrain dans un village, qui aurait reçu une visite de la police trois jours plus tard. Grâce à ce degré élevé de coordination mensuelle, les heures d'hélicoptère furent très grandement réduites, et une zone beaucoup plus étendue put être observée avec moins de personnel et des équipes inter-fonctionnelles, mobiles et visibles. Tous les documents et un grand tableau récapitulatif furent mis sur un serveur accessible par tous les responsables de section et envoyés (signés par le coordonnateur régional) au leadership de la mission à Khartoum. Par conséquent, l'équipe régionale parvint à établir un contrôle et des modes de communication à la fois horizontaux et verticaux. Les coûts de transaction furent réduits car le coordonnateur régional n'avait à signer le produit final qu'une seule fois, plutôt que d'avoir à signer pour chaque vol d'hélicoptère, par exemple. Dans tous les cas, il y avait une marge de manœuvre pour les événements imprévus ou la maintenance.

Cette routine a d'abord été établie dans un secteur, et l'équipe de base s'est rendue dans les autres secteurs pour former le personnel et adapter les mécanismes à leurs ressources et besoins spécifiques. En somme, la mission de l'ONU au Soudan s'est fortement décentralisée, donnant suffisamment de souplesse aux bureaux de Juba.

## POINTS CLÉS

1. L'intégration de l'ONU n'est pas la panacée et les structures organisationnelles ne résolvent pas les problèmes de fragmentation par elles-mêmes.
2. La forme doit suivre le fond. Différents niveaux d'intégration et de coordination peuvent être mieux adaptés aux différentes réalités sur le terrain.
3. Le développement organisationnel est une des fonctions principales d'un manager et doit toujours être pris en considération. Même des gestes apparemment mineurs comme des réunions bien gérées, des formations conjointes, une communication informelle et des détachements de personnel entre secteurs peuvent favoriser des approches collaboratives et aider les entités à mieux comprendre les réalités des unes et des autres.
4. Coordonnez horizontalement et non verticalement. Ceci est particulièrement vrai pour toutes les unités, les composantes civil-militaire-police et les agences des Nations Unies.
5. Maintenez une relation saine entre les fonctions d'appui et de fond/ « substance » en favorisant la communication entre ces deux camps au sein d'une mission.
6. Établissez et révisez les priorités de la mission avec une approche d'équipe et communiquez les limites de manière transparente. La définition des objectifs de la mission ainsi que de l'ensemble des fonctions est clé pour la coordination et réduit les coûts de cette dernière.
7. N'ayez pas peur de décentraliser et de déléguer. Un manager doit essayer d'être présent dans les bureaux sur le terrain, leur déléguer de l'autorité, et visiter les bureaux secondaires régulièrement.
8. Engagez un dialogue avec le personnel national à travers des missions et avec le siège à New York chaque fois que cela est possible et pertinent.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Organisation	<p>Est-ce que je tiens régulièrement des séances de travail pour définir les calendriers/cycles, les listes de tâches et les priorités en collaboration avec mon équipe?</p> <p>Est-ce que je différencie clairement les réunions de routine quotidienne (opérations au jour le jour/rapports) et les autres réunions stratégiques?</p>		
Coordination	<p>Est-ce que mon équipe et moi-même coordonnons horizontalement (avec les unités transversales, les composantes civil-militaire-police et les agences onusiennes)?</p> <p>Est-ce que je collabore avec les deux aspects: fond/substance et appui de la mission?</p>		
Développement organisationnel	<p>Est-ce que je suis les procédures de gestion des connaissances, y compris la passation de notes et les documents partagés?</p> <p>Est-ce que je prends en compte les facteurs comportementaux, les émotions, et l'importance des relations lors de la planification ou la mise en œuvre des priorités de l'organisation?</p>		

## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- Eide, Espen Barth, Anja Therese Kaspersen, Randolph Kent, et Karen von Hippel. « Report on Integrated Missions: Practical Perspectives and Recommendations. » Independent Study for the Expanded UN ECHA Core Group, New York, Mai 2005.
- Fontaine Ortiz, Even. « The Role of the Special Representatives of the Secretary-General and Resident Coordinators: A Benchmarking Framework for Coherence and Integration Within the United Nations System. » Geneva: United Nations Joint Inspection Unit, 2009, UN Doc. JIU/REP/2009/9.
- Fontaine Ortiz, Even et Tadanori Inomata. « Evaluation of Results-Based Budgeting in Peacekeeping Operations. » Geneva: United Nations Joint Inspection Unit, 2006, UN Doc. JIU/REP/2006/1.
- Programme des Nations Unies pour le développement. « Results Based Management: Concepts and Methodology. » New York, 2002.
- Secrétaire général des Nations unies. « Decision No. 2008/24 – Integration. » 26 juin 2008.
- Secrétaire général des Nations unies. « Decision No. 2011/10 – Integration. » 4 mai 2011.
- Secrétaire général des Nations unies. « Note of Guidance on Integrated Missions. » 17 janvier 2006.

### Lectures complémentaires

- Agranoff, Robert. *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.
- Bardach, Eugene. *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington, DC: Brookings, 1998.
- Fineman, Stephen, Yiannis Gabriel, et David Sims. *Organizing and Organizations*, 4e éd. London: Sage, 2010.



- Jennings, Kathleen M. et Anja T. Kaspersen, eds. « Integrated Missions Revisited: Policy and Practitioner Perspectives. » Numéro spécial de *International Peacekeeping* 15, No 4 (aout 2008).
- Metcalfe, Victoria, Alison Giffen, et Samir Elhawary. « UN Integration and Humanitarian Space. » Independent Study Commissioned by the UN Integration Steering Group, London: Overseas Development Institute, 2011.
- Smith, Dan. « Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together. » Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding, Brattvaag, Norway: Royal Norwegian Ministry for Foreign Affairs, avril 2004.
- Stewart, Patrick et Kaysie Brown. « Greater than the Sum of Its Parts: Assessing Whole of Government Approaches to Fragile States. » New York: International Peace Academy, 2007.
- Straus, David. *How to Make Collaboration Work*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2002.
- Weick, Karl E. *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell, 2001.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, et David Obstfeld. « Organizing and the Process of Sensemaking. » *Organization Science* 16, No 4 (2005): 409-421.





# 2

## LEADERSHIP



# LEADERSHIP

Une armée en temps de paix peut généralement survivre avec une bonne administration...associée à un bon leadership concentré au sommet. Cependant, une armée en temps de guerre a besoin d'un leadership compétent à tous les niveaux. Personne n'a encore trouvé la façon de gérer efficacement les personnes dans la bataille; elles doivent être dirigées<sup>1</sup>.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Nous reconnaissons un leader en le voyant. Même s'il est difficile de définir le leadership, nous le reconnaissons quand nous voyons un leader en action. La combinaison exacte des compétences et des traits qui font un bon leader – un mélange d'art et de science – est imprévisible, mais certainement pas inconnue. Il existe de nombreuses définitions du leadership, mais elles se réfèrent toutes à des concepts et des caractéristiques communs: la confiance en soi, la communication, la créativité, l'intégrité, le courage, le sens politique, la compassion et l'humilité, entre autres.

Toutefois, le leadership est souvent assimilé à la gestion. Les deux nécessitent une capacité à amener les gens à agir afin que l'organisation puisse atteindre ses objectifs, mais tandis que la gestion supervise l'immédiat, le leadership est censé apporter une vision pour l'avenir et une conduite en temps de crise. Être un leader implique d'agir de manière stratégique et cohérente pour soutenir une vision plus globale pour l'organisation. Un leader sait comment apporter des changements lorsque cela est nécessaire, et comment inspirer et motiver le personnel pour qu'il travaille ensemble afin de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et sa mission – en particulier lorsque cette mission est contestée. Les leaders voient des possibilités là où d'autres voient des problèmes. Indépendamment de leur position dans la hiérarchie de l'organisation, ce sont vers eux que les gens se tournent en temps de crise.

Bien sûr, le leadership est une qualité qui vient plus naturellement à certains qu'à d'autres. Mais personne n'a jamais été un leader parfait dès le premier jour. Les compétences en leader-

1 John P. Kotter, « What Leaders Really Do, » [Ce que font vraiment les Leaders] *Harvard Business Review* 79, No. 11 (décembre 2001): 86.

ship se développent à travers des années d'expérience et de formation, et doivent être ajoutées à la palette d'outils qui font un bon manager.

Il y a également de nombreux types de leaders à différents niveaux d'une hiérarchie. Une opération telle la mission de terrain onusienne – pas si différente de l'armée en temps de guerre mentionnée ci-dessus – nécessite un leadership solide à tous les niveaux pour réussir, ainsi qu'un leadership interinstitutionnel, afin de favoriser la collaboration dans le contexte d'une présence onusienne souvent fragmentée dans un pays donné (voir chapitre Organisation et Coordination). Les leçons de leadership dans cette section ne sont par conséquent pas limitées au responsable de la mission ou au représentant spécial du Secrétaire général, mais sont pertinentes pour le personnel à tous les niveaux d'une mission.

#### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- Les différents styles de leadership
- Comment développer les compétences de leadership
- Comment motiver les personnes autour d'une vision
- Comment être à la fois un manager et un leader

## PRINCIPES & PRATIQUE

Vous pouvez être à la fois un bon manager et un leader qui inspire: gérer et diriger sont largement complémentaires, et les activités se chevauchent souvent. Alors que le manager s'occupe de la complexité et supervise certaines parties de l'organisation, le leader traite du changement et peut mettre le statu quo au défi. A l'ONU, comme dans de nombreuses organisations, vous serez probablement invité à être à la fois un gestionnaire et un leader. Un gestionnaire avisé sait quand et comment diriger, et un excellent leader doit aussi savoir comment gérer.

Il n'existe pas qu'un seul type de leader efficace, et les différents styles de leadership doivent s'adapter à des organisations et des situations spécifiques y compris, voir surtout, à des situations de crise. La capacité à diriger ne vient pas naturellement avec la nomination à un poste de respons-





abilité. Les leaders apprennent par expérience, voient et écoutent le monde autour d'eux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Le tableau 2.1 résume les différents styles de leadership, incluant leurs caractéristiques, leur applicabilité et leurs limites. Plus vous développerez une palette de styles variée, plus vous pourrez fréquemment et efficacement exercer votre leadership.

Les traits de personnalité souvent associés au leadership sont généralement liés à la capacité d'une personne à influencer, motiver et inspirer les autres. L'élaboration d'une vision et la motivation des autres nécessitent également l'utilisation de certaines compétences. Et bien que vous puissiez rencontrer des « leaders naturels », un grand nombre de ces compétences peuvent être acquises et développées.

Les éléments suivants constituent le profil d'un leader efficace. Ensemble, ils offrent une vision du leadership vers laquelle un manager devra s'élever quelle que soit sa position dans l'organisation. Le leadership revêt plusieurs formes et doit provenir de tous les niveaux d'une organisation pour que celle-ci puisse réaliser de grandes choses.

## Visionnaire

Un leader efficace est en mesure d'élaborer une vision allant au-delà du statu quo, une vision qui est claire, ciblée et facile à comprendre, même si le processus requis pour sa mise en œuvre est long et compliqué. La plupart des visions des grandes bureaucraties sont simples mais nécessitent d'importantes compétences de leadership pour être mises en œuvre, car les bureaucraties ont tendance à privilégier le statu quo. Les personnes dans leur zone de confort se sentent menacées lorsqu'on leur demande de penser différemment et de changer leur comportement. Une bonne vision fournira un sens partagé des valeurs et de la direction, permettant de convaincre les personnes réticentes qu'elles profiteront à terme des changements que la mise en œuvre de la vision apportera à leurs vies professionnelles.

L'articulation d'une vision aide à définir les résultats désirés. La vision idéale décrit les résultats attendus en termes simples, fait appel aux valeurs fondamentales de l'organisation, et présente des avantages évidents à ceux qui sont impliqués dans l'organisation et au-delà.

Tableau 2.1. Les styles de leadership

Styles de leadership	Caractéristiques	Contextes pertinents	Faiblesses et limites
<b>Coercitif/ directif</b>	Le leader donne des ordres et s'attend à ce qu'on lui obéisse	Situations et crises à résolution rapide; travailler avec des employés difficiles	Inhibe la flexibilité de l'organisation; affaiblit le moral des employés
<b>Autoritaire</b>	Le leader établit l'objectif/stratégie globale et pousse les gens à suivre	L'organisation est à la dérive ou indisciplinée et a besoin de direction et de supervision	Objectif/stratégie non inspiré par les bonnes idées du personnel; l'objectif peut susciter peu d'adhésion de la part du personnel
<b>Mobilisateur/ soutien</b>	Le leader écoute, affirme et facilite; attitude "les personnes d'abord"	Nécessité de renforcer la cohésion de l'équipe; besoin de remonter un moral diminué	Les employés peuvent ne pas avoir une idée claire de la direction ou du but
<b>Démocratique/ participatif</b>	Le leader donne aux employés un rôle dans la prise de décision au jour le jour	Nécessité de renforcer la souplesse organisationnelle, la réactivité et la responsabilité	Peut résulter en une indécision et un sentiment de confusion, ou au pire, en une mauvaise prise de décision
<b>Définissant un rythme/ orienté vers la réalisation</b>	Le leader fixe des objectifs ambitieux et des critères de haute performance	Avec des employés très motivés qui travaillent mieux quand ils sont indépendants	Peut donner une sensation écrasante aux employés qui éprouvent alors du ressentiment pouvant les mener à l'abandon
<b>Coaching</b>	Le leader dirige et soutient: se concentre sur le développement personnel	Les employés souhaitent et obtiennent une incitation à s'améliorer professionnellement	Inefficace lorsque les employés sont résistants au changement; importante charge horaire pour le leader

(Adapté de Harvard Business School Press, *Leading People*, Boston, 2006)



Dans les opérations de paix onusiennes, l'engagement autour d'une vision commune est crucial, mais cependant difficile à réaliser. Le leader doit soigneusement gérer et équilibrer la politique liée au fait de se trouver à l'intersection des priorités du Conseil de sécurité de l'ONU, des pays contributeurs de troupes et de police, d'autres entités des Nations Unies, des institutions financières internationales, des bailleurs de fonds actifs dans le pays concerné, ainsi que du gouvernement hôte et de la population locale. Ceci va évidemment bien au-delà du défi lié à l'élaboration d'une vision pour une seule organisation. Ainsi, il est important de tenir compte des opinions et des priorités des autres acteurs concernés au moment de décider de la direction stratégique de la mission, et de la communiquer efficacement à ces parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la famille des Nations Unies (voir le chapitre Communication). Bien qu'une mission de l'ONU ne puisse se charger de toutes les tâches, ni répondre aux besoins de tous, elle peut permettre de faire le bilan et jouer un rôle rassembleur dans un pays donné, coordonnant et alignant ainsi les stratégies et les actions de divers acteurs, sans forcément faire tout le travail elle-même.

## **Un communicateur qui est à l'écoute**

Toute aussi importante que la capacité à élaborer une vision, il y a la capacité à la communiquer clairement et succinctement. Bien que la mise en œuvre de la vision soit un processus complexe, pouvoir l'expliquer ne devrait pas être compliqué. Les personnes ne soutiendront pas ce qu'elles ne peuvent pas entièrement comprendre. Il est essentiel de rappeler la vision aux personnes et de les tenir informées tout au long de la phase de mise en œuvre, à la fois sur les progrès et les problèmes. Tenir les personnes informées contribue à créer chez elles un fort sentiment d'appropriation dans le processus et donc un plus grand engagement pour sa mise en œuvre.

L'écoute est la pierre angulaire de la communication, elle vous permet d'acquérir des connaissances, de comprendre les défis et de lire les intentions des gens. Les bons leaders comprennent qu'ils n'ont pas la solution à chaque problème. Leur force réside dans leur ouverture aux idées extérieures et leur capacité à intégrer l'expérience et la connaissance des autres dans leur vision. L'incapacité à écouter entraînera toujours des problèmes ultérieurs.



La communication informelle peut être tout aussi importante que la communication formelle. Une présentation convaincante ne se traduira pas en succès si l'on n'a pas pris le temps de s'asseoir de manière informelle avec les parties prenantes qui pourraient être opposées au plan. Il est nécessaire de comprendre exactement quelles sont leurs préoccupations avant que celles-ci ne se transforment pas en obstacles. Une communication personnelle et informelle est également préférable dans certains contextes culturels. De plus, la communication non verbale peut être extrêmement importante, car les signaux émotionnels des leaders sont étroitement observés et interprétés par les personnes autour d'eux. Les bons leaders parviennent à inspirer et influencer les autres par leur capacité à montrer de la confiance et de l'optimisme, surtout dans des conditions difficiles.

## Motivateur



Il a été dit qu'à l'ONU, « un leadership fort et l'absence de leadership ont tous deux un effet multiplicateur disproportionné: les leaders forts attirent les meilleures personnes et font ressortir le meilleur de l'ensemble du personnel. Lorsque le leadership est absent et le moral est bas, le personnel qui peut partir s'en va. D'autres restent, mais peuvent devenir désabusés, cyniques à l'égard de l'organisation, et indûment préoccupés par leurs conditions de service et leurs droits. »<sup>2</sup>

Motiver et inspirer le personnel fait partie de ce qui distingue un leader d'un manager. Le leader est un catalyseur de la performance du personnel. Les grandes bureaucraties qui ont nécessairement des règles, politiques, procédures et structures rigides peuvent avoir tendance à étouffer la créativité, la souplesse et l'initiative individuelle. La désillusion et le cynisme peuvent en découler. L'ONU n'est pas étrangère à ce phénomène. Dans ces environnements de travail, il faut souvent de sérieux efforts de la part de la direction pour motiver, inspirer et développer la confiance au sein du personnel.

Les leaders comprennent comment développer un esprit de corps, libérer la puissance du travail d'équipe et faire ressortir le meilleur d'un groupe. Ceci exige des compétences interpersonnelles et des efforts concertés. Il faut montrer que l'on cherche à se connecter avec les personnes et les faire s'impliquer dans leur travail. Rappelez-vous que les personnes sont souvent stimulées lorsqu'on leur attribue des missions en dehors de leurs activités de routine ou lorsqu'on leur confie une tâche au-dessus de leur niveau de rémunération. Dans certains cas, cela peut conduire à un programme de tutorat pour développer leurs propres compétences en leadership. Deuxièmement, les personnes veulent aussi se sentir incluses dans l'ensemble du processus, de la planification à la mise en œuvre.

Cependant, chaque personne a des capacités, des faiblesses et des potentiels différents. Chacun doit donc être impliqué d'une façon personnalisée, répondant à leurs propres besoins et à leurs intérêts. Des encouragements devront être donnés à des personnes hautement compétentes qui n'ont pas

2 Fabrizio Hochschild, « In and Above Conflict: A Study of Leadership in the United Nations, » Geneva: Centre for Humanitarian Dialogue, juillet 2010.



confiance en elles-mêmes, et plus de responsabilités devront être déléguées aux personnes avec beaucoup d'expérience pour qu'elles restent motivées. Certaines personnes ont besoin de plus de conseils et d'orientation que d'autres. Comprendre qui a besoin de ce niveau d'encouragement et d'indépendance peut s'avérer un défi. Connaître les besoins de chacun, à la fois dans leur travail et dans leur vie, est probablement la seule façon de déterminer ceci. A cet effet, la meilleure manière de procéder est de leur rendre visite sur le lieu de travail, de façon informelle. On ne peut pas diriger en restant assis dans un bureau. Au contraire, le leadership exige de sortir de son bureau et de ses habitudes pour interagir directement avec le personnel.

## Médiateur

Les missions onusiennes, comme dans beaucoup d'environnements multiculturels, peuvent être le théâtre de conflits et de tensions entre les employés. Bien que l'ONU ait élaboré un certain nombre de mécanismes internes de résolution des conflits (par exemple, le médiateur des Nations Unies et les services de médiation), le manager est souvent obligé de jouer un rôle de médiation immédiate. Le leadership est aussi tenu à un certain niveau de responsabilité en ce qui concerne les conflits au sein de l'équipe.

Comprendre la nature du conflit et acquérir de simples compétences de résolution de conflit vous aidera à contribuer à un environnement de travail accueillant et juste. Bien que le déclenchement d'un conflit puisse être trivial, les raisons sous-jacentes de l'animosité au travail sont généralement plus larges, allant d'une mauvaise communication à des conflits de personnalité ou des styles de travail différents. Quelle que soit la raison, une intervention précoce est la clé de la gestion des conflits, avant qu'ils ne se transforment en crises.

- La première étape de la résolution d'un conflit est de ne pas l'ignorer et de rencontrer les personnes en conflit ensemble, d'écouter ce qu'ils ont à dire et de résumer le problème qu'ils ont décrit pour s'assurer d'une compréhension commune.
- La deuxième étape consiste à demander à chaque participant de décrire les actions spécifiques qu'ils aimeraient voir entreprises par l'autre partie et qui permettraient de



surmonter les différences. Faites savoir aux personnes en conflit que vous ne choisirez pas de camp et que vous vous attendez à ce que les individus règlent le conflit de manière proactive.

- Enfin, assurez aux deux parties que vous avez pleinement confiance en leur capacité à résoudre leurs différends. Planifiez un autre rendez-vous pour évaluer les progrès effectués.

Voir le chapitre Gestion des personnes pour la gestion du personnel au quotidien afin de créer un environnement de travail favorable et collégial.

## Bâtitseur de coalition

Les grandes opérations qui entreprennent un large éventail de tâches, comme une mission onusienne, ne peuvent pas compter sur le leadership d'une seule personne, mais plutôt sur celui d'une équipe de leaders. Les managers consacrent donc, à juste titre, beaucoup d'efforts pour constituer et entretenir une équipe de direction efficace qui réunit des compétences et des attributs complémentaires.

Le leadership consiste aussi à bâtir des coalitions, à la fois internes et externes, à entretenir des alliances stratégiques, et à toucher toutes les hiérarchies et cultures. Une telle réflexion stratégique nécessite d'être politiquement rationnelle, sans devenir politiquement entachée. Cela commence au sein de l'organisation, avec la constitution d'une équipe de direction cohérente et efficace pour traiter des questions spécifiques. Bien qu'un certain nombre d'équipes de gestion formelles existent dans toutes les missions de l'ONU et se réunissent habituellement sur une base hebdomadaire, celles-ci peuvent ne pas toujours être les plus appropriées pour répondre de manière adéquate aux défis spécifiques auxquels l'organisation est confrontée.

Vous pouvez donc envisager de former des équipes ad hoc (comité de conseillers, groupes de travail ou de coordination) pour discuter d'une idée avant de la mettre en pratique, relever des défis spécifiques, ou obtenir le soutien de parties prenantes clés qui ne figurent pas dans les structures formelles de direction. Cela peut aussi être l'occasion pour que le personnel de niveau intermédiaire se sente responsabilisé et reconnu. L'importance des équipes informelles qui

se développent spontanément en dehors de l'espace de travail immédiat ne doit pas être négligée.

## Responsable

Les bons leaders prennent de bonnes décisions. Ils le font en identifiant et en évaluant les coûts relatifs, les avantages et les risques inhérents à toute décision. Ils ont aussi une capacité à bien communiquer leurs décisions. Ceci est particulièrement important lorsque la décision aura un impact négatif sur une personne ou un groupe de personnes.

Comme dans d'autres grandes organisations, la responsabilité par rapport aux résultats aux Nations Unies peut être diffuse et diluée dans l'ensemble de sa vaste bureaucratie. Dans le contexte du terrain en particulier, il est souvent difficile pour les populations locales de comprendre qui au sein de l'ONU est l'ultime responsable pour les actions de l'ONU dans leur pays. Toutefois, les leaders respectés et dignes de confiance sont ceux qui ne se contentent pas seulement d'accepter la responsabilité de la réussite, mais également celle des échecs. Ils montrent à leur personnel, leurs supérieurs, et à la communauté extérieure un sens de la responsabilité qui engendre souvent le respect. Ce sont ces leaders qui reconnaissent que le succès doit être partagé avec ceux qui y ont contribué, mais qu'il faut toujours être prêt à accepter la responsabilité de l'échec seul. (Voir le chapitre Prise de Décision pour plus d'informations sur comment prendre de bonnes décisions).

### « Garder la tête froide »

La vie moderne est caractérisée par un changement continu et rapide. L'Organisation des Nations Unies est elle-même en perpétuel changement, et le maintien de la paix onusien est souvent en mode de crise constante. Le personnel sur le terrain doit s'adapter aux nouvelles réalités politiques, aux nouveaux mandats, aux configurations et aux dimensions des nouvelles missions, ainsi qu'à l'évolution rapide des environnements opérationnels.

Diriger une organisation ou une équipe pendant une crise présente ses propres défis. Une catastrophe nationale ou un conflit violent entraîne un haut niveau d'incertitude, d'urgence et de complexité. Les personnes se tourneront vers un leader





pour recevoir certaines orientations et un sentiment de calme, ainsi que l'assurance que les choses iront pour le mieux. En situation de crise, les leaders doivent être visibles constamment pour rassurer et montrer qu'ils ont la situation sous contrôle.

Les procédures d'urgence officielles doivent être revues, vérifiées, et peut-être même testées régulièrement. Cependant, lors d'une crise, même les plans les mieux conçus ont besoin d'être immédiatement adaptés pour tenir compte des circonstances. La communication, les transports, le logement, les bureaux, l'eau, la nourriture, etc. sont tous susceptibles d'être perturbés. Les grandes organisations préparent très bien leur personnel à la planification, mais elles investissent rarement dans le développement de bonnes compétences d'improvisation. Les temps de crise exigent une improvisation constante de la part du leadership.

Une crise peut mettre en valeur les leaders les plus improbables. Ils peuvent être de ceux qui sont discrets, mais qui ont l'étonnante capacité de trouver des solutions immédiates aux problèmes. Ils peuvent aussi être de ceux qui ont leurs propres réseaux et seront en mesure de trouver les ressources nécessaires. L'efficacité en situation de crise exige de reconnaître ces leaders soudains et de leur donner les moyens nécessaires, même si cela signifie briser la hiérarchie.

Les crises sont des opportunités d'apprentissage et nécessitent une analyse post-mortem afin de renforcer la préparation à d'éventuelles crises futures. Certaines crises sont incorrectement prises en charge et peuvent également être la conséquence d'un enchaînement d'erreurs humaines, d'erreurs de jugement et de mauvaises décisions. La complaisance n'a pas sa place dans de telles situations. Il faut au contraire prendre les mesures nécessaires pour soutenir une enquête crédible permettant de déterminer la responsabilité pour les erreurs commises, y compris les vôtres. Plus généralement, les crises sont l'occasion de faire usage des ressources de gestion des connaissances de l'ONU, qui sont abordées plus en détail dans le chapitre Gestion des Connaissances. Les conditions de stress propres aux crises mettent les équipes, les structures et les méthodologies à l'épreuve, et l'on peut en tirer d'importantes leçons qui seront utiles aux collègues confrontés à des circonstances similaires dans l'avenir.

## Montrer l'exemple

Le Référentiel de Compétences de l'ONU (« UN Competency Framework » en anglais) a été conçu comme un guide de perfectionnement professionnel destiné au personnel des Nations Unies. Dans ce cadre, l'intégrité est identifiée comme une valeur fondamentale guidant le comportement de l'ensemble du personnel des Nations Unies. Être un leader à l'ONU signifie s'engager à faire preuve du plus haut niveau de professionnalisme, de compétence et d'intégrité. De toute évidence, lorsque les employés de l'ONU trahissent ces valeurs fondamentales, c'est la mission et l'ONU dans son ensemble qui en subissent les conséquences. Être un leader à l'ONU signifie embrasser ces valeurs tant dans les principes que dans la pratique, et servir d'exemple pour les autres employés de l'ONU quant à la façon de se comporter lorsque l'on est en mission dans un autre pays. En raison de leur position dans l'organisation, les managers sont plus étroitement surveillés et associés à l'ONU.

Les managers sont, sans doute, les plus tentés. Par exemple, ils auront plus facilement accès aux ressources de la mission. Un manager peu scrupuleux peut profiter des diverses instructions administratives régissant l'utilisation des véhicules, téléphones ou aéronefs. Il est essentiel que les personnes à des postes de direction utilisent leur influence pour montrer comment les ressources de la mission doivent être utilisées de manière appropriée et ne tirent pas d'avantage personnel de ces ressources. Les managers sont également sollicités par les responsables d'autres organisations, du gouvernement du pays hôte ou d'Etats membres de l'ONU en raison de leur capacité à influencer sur les décisions de la mission. Bien qu'accepter des invitations à des repas et des réceptions fasse partie du développement stratégique de bonnes relations, personne au sein de l'ONU, quelle que soit sa position hiérarchique, n'est en droit de demander ou de recevoir une compensation matérielle de la part de responsables gouvernementaux. En tant que leader, vous devez être en mesure d'évaluer de façon impartiale quand un repas est utilisé comme une forme d'incitation, et inversement, quand un petit cadeau est un geste tout à fait innocent faisant partie de la culture locale et dont le refus pourrait peser inutilement sur les relations.

L'intégrité personnelle exige une cohérence entre les





principes et le comportement personnels. Dans le contexte du terrain, un employé de l'ONU représente l'organisation et ses valeurs, que cette personne soit au bureau le mardi matin ou dans un bar le samedi soir. Les erreurs commises en dehors du bureau peuvent avoir des conséquences très réelles au bureau. À ce titre, les managers se doivent d'illustrer les plus hautes normes d'intégrité personnelle dans le contexte professionnel et personnel. Ils doivent suivre scrupuleusement les normes de l'organisation et être un symbole d'intégrité et de responsabilité, car la mission de l'organisation peut en dépendre.

## ÉTUDE DE CAS 1

### Profil d'un leader: Rolf Ekéus

Au début du mois de mai 1991 et au lendemain de la guerre entre l'Irak et le Koweït, un diplomate suédois discret, l'Ambassadeur Rolf Ekéus arriva à New York. À la demande du Conseil de sécurité, il avait accepté de prendre le poste de Président exécutif de la Commission spéciale des Nations Unies (CSNU). Son travail consistait à diriger le démantèlement des armes de destruction massive (ADM) irakiennes et à prendre les mesures nécessaires pour empêcher l'Irak de reconstituer son arsenal.

Jamais auparavant un conflit armé n'avait pris fin grâce à une organisation civile mandatée pour démanteler l'infrastructure d'armement d'un pays souverain. L'ambassadeur Ekéus n'avait pas de précédents ou de meilleures pratiques sur lesquels s'appuyer. De plus, il n'avait pas vraiment de budget. La résolution 687, qui avait établi la Commission, exigeait que l'Irak finance le coût de la destruction de son arsenal. L'Irak n'était pas un partenaire consentant, ni à la divulgation de son programme d'armement, ni à l'idée de couvrir le coût de sa destruction. Le seul atout que l'ambassadeur Ekéus avait à sa disposition était une résolution lui donnant le pouvoir de décider où, quand, et quoi inspecter en Irak.

Dans les jours qui suivirent son arrivée à New York, à la stupéfaction générale, les équipes d'inspection quadrillaient l'Irak, sillonnant le pays pour mettre en œuvre la vision de l'ambassadeur Ekéus qui consistait à s'assurer que l'Irak avait démantelé ses ADM. Les États membres frappaient à la porte de son bureau, prêts à fournir des moyens aériens, de



l'équipement et des experts techniques. Les agences de renseignement lui ouvraient leurs dossiers top-secret sur le programme d'armement irakien. L'ambassadeur Ekéus était un leader né, et c'est ainsi que certains de ses anciens inspecteurs et membres du personnel se souviennent de lui. « Sa porte était toujours ouverte et il n'y avait pas à proprement parler de hiérarchie dans la Commission. Toute personne, quelle que soit sa position, pouvait assister à la réunion quotidienne de 9h30 où il recevait un briefing sur l'avancement des inspections en Irak, et il parlait très ouvertement de ses réunions avec les ministères des affaires étrangères et les ambassadeurs. Ceci nous permettait de comprendre le contexte politique de ce que nous faisons », explique un de ses anciens employés.

« Il pouvait se fâcher pour de petites choses, mais jamais, jamais ne montrait de stress au sujet des grandes questions. Certaines de ces inspections nous ont amené à la limite d'affrontements armés. S'il était nerveux, il le gardait pour lui. Je savais que je pouvais l'appeler 24h/24, et je l'ai fait plus d'une fois. Il ne s'en est jamais plaint. »

« Il n'avait aucun problème pour confronter les irakiens ou s'opposer aux membres du Conseil de sécurité. Certains l'aimaient bien, d'autres pas du tout. Cela n'avait aucune importance pour lui. Il ne prenait jamais rien personnellement. Mais il ne pouvait pas gérer les conflits entre les inspecteurs.

Et il y en eut beaucoup, particulièrement au milieu des années 90 lorsque les progrès étaient laborieux. Pour faire face à ces problèmes, il avait nommé un membre du personnel en qui il avait confiance au poste de directeur adjoint des opérations. C'était sa façon de résoudre les problèmes quotidiens. »

« Il savait également quand changer de direction. En 1997, il n'y avait pas de réels progrès et le climat politique avait changé. Il avait tout fait pour le mieux et réalisait qu'il était temps de passer à autre chose. De par la façon dont il projetait la Commission et lui-même, les gens s'imaginaient que nous avions des milliers d'inspecteurs en Irak. En réalité, la plupart de nos inspections intrusives comptaient cinquante personnes tout au plus. »

## ÉTUDE DE CAS 2

### Profil d'un leader: Sergio Vieira de Mello

Sergio Vieira de Mello avait été un fonctionnaire de l'ONU durant trente-quatre ans et l'un de ses leaders les plus doués, lorsqu'il a perdu la vie dans une attaque terroriste contre le siège de l'ONU en Irak le 19 août 2003.

Dans son étude sur le leadership à l'ONU, *In and above Conflict*, Fabrizio Hochschild indique que, bien que Vieira de Mello n'ait jamais passé plus de trois ans au même poste, ses réalisations ont souvent eu une grande portée en raison de ses compétences en leadership et de sa capacité à gagner la confiance de différentes parties prenantes. « De 1997 à 1999 il établit le nouveau Bureau pour la Coordination des Affaires Humanitaires (BCAH), un successeur au Département des Affaires Humanitaires, largement discrédité. Sous son leadership, le bureau regagna sa crédibilité et sa pertinence auprès de ses partenaires opérationnels et du Secrétariat. De 1999 à 2002, il fut le Représentant spécial du Secrétaire général et administrateur transitoire au Timor Oriental. L'ONU était très mal outillée pour assumer cette énorme tâche qui lui avait été confiée, mais il gagna rapidement la confiance de la population du Timor et réussit à concevoir une transition relativement courte vers l'indépendance complète du pays, tout en jetant les bases d'une viabilité économique. »

Toutefois, Hochschild remarque que Vieira de Mello « n'a jamais fait du changement organisationnel une priorité ... [et] ... son attention particulière envers les parties prenantes principales et luttes de pouvoir pouvaient l'emporter sur des considérations de principe ».

Dans sa biographie de Vieira de Mello *Chasing the Flame*, Samantha Power écrit qu'il « s'est distingué comme un humanitaire passionné, en mesure de négocier avec, et parfois de charmer des dictateurs de la guerre froide, des marxistes radicaux, des seigneurs de guerre, des chefs de milices nationalistes et sectaires...avec une autorité morale, un sens politique, et une stature militaire et économique permettant de protéger la vie humaine et de ramener la paix dans un nouvel ordre mondial indiscipliné... ».

En tant que représentant spécial de l'ONU en Irak, Vieira de Mello gagna rapidement le respect de l'administrateur



américain Paul Bremer, en dépit des tensions entre Washington et l'ONU au cours de l'invasion américaine et de la mauvaise image de l'ONU aux yeux de nombreuses personnes à Washington. Power écrit également que Vieira de Mello était « le seul fonctionnaire international qui disposait de la confiance des cinq membres permanents du Conseil de sécurité. » Bien qu'il n'ait joué aucun rôle manifeste dans la formation du nouveau gouvernement irakien (choisi par la coalition sous commandement américain), Vieira de Mello rendit visite aux pays voisins de l'Irak pour leur demander de soutenir l'institution.

Il est dit que Vieira de Mello avait reconnu la nature délicate de la mission de l'ONU en Irak, et avait indiqué en juillet au Conseil de sécurité que « la présence des Nations Unies en Irak reste vulnérable à tous ceux qui cherchent à cibler notre organisation. » Certaines critiques ont suggéré que sa proximité perçue avec l'administration transitoire des États-Unis, et en particulier une conférence de presse et photo avec Paul Bremer en juin 2003, a peut-être contribué à associer l'ONU avec la coalition d'occupation dirigée par les États-Unis, et à en faire par conséquent une cible potentielle.

Lorsque la bombe frappa l'enceinte de l'ONU, Vieira de Mello était en réunion avec deux chercheurs qu'il avait aimablement accepté de recevoir, malgré son emploi du temps toujours chargé.

## POINTS CLÉS

1. Il n'y a pas qu'un seul type de leadership efficace et différents styles de leadership seront plus ou moins adaptés à certaines organisations et situations, y compris en situations de crises.
2. Élaborez une vision pour que votre organisation aille au-delà du statu quo (une vision claire, ciblée et facile à comprendre).
3. Communiquez votre vision de manière claire et succincte. Écoutez les gens autour de vous et tenez-les informés de la mise en œuvre de la vision et des défis à relever.
4. Créez un environnement motivant et de confiance: soyez attentifs aux personnes, motivez-les, et coachez-les et soyez un mentor lorsque cela est nécessaire.
5. Consacrez des efforts à la constitution d'une équipe de direction rassemblant des connaissances et attributs complémentaires ainsi que divers points de vue.
6. Le leadership à l'ONU consiste aussi à bâtir des coalitions externes et internes tout comme des alliances stratégiques latérales.
7. Prenez des décisions raisonnées et assumez-en la responsabilité.
8. Dirigez par l'exemple et agissez conformément aux valeurs fondamentales des Nations Unies en matière d'intégrité, de professionnalisme et de respect de la diversité, en public et en privé.
9. Le leadership est requis à tous les niveaux. Que vous soyez un manager à un niveau intermédiaire ou senior, le leadership relève de votre responsabilité et pas uniquement de celle de l'équipe de direction.

## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Traits de personnalité	<p>Lorsque je cherche à atteindre un objectif, est-ce que je garde une attitude positive et ciblée, en dépit des obstacles?</p> <p>Est-ce que je m'efforce à en apprendre davantage sur mon organisation et ses parties prenantes?</p> <p>Est-ce que j'écoute les autres activement, avec attention et de manière juste?</p> <p>Est-ce que je reste calme sous pression?</p> <p>Est-ce que je fais preuve d'empathie envers les besoins, les préoccupations et objectifs professionnels d'autrui?</p>		
Elaborer une vision	<p>Est-ce que j'ai une vision claire et l'ai-je bien retraduite à mon équipe?</p> <p>Ai-je recueilli les commentaires (le feedback) de mon équipe de direction, mes collègues et des parties prenantes avant de finaliser ma vision?</p> <p>Le résultat final de la vision sert-il les intérêts de l'organisation et de ses parties prenantes les plus importantes?</p> <p>Ai-je une stratégie globale pour atteindre la vision? Est-elle réaliste et réalisable?</p>		
Motiver les autres	<p>Est-ce que j'informe mon équipe régulièrement des succès obtenus à ce jour, de la façon dont ils s'imbriquent dans un cadre plus global, et des défis auxquels l'organisation est confrontée?</p> <p>Est-ce que je donne des commentaires (du feedback) et des signes de reconnaissance aux membres du personnel? Est-ce que j'encourage leur développement personnel?</p> <p>Est-ce que je peux identifier les personnes au sein de mon organisation qui me soutiendront en cas de besoin?</p> <p>Est-ce que j'utilise l'humour pour débloquer des situations tendues ou inconfortables?</p> <p>Ai-je les compétences et la crédibilité pour arbitrer et résoudre les conflits entre les membres de mon équipe?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- Fontaine Ortiz, Even. « The Role of the Special Representatives of the Secretary-General and Resident Coordinators: A Benchmarking Framework for Coherence and Integration Within the United Nations System. » Geneva: United Nations Joint Inspection Unit, 2009, UN Doc. JIU/REP/2009/9.
- Hochschild, Fabrizio. « In and Above Conflict: A Study of Leadership in the United Nations, » Geneva: Geneva: Centre for Humanitarian Dialogue, juillet 2010.
- Peck, Connie, ed. On Being a Special Representative of the Secretary-General. Geneva: UNITAR 2006.
- Groupe des Nations Unies pour le développement (« UNDG » en anglais). « RC Online: The Online Resource for UN Resident Coordinators. » Disponible sur <http://rconline.undg.org>.
- Formation au leadership senior des mission de l'ONU « United Nations Senior Mission Leadership (SML). »

### Lectures complémentaires

- Arbinger Institute. Leadership and Self-Deception: Getting Out of the Box. London: Penguin, 2009.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Kellerman, Barbara. Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Maxwell, John C. Smart Choices: The 21 Indispensable Qualities of a Leader. Nashville: Thomas Nelson, 1999.
- Northouse, Peter G. Introduction to Leadership: Concepts and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.
- Waldock, Trevor and Shenaz Kelly-Rawat. The 18 Challenges of Leadership: A Practical, Structured Way to Develop Your Leadership Talent. Harlow, UK: Pearson Education, 2004.

## Sites Internet utiles

- Center for Management Research. Disponible sur [www.cfmr.com](http://www.cfmr.com).
- « Leadership. » The Wall Street Journal. Disponible sur <http://online.wsj.com/public/page/lessons-in-leadership.html>.





# 3

## PLANIFICATION



« La sagesse est la capacité de voir les conséquences à long terme des actions en cours, la volonté de sacrifier les gains à court terme pour de plus grands avantages à long terme, et la capacité à contrôler ce qui est contrôlable et non pas de s'inquiéter de ce qui ne l'est pas. Par conséquent la sagesse consiste à se préoccuper de l'avenir. Ce n'est pas le genre de préoccupation de l'avenir qu'aura un voyant, car il cherche seulement à le prédire. L'homme sage essaye de le contrôler. »<sup>1</sup>

---

## VUE D'ENSEMBLE

La planification est le processus qui consiste à identifier, à travers la formulation de stratégies, la bonne combinaison de ressources et d'activités nécessaires pour atteindre les objectifs d'une organisation.

Les stratégies et les plans sont essentiels pour connecter la vision générale de l'avenir d'une organisation à ses activités quotidiennes. Les plans aident à prioriser les objectifs, à anticiper les obstacles, à atténuer les risques, à économiser des ressources limitées et à tracer la route vers le succès. La planification s'effectue sur trois niveaux:

1. **Politique:** accord sur les objectifs généraux et les ressources.
2. **Stratégique:** développement de méthodes générales et définition du cadre des activités pour atteindre les objectifs.
3. **Opérationnel:** mise en œuvre quotidienne du plan stratégique sur le terrain.

La planification des missions onusiennes est une pratique complexe mais indispensable. La planification des Nations Unies vise à concevoir des opérations efficaces pour la réalisation de la vision politique plus globale contenue dans un mandat du Conseil de sécurité. Le processus de planification est multi-niveaux, multi-acteurs, cyclique, et se recoupe souvent. Au niveau stratégique, l'ONU a mis au point un ensemble d'exigences et de normes minimales quant à la façon de traduire les mandats du Conseil de sécurité en une

1 Russell Ackoff, *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management* (New York: John Wiley & Sons, 1999), p. 99.



planification des processus qui garantissent la cohérence entre tous les acteurs du système des Nations Unies opérant dans le même pays: les directives du processus intégré de planification des missions des Nations Unies (IMPP) pour le siège et sur le terrain (remplacées depuis avril 2013 par une nouvelle politique onusienne sur l'évaluation et la planification intégrée ou « Policy on Integrated Assessment and Planning - IAP », en anglais). Au niveau du terrain, un cadre stratégique intégré (ISF) est mis en place pour planifier et coordonner le travail de la mission et de l'équipe pays des Nations Unies.

Une bonne coordination et communication entre de nombreux acteurs est nécessaire dès le début d'une mission, dès les missions d'évaluation initiales et la mise en place de la mission, pendant toute sa durée, ainsi que lors des reconfigurations, du retrait progressif et enfin du démantèlement de la mission.

Ce chapitre donne un aperçu des fondements théoriques et des outils de planification stratégique de base. Même si la planification n'est pas votre responsabilité première, ce chapitre vous permettra de mieux comprendre le pourquoi et le comment des travaux de planification de l'ONU, d'apporter une contribution éclairée aux processus de planification de missions onusiennes, de planifier votre propre travail, et de réfléchir de manière critique pour mettre à jour et adapter les plans existants.

#### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- L'importance d'une planification efficace pour toute organisation
- Les différents types de stratégie
- Les différentes composantes d'un processus de planification modèle
- Comment développer des objectifs utiles
- Comment effectuer une analyse SWOT
- Comment ces principes s'appliquent à la planification d'une nouvelle mission de l'ONU
- Comment un ISF peut être coordonné avec d'autres processus de planification en cours

## PRINCIPES & PRATIQUE

« Une stratégie est une conceptualisation, exprimée ou sous-entendu par le chef de l'organisation, (1) des objectifs à long terme ou des buts de l'organisation, (2) des contraintes générales et des politiques qui limitent actuellement la portée des activités de l'organisation, et (3) de l'ensemble des plans et objectifs à court terme qui ont été adoptés dans le but de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. »<sup>2</sup> Plus simplement, les objectifs sont les finalités, et les stratégies sont les moyens de les atteindre.

Les stratégies sont des moyens d'atteindre les objectifs à long terme d'une organisation. La planification stratégique est la fonction de gestion correspondante, axée sur l'élaboration d'une orientation générale de l'organisation dans l'environnement dans laquelle elle opère, avec ses défis et ses opportunités, tenant compte des ressources de l'organisation.

Les stratégies peuvent aussi émerger à travers des processus différents de celui du développement formel de la stratégie. Conceptuellement, on peut faire la distinction entre les stratégies intentionnelles et non intentionnelles et entre les stratégies réalisées et non réalisées (voir tableau 3.1). Les diverses combinaisons de ces catégories donnent trois types de stratégies: les stratégies délibérées (prévues et réalisées), les stratégies non réalisées (prévues, mais non réalisées) et les stratégies émergentes (involontaires, mais réalisées).

Tableau 3.1. Différencier les stratégies

	Prévue	Non prévue
Réalisée	Stratégie délibérée	Stratégie émergente
Non réalisée	Stratégie non réalisée	--

(Basé sur Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Toronto: Maxwell Macmillan Canada, 1994.)

2 Richard Vancil, « Strategy Formulation in Complex Organizations, » in *Strategic Planning Systems*, édité par Peter Lorange et Richard Vancil (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977), p. 4.

Il est important de reconnaître que les stratégies peuvent émerger de façon imprévisible. Vous devez vous efforcer d'être flexible, de revoir en permanence et, si nécessaire, de mettre à jour la stratégie.

Grâce à la planification, des stratégies générales sont traduites en programmes de travail de plus en plus spécifiques et, en définitive, en actions individuelles. Tout comme la stratégie, les plans peuvent être basiques ou plus sophistiqués. Contrairement aux stratégies, qui peuvent parfois émerger de façon imprévue, les plans sont toujours délibérés. Pour les plans, les décisions sur la façon de mener votre travail sont prises à l'avance.

Les stratégies et les plans se distinguent par leur horizon temporel et par les niveaux hiérarchiques (voir tableau 3.2). En termes d'horizon de planification, on peut distinguer entre les plans à long terme (cinq ans), les plans à moyen terme (trois ans), et les plans à court terme (par exemple, un an). Avec une répartition hiérarchique des stratégies et des plans correspondants, on peut distinguer la planification stratégique de l'organisation dans son ensemble, la planification de gestion concernant les différents plans et programmes au sein des différentes sections de l'organisation, et la planification fonctionnelle, c'est à dire, les fonctions d'appui comme l'administration, les affaires publiques, etc.<sup>3</sup>

Tableau 3.2. Planification stratégique, programmatique et fonctionnelle

Horizon temporel	Niveaux hiérarchiques
Long terme (5 ans)	Stratégique/Organisationnel
Moyen terme (3 ans)	Gestion/Programmation
Court terme (3 mois - 1 an)	Fonctionnel

(Basé sur Mintzberg, *The Rise and Fall*.)

3 Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Toronto: Maxwell Macmillan Canada, 1994) p. 62.

Les missions de terrain de l'ONU sont généralement mandatées par le Conseil de sécurité pour six mois à un an, renouvelables, et l'Assemblée générale des Nations Unies approuve le budget. Le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix est annuel (du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante), tandis que le budget ordinaire de l'ONU – qui comprend le financement des missions politiques spéciales – est approuvé pour deux années civiles consécutives (du 1er janvier jusqu'à décembre de l'année suivante). Les mandats et les cycles de planification budgétaire pour les missions onusiennes ne sont donc pas souvent alignés.

En plus des défis de la planification pluriannuelle, des horizons temporels et des niveaux hiérarchiques de planification différents s'appliquent également. Les horizons temporels couvrent le cycle de vie d'une mission et la palette des niveaux hiérarchiques s'étend du niveau politique jusqu'au niveau opérationnel (tableau 3.3).

Tableau 3.3. Hiérarchie de la planification des missions onusiennes

Horizon temporel	Niveaux hiérarchiques
Calendrier variable en fonction du mandat (objectifs et ressources)	Politique (Résolution du Conseil de sécurité, allocation de budget de l'Assemblée Générale)
Moyen terme (développement du plan stratégique)	Stratégique (ONU, Secrétariat et Leadership de la mission)
Court terme (mise en oeuvre du plan dans les opérations quotidiennes)	Opérationnel (unités militaires, politiques et civiles)

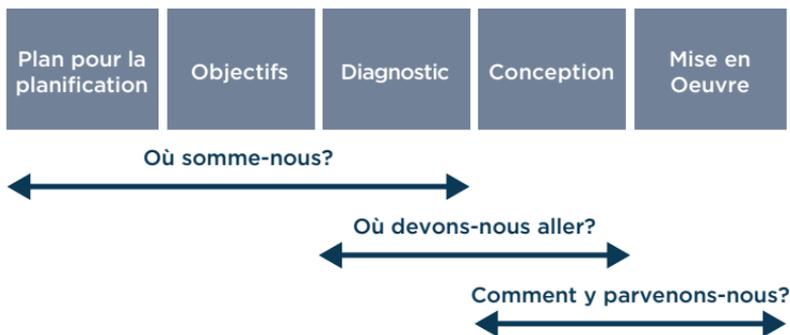
## Modèle de processus de planification

Différentes approches pour la gestion et la planification stratégique sont employées par différentes organisations, en fonction de leurs besoins, de leurs capacités et de leurs ressources. L'objectif ici est d'introduire un « modèle de processus de planification » et ensuite de proposer quelques perspectives sur les mérites et les limites d'une telle approche,

en prenant également en compte la spécificité des défis auxquels les managers sont confrontés lors de la planification des missions onusiennes.

Les processus de développement de la stratégie et de planification suivent généralement une séquence. Bien que les termes utilisés pour distinguer les différentes phases soient souvent différents (notez les différents termes utilisés dans les missions onusiennes), les processus de planification doivent généralement employer la même combinaison de phases. Nous faisons la distinction entre cinq phases clés: une phase de « plan pour la planification », une phase d'établissement des objectifs, une phase de diagnostic, une phase de conception et une phase d'exécution. Ces cinq phases du processus de planification couvrent trois questions fondamentales pour une organisation: Où sommes-nous? Où allons-nous? Comment y parvenir?

Figure 3.1. Les cinq phases du processus de planification



(Basé sur Simon Burtonshaw-Gunn, *The Essential Management Toolbox*, Chichester: John Wiley & Sons, 2008.)

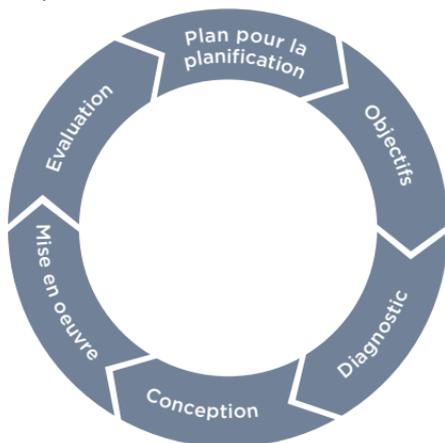
Une sixième phase, l'évaluation, peut être ajoutée à ce processus linéaire et consiste à évaluer si nous atteignons nos objectifs. Les managers ne devraient pas voir la planification comme une activité linéaire et statique, mais comme un processus cyclique devant être effectué à plusieurs reprises comme une responsabilité récurrente (fig. 3.2).

Particulièrement dans l'environnement volatile des missions onusiennes, une évaluation constante est nécessaire et parfois les plans doivent être adaptés. Les plans doivent parfois être

révisés en fonction des réalités imprévues et/ou changeantes sur le terrain, ainsi que pour capturer et codifier les stratégies émergentes et rendre les pratiques conformes aux stratégies prévues et exprimées. Compte tenu de l'importance de maintenir des plans flexibles et régulièrement mis à jour, les cycles de planification récurrents sont utilement employés pour introduire un minimum de souplesse.

L'objectif du cycle de planification est la planification interactive: une organisation qui met régulièrement à jour et améliore ses plans et ses stratégies, fait appelle à la participation du personnel à tous les niveaux, et assure un maximum de réactivité aux changements internes et externes pourra alors adapter plus facilement ses activités à la réalité<sup>4</sup>.

Figure 3.2. Cycle de planification



## Le plan pour la planification

Avant de s'engager dans l'élaboration et la planification de stratégies, quelques bases, (c'est-à-dire un plan pour la planification) sont nécessaires. Ceci nécessite l'affectation du personnel, de leurs responsabilités et des ressources correspondantes, ainsi que l'implication globale de l'organisation à s'engager dans un processus de réflexion sur l'orientation de l'organisation.

Investir du temps et de l'énergie dans cette phase est d'une importance cruciale, car elle affecte de manière dispropor-

4 Ackoff, *Ackoff's Best*, pp. 106-114.

tionnée les chances de succès des phases ultérieures. Lors de la préparation d'un exercice de planification stratégique, il doit y avoir une compréhension mutuelle et partagée de ce que la planification stratégique implique. Cela inclut également une compréhension de ce à quoi le résultat pourrait ressembler, de ce que seront ses implications pour l'organisation et de comment les travaux seront effectués.

Les questions importantes qui doivent être abordées incluent notamment les suivantes:

- Qui doit être impliqué dans le processus de planification?
- Pourrions-nous bénéficier d'un apport extérieur, comme des experts et/ou des facilitateurs?
- Comment la transparence peut-elle être préservée et la contribution extérieure utilisée de manière productive sans ralentir le processus de planification?
- Combien de temps doit être alloué au processus de planification?
- Comment le personnel concerné doit-il répartir son temps entre la planification et ses autres fonctions?
- Quelles sont les répercussions sur les coûts?
- Et enfin, qui est chargé de diriger le processus de planification, et par la suite d'assurer son suivi et sa mise en œuvre?

## **Phase de définition des objectifs**

Après avoir terminé la phase de préparation, les buts globaux de l'organisation doivent être définis. Il y a quatre éléments clés dans la phase de définition des objectifs: la mission, la vision, les buts et les objectifs d'une organisation. Ensemble, ils imposent de nombreux aspects liés à l'avenir d'une organisation. En conséquence, ils doivent clairement établir ce que l'organisation veut réaliser.

La définition de la mission (« mission statement » en anglais) décrit la raison d'être générale d'une organisation. Elle devrait contenir trois éléments: le but de l'organisation, ses activités et ses valeurs. La définition d'une vision devrait présenter ce à quoi le succès devra ressembler, formulée en termes de contribution attendue de l'organisation à la société en





général. Les définitions de vision dépeignent une image idéale de l'avenir, un état final recherché et destiné à contribuer au fait que les membres d'une organisation travaillent pour aspirer à cette vision. L'orientation générale exprimée dans les définitions de mission et de vision est développée grâce à un ensemble détaillé de buts et d'objectifs. Une norme utile pour l'établissement d'objectifs, également mentionnée ailleurs dans ce manuel, est celle des critères « SMARTER ». Les objectifs doivent être:

- **Spécifiques** (objectif précis et distinct)
- **Mesurables** (inclure des chiffres ou des résultats permettant de mesurer le succès)
- **Assignables** (assigner la responsabilité à chaque personne ou groupe)
- **Réalistes** (ne tenir compte que de ce qui peut être réalisé)
- **Temporels /ancrés dans le temps** (avoir une date de début et de fin)
- **Ethiques** (respecte les droits et intérêts d'autrui)
- **Répertoriés/enregistrés** (suivre les résultats et les rendre disponibles)

Par rapport à la hiérarchie des stratégies et des plans évoquée ci-dessus, les objectifs peuvent être définis pour chaque niveau de l'organisation.

Dans le contexte des missions onusiennes, la vision, les buts et les objectifs ne sont pas toujours clairement ou pleinement élaborés. Les résolutions du Conseil de sécurité qui établissent et mandatent une mission des Nations Unies énumèrent généralement la liste des tâches que les processus de planification des Nations Unies doivent planifier (par exemple, par l'intermédiaire de l'IAP et de ISF, et dans une certaine mesure, par le budget axé sur les résultats et les plans de travail des sections/unités), cependant, une vision stratégique plus large pour le pays, au-delà de la présence des Nations Unies, n'est souvent pas incluse.

La Charte des Nations Unies et le mandat de mission du Conseil de sécurité peuvent servir de lignes directrices importantes pour une définition de mission et de vision stratégique, respectivement. En effet, toutes les activités de l'ONU sont basées sur, et destinées à promouvoir les objectifs

de la Charte des Nations Unies. En cas de doute sur le but d'une activité spécifique, il peut être utile de l'examiner à la lumière des objectifs de la Charte et du mandat. Pour cette raison et d'autres, il n'est jamais une mauvaise idée d'avoir une copie de la Charte des Nations Unies en format poche à portée de main.

## Phase de diagnostic

Après avoir défini les objectifs généraux de l'organisation, une première étape vers la synthèse stratégique est initiée au cours de la phase de diagnostic. L'objectif principal de cette phase est de rassembler plus d'informations sur l'organisation et son environnement. Ce savoir peut être utilisé dans la phase de conception pour développer des stratégies et des plans qui ouvrent la voie pour que l'organisation atteigne ses objectifs et assure une adéquation maximale avec l'environnement.

La planification des Nations Unies est un processus inter-organisationnel et politique complexe qui implique un nombre important d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'ONU. Il peut par conséquent être utile de procéder à une analyse des parties prenantes (« stakeholder analysis » en anglais) dans le but d'acquérir une meilleure compréhension de ces dernières, (c'est-à-dire les personnes qui seront affectées par le résultat des plans et celles qui peuvent influencer sur les chances de succès de ces plans). Pour plus d'informations sur l'analyse des parties prenantes, voir le chapitre Gestion de Projet.

Étant donné que les missions onusiennes sont de plus en plus chargées de tâches de construction et de consolidation de la paix, une compréhension approfondie du contexte dans lequel elles opèrent est un élément clé pour bâtir des stratégies solides. La Banque mondiale, le PNUD, le DFID, et l'USAID, pour n'en nommer que quelques-uns, ont tous développé des cadres utiles pour l'analyse des conflits. Sous le titre général de « ne pas nuire », ces cadres sont destinés à fournir la base pour des plans et des programmes « sensibles aux conflits », ce qui signifie qu'ils mettent en avant les types d'interventions qui pourraient compliquer davantage une situation, et les genres d'activités pouvant être nécessaires pour une paix durable. Ils varient en fonction du contexte.





De manière générale, l'analyse des conflits est l'étude systématique du profil de conflit, de ses causes, des acteurs concernés et de la dynamique de ce conflit. Étudier le profil du conflit, c'est comprendre le contexte politique, économique et socio-culturel et les questions connexes. Le profil du conflit identifie également des zones géographiques spécifiques où le conflit peut être plus intense ainsi que l'histoire du conflit. Les causes de conflit qui peuvent être analysées se répartissent en trois catégories: (1) les causes structurelles qui sont intégrées dans les politiques et les sociétés et créent les conditions préalables au conflit; (2) les causes immédiates qui conduisent à un climat propice au conflit, et (3) les déclencheurs (des actes, des événements, ou leur anticipation) qui peuvent déclencher un conflit. L'analyse du conflit évalue les intérêts, les objectifs, les positions, les capacités, et les relations des acteurs impliqués ou touchés par un conflit.

Un outil utile pour commencer l'identification systématique des alternatives stratégiques fondées sur la recherche préliminaire est une analyse SWOT (fig.3.3), examinant les forces et les faiblesses de l'organisation et les opportunités et menaces de l'environnement. En tant que tel, c'est un outil pour résumer la situation stratégique d'une organisation.

- Les points forts (« **Strengths** ») sont les capacités qui permettent à votre organisation ou unité d'obtenir une bonne performance – des capacités qui doivent être mises à profit.
- Les faiblesses (« **Weaknesses** ») sont des caractéristiques qui empêchent votre organisation ou unité d'obtenir de bons résultats et qui doivent être corrigées.
- Les opportunités (« **Opportunities** ») sont les tendances, les forces, les événements et les idées dont votre organisation ou unité peuvent tirer parti.
- Les menaces (« **Threats** ») sont les événements possibles en dehors de votre contrôle que votre organisation ou unité doit planifier ou décider de la façon de les atténuer.

L'objectif principal des analyses SWOT est de fournir une base analytique pour des stratégies qui reflètent la réalité en garantissant un ajustement maximal entre les facteurs externes de l'environnement et les facteurs internes de

Figure 3.3. Analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces

ANALYSE SWOT		INTERNE	
		Forces Lister les force	Faiblesses Lister les faiblesses
EXTERNE	Opportunités Lister les opportunités	Utiliser les forces pour profiter des opportunités	Surmonter les faiblesses en profitant des opportunités
	Menaces Lister les menaces	Utiliser les forces pour éviter les menaces	Minimiser les faiblesses pour éviter les menaces

(Basé sur Alan Walter Steiss, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*, New York: Marcel Dekker, 2003; et Burtonshaw-Gunn, *The Essential Management Toolbox*.)

l'organisation. Les stratégies basées sur ce modèle analytique assurent que les opportunités extérieures sont exploitées par les forces de l'intérieur, tandis que les menaces sont contrées et les faiblesses minimisées.

L'identification des menaces et des opportunités de l'environnement est une étape clé dans le développement de solutions stratégiques alternatives. Ceci nécessite d'effectuer des recherches en rassemblant toutes les informations disponibles sur le contexte dans lequel fonctionne l'organisation. Les éléments clés seront les résultats des analyses des parties prenantes et du conflit, à condition qu'elles soient effectuées. D'autres sources peuvent inclure les publications académiques, les journaux, et la recherche interne approfondie. Le but est d'avoir une idée claire de l'évolution de l'environnement politique, économique et social.

L'évaluation des points forts et des faiblesses internes est la deuxième composante analytique pour le développement de solutions stratégiques alternatives. Les membres d'une organisation ont inévitablement des opinions divergentes sur les points forts et les faiblesses - il est donc utile de faire participer une équipe de diverses parties de l'organisation dans l'accomplissement de cette tâche. Le but est d'obtenir une meilleure compréhension des compétences de base de l'organisation, de sa situation financière, de sa structure et enfin, de sa culture de gestion. Compte tenu du contrôle limité qu'ont les opérations de paix sur leurs propres ressources, tenir compte des contraintes de ressources de manière appropriée est d'une importance capitale.

En conséquence il apparaîtra plus clairement si, quand et comment, l'organisation doit s'engager dans une activité spécifique (dans une opération de paix cette décision dépend également toujours, dans une large mesure, du mandat).

Enfin, lorsqu'on effectue une analyse SWOT, il est important de garder à l'esprit que: (1) pas seulement la quantité de facteurs est importante, mais aussi leur qualité/gravité, et (2) une analyse SWOT fournit simplement une image instantanée, alors que les facteurs internes et externes sont dynamiques et susceptibles de changer au fil du temps.

## Phase de conception

Dans la phase de conception, les objectifs et l'analyse doivent être combinés dans les stratégies et les plans. Les stratégies émergentes, par définition, ne font pas partie de ce processus car elles évoluent de façon imprévisible, mais ceci sera abordé à nouveau ci-dessous.

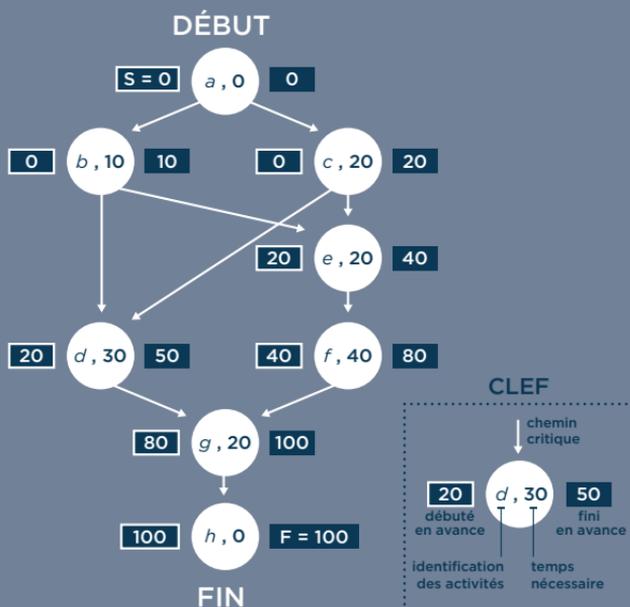
La formulation de la stratégie doit tenir compte des solutions stratégiques alternatives issues de la phase d'analyse. Tous les problèmes ne peuvent être résolus par une stratégie unique. Au lieu de cela, les stratégies doivent se concentrer sur des problèmes spécifiques et hiérarchiser les activités et l'allocation des ressources d'une organisation. Des stratégies alternatives peuvent être formulées en tenant compte de ces arbitrages, essayant de faire correspondre la mission, la vision et les objectifs de l'organisation aussi étroitement que possible. Idéalement, les stratégies qui en résultent synthétiseront à la fois les opportunités et les forces.

Une fois que les stratégies globales ont été élaborées, les plans de travail correspondants doivent être créés, à partir du haut des hiérarchies mentionnées ci-dessus, jusqu'au niveau des opérations et des actions individuelles. Comme souligné ci-dessus, la planification consiste à choisir délibérément des actions spécifiques pour atteindre les objectifs de l'organisation. De nombreuses techniques existent pour aider les managers à faire des plans, la « méthode du chemin critique » pour le séquençage et la priorisation des actions et la « planification par scénarios » pour gérer l'incertitude sont expliquées brièvement ci-dessous (les références sont incluses à la fin du chapitre pour plus de détails).



## Méthode du chemin critique (MCC ou « CPM » en anglais)

La méthode du chemin critique (MCC) est une technique permettant d'analyser, planifier et programmer des processus larges et complexes. Elle aide les managers à déterminer quels activités au sein d'un projet particulier sont essentiels, et la façon de planifier les travaux pour qu'ils soient terminés à une date précise avec un coût minimum. Même si dans les missions de terrain peu de choses peuvent être quantifiées et planifiées avec la précision suggérée par cette approche, l'analyse du chemin critique peut servir en tant qu'approche heuristique utile pour structurer le processus de planification de diverses activités de votre mission.

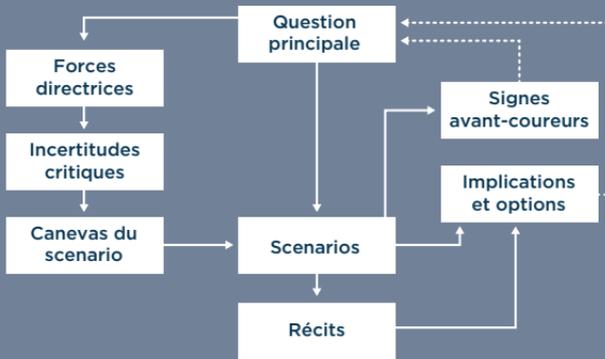


(Source: Ferdinand K. Levy, Gerald L. Thompson et Jerome D. Wiest, « ABCs of the Critical Path Method, » *Harvard Business Review* 41, No. 5, septembre/octobre 1963.)

En substance, ce que le MCC implique est tout d'abord une énumération de toutes les activités nécessaires à l'accomplissement du projet avec un symbole unique correspondant (par exemple, une lettre), puis une évaluation du temps nécessaire pour terminer le travail et le travail préalable immédiat. Chaque travail est représenté par un cercle, le symbole de l'activité en question est inclus à l'intérieur du cercle, ainsi que le temps nécessaire pour l'accomplir. Le graphique reflète le fait qu'une activité doit être réalisée pour que la prochaine activité commence. Le chemin critique est le chemin le plus long entre le début et la fin et indique le temps minimum requis pour terminer le projet. Ceci peut, par exemple, aider à identifier les goulots d'étranglement. Accélérer les tâches le long du chemin critique est la seule façon d'accélérer le temps nécessaire pour mettre en œuvre le plan.

## Planification par scénarios

La planification par scénarios est le processus créatif qui consiste à réfléchir à l'avenir d'une organisation. Elle a d'abord été utilisée pour la planification militaire pendant la Seconde Guerre mondiale, mais a ensuite été utilisée et répandue par Royal Dutch/Shell dans les années 1970. En tenant systématiquement compte des incertitudes stratégiques, la planification par scénarios a pour objectif de préparer une organisation à faire face à la manière dont le scénario peut se dérouler. En se concentrant sur ce qui est incertain plutôt que d'essayer de prédire l'avenir, la planification par scénarios est particulièrement appropriée pour la planification des missions onusiennes. Les exercices de planification par scénarios impliquent généralement quinze à trente personnes et peuvent prendre de trois à neuf mois. Les informations recueillies par le biais d'évaluations stratégiques, de missions d'évaluation technique, ainsi que par la mission (JMAC et autres sections) peuvent être exploitées pour le développement de scénarios et pour renseigner la planification.



(Source: David A. Garvin et Lynne C. Levesque, « Note on Scenario Planning, » Harvard Business School Case Study, novembre 2005.)

Comme illustré dans le graphique, il y a un certain nombre de composantes nécessaires pour construire des scénarios. Tout d'abord, une question clé ou un choix critique ayant probablement des conséquences à long terme pour l'organisation doit être identifié. Ensuite, la recherche doit être effectuée, et vous devriez être ici en mesure de capitaliser sur la recherche effectuée au cours de la phase de diagnostic. Outre les intervenants, il s'agit de comprendre l'environnement. L'objectif est d'identifier les forces motrices – prédéterminées et incertaines – et les incertitudes critiques susceptibles d'avoir le plus d'impact sur une organisation. L'étape suivante est la construction d'un cadre de scénarios dans une matrice 2x2 avec les incertitudes critiques sur n'importe quel axe, qu'elles soient présentes ou non. Il en résulte quatre scénarios différents pour l'avenir. Par la suite, ces quatre scénarios différents et les versions correspondantes de l'avenir sont étoffés par des récits détaillés, leurs implications sont discutées, et des indicateurs sont définis pour mettre en évidence l'apparition d'un scénario particulier. La planification par scénarios met par conséquent l'accent sur la préparation à de nombreux résultats différents, plutôt que sur la prévision d'un résultat particulier et la prescription d'une série d'actions pour une organisation.

## Phase de mise en œuvre

Bien sûr, les plans ne sont utiles que s'ils sont utilisés et mis en œuvre. Des plans bien conçus sont souvent hors de propos en raison d'une exécution mauvaise ou incomplète (Voir les chapitres sur la gestion de projet, la gestion financière et l'évaluation pour des lignes directrices et des outils pour une mise en œuvre efficace).

De manière générale, il est essentiel que la responsabilité de supervision de la mise en œuvre des plans soit clairement attribuée. Outre la clarification des responsabilités de supervision, les devoirs de reporting réguliers doivent également être établis. Les rapports sur les progrès de la mise en œuvre des plans (ou le manque de progrès) sont d'importants indicateurs initiaux pour évaluer le succès d'une mission.

## Phase d'évaluation

L'évaluation - voir chapitre 12 - est l'élément qui transforme un processus de planification linéaire en cycle de planification. Outre des rapports réguliers, une évaluation continue des stratégies par le personnel à tous les niveaux d'une organisation est nécessaire afin de pouvoir s'adapter et de mettre à jour les plans. En effet, le développement de stratégie se fait non seulement de haut en bas, mais doit également être piloté à partir du bas vers le haut.

C'est là qu'un manager de mission peut apporter d'importantes contributions. L'évaluation continue exige de vous demander régulièrement: Atteignons-nous les objectifs énoncés dans notre mandat? Y a-t-il des divergences entre notre travail et les stratégies du plan de mission? Si oui, pourquoi? Devons-nous mettre à jour ou améliorer les stratégies existantes? Y a-t-il des stratégies émergentes ou des modes de réalisation des objectifs qui n'ont pas été capturés dans le plan de mission?

## Limites de la planification stratégique

Il est essentiel de comprendre les limites des effets de la planification. Il y a un certain nombre de facteurs qui, lorsqu'ils sont présents, rendent la planification plus efficace:<sup>5</sup>

5 Mintzberg, *The Rise and Fall*, pp. 342-351.

- **Stabilité** de l'environnement en question
- **Maturité** de l'organisation, y compris l'existence de procédures de fonctionnement et de structures constantes
- **Simplicité** des étapes individuelles, même si leur gestion et leur temporisation est complexe
- **Externalité du contrôle** par un tiers ayant le pouvoir et l'intention d'influencer et d'orienter l'organisation

L'ONU, par comparaison avec d'autres organisations, ne jouit pas en général d'un grand nombre de ces caractéristiques car les environnements d'exploitation sont dynamiques et volatiles, les missions sont temporaires et non fixes, et le contrôle de la direction de l'organisation est plus diffus que concentré.

Pourtant, il y a plusieurs facteurs – généralement présents dans toutes les missions onusiennes – qui augmentent la nécessité de planifier.

- **Grande taille:** grand nombre de personnel, équipements, lieux, etc.
- **Intensité de capital:** investissement significatif dans les ressources
- **Structure intégrée élaborée:** arrangements organisationnels complexes
- **Relations étroites:** forte interdépendance des activités de l'organisation

Il en résulte une image paradoxale lorsque l'on compare ces listes aux caractéristiques des missions onusiennes, car la planification des missions peut parfois sembler être à la fois une nécessité et une impossibilité. S'appuyer sur une approche de planification par scénarios permettant de tenir compte d'un certain niveau d'incertitude, est donc une approche prometteuse, car elle peut préparer les missions aux imprévus. Des réévaluations périodiques ont également lieu au niveau des missions, souvent avec le soutien du siège (à travers des missions d'évaluation technique) afin de comprendre la nécessité de changement du mandat, et/ou de reconfiguration de la mission. Parfois les lacunes de la mission (par exemple, échouer dans la protection des civils) peuvent également déclencher une adaptation des plans opérationnels sans changer le mandat, en modifiant les

déploiements militaires ou le concept des opérations, ou en donnant des directives précises.

Au-delà des défis inhérents à la planification des missions, y compris le degré élevé de volatilité dans les situations post-conflit, un certain nombre de facteurs spécifiques au cadre des Nations Unies rend cette tâche encore plus complexe. Les pressions politiques, les défis de coordination, les ressources limitées et les luttes intestines limitent davantage l'espace disponible pour la planification et la certitude avec laquelle les plans peuvent être élaborés. Dans certains cas, rendre publics des stratégies et des plans trop à l'avance peut réduire la flexibilité dans les négociations avec les parties d'un conflit. Un équilibre est cependant nécessaire car la mission aura besoin d'une base de planification pour collecter des ressources.

#### Les principaux outils de planification de l'ONU

Une **évaluation stratégique** peut d'abord être demandée par le Secrétaire général (alors qu'un conflit commence, s'aggrave, ou s'approche d'une résolution) pour identifier toutes les options possibles de l'engagement des Nations Unies. L'ONU consulte un large éventail d'acteurs afin de déterminer la meilleure réponse de la communauté internationale, y compris tous les acteurs concernés au sein des Nations Unies; le gouvernement potentiel du pays hôte et les parties sur le terrain; les États membres, y compris les états qui pourraient fournir des troupes et des forces de police à une opération de maintien de la paix; les organisations locales, intergouvernementales et d'autres partenaires externes.

Une **Mission d'évaluation technique** (TAM en anglais) peut être demandée par le Secrétaire général pour le pays (ou le territoire) où le déploiement d'une mission de l'ONU est envisagé dès que les conditions de sécurité le permettent. La mission d'évaluation analyse et évalue la sécurité globale, politique, militaire, humanitaire et la situation des droits de l'homme sur le terrain, ainsi que ses implications en ce qui concerne une éventuelle opération. Sur la base des conclusions et des recommandations de la mission d'évaluation, le Secrétaire général présente un rapport au Conseil de sécurité. Ce rapport présente des options pour la mise en place d'une opération de paix, le cas échéant, y compris sa taille et ses ressources. Le rapport comprend également les implications financières et les coûts préliminaires estimés.

Un **Cadre stratégique intégré** (ISF en anglais) doit être un document court (entre dix et quinze pages) au niveau stratégique qui représente une vision partagée de l'ensemble du système des Nations Unies dans un pays donné (mission de l'ONU et de l'équipe pays des Nations Unies), avec un ensemble de résultats convenus, des échéanciers et des responsabilités pour l'exécution des tâches essentielles à la consolidation de la paix. La décision de juin 2008 du Secrétaire général sur l'intégration exige qu'un ISF soit mis en place pour les présences de terrain de l'ONU opérant dans des situations de conflit et de post-conflit où il y a une opération de

maintien de la paix multidimensionnelle, ou un bureau/mission politique et une équipe pays des Nations Unies. Contrairement aux outils de planification de mission (par exemple, la budgétisation axée sur les résultats, BAR) ou l'équipe pays (CHAP / CAP, UNDAF), un ISF ne concerne pas le niveau des interventions ou des résultats programmatiques. De plus, l'ISF est essentiellement un document interne de l'ONU.

Un **Concept de mission** (« mission concept » en anglais) est élaboré après que le Conseil de sécurité délivre le mandat de la mission, afin de fournir une orientation politique et opérationnelle, les délais pour les tâches prioritaires et les activités à effectuer pour remplir le mandat de la mission, ainsi que la structure organisationnelle et de déploiement qui y est liée. Le concept de mission est initialement mis au point par le département responsable, en consultation avec l'IMTF. Les composants individuels de la mission (police, militaires, appui, etc.) produisent aussi leurs propres **Concepts d'opération** (CONOPS), qui lient le mandat de la mission à l'exécution des objectifs clés tels que l'objectif stratégique, l'organisation et le déploiement (y compris les échéanciers), les forces de protection et la sécurité, les conditions d'engagement, l'administration et la logistique, les chaînes de commande et contrôle.

La **Budgétisation axée sur les résultats** (BAR en anglais) est un outil de budgétisation de programme approuvé par l'Assemblée générale en 2000, qui repose sur le principe que le budget doit montrer les résultats auxquels l'on peut s'attendre en échange de fonds publics. Ces mesures sont destinées à fournir un outil de gestion permettant d'améliorer la responsabilisation dans la mise en œuvre des programmes et des budgets (voir le chapitre Gestion Financière pour plus d'informations).

## ÉTUDE DE CAS 1

### Le Cadre stratégique intégré (ISF) 2010-2011 en Haïti

Les défis auxquels fut confronté Haïti à la suite du tremblement de terre de janvier 2010 étaient très importants, et la présence du système des Nations Unies dans le pays reflétait la complexité et la taille de l'appui nécessaire pour traiter à la fois des besoins de reconstruction urgents à court terme et des besoins importants à plus long terme, comme le soulignait une évaluation des besoins post désastre (PDNA en anglais) réalisée par le gouvernement d'Haïti. Dans ce contexte, il était essentiel que l'ensemble du système des Nations Unies en Haïti travaille ensemble et de manière coordonnée pour soutenir cet effort. Comme indiqué par la décision du Secrétaire général de juin 2008 sur l'intégration, l'opération multidimensionnelle de maintien de la paix MINUSTAH et l'équipe-pays des Nations Unies ont élaboré un ISF. Bien qu'il suive largement les lignes directrices de l'IMPP,

l'ONU en Haïti a également eu à innover afin d'être pertinente dans un contexte différent d'un environnement de maintien de la paix post-conflit habituel.

Le processus de l'ISF a été initié lors d'une retraite des responsables supérieurs de la MINUSTAH et de l'équipe pays des Nations Unies en juillet 2010, définissant l'orientation stratégique de l'ONU en Haïti. Les cinq groupes de travail conjoints de l'ISF (reconstruction institutionnelle; reconstruction territoriale, reconstruction économique, reconstruction sociale et environnementale) ont été mis en place pour identifier les objectifs stratégiques, les résultats et le partage des responsabilités - y compris les matrices et les budgets pour chaque pilier. Cet ISF était différent des autres ISF « typiques » car il comprenait une dimension « rétablissement et développement », et son calendrier était de dix-huit mois afin de s'aligner avec le Plan d'action du gouvernement d'Haïti.

Le Groupe de Planification Stratégique Intégré (ISPG en anglais), le forum dans lequel la MINUSTAH et l'équipe pays en Haïti se rencontraient sur une base ad-hoc sous la présidence du RSSG, a fourni des orientations pour le processus de l'ISF. Un leadership fort, à la fois par le RSSG et le RSASG/RC/HC, a été nécessaire pour convaincre quelques-unes des agences des Nations Unies (sous la pression de leur propre siège) de soutenir pleinement le processus. Le projet d'ISF consolidé a ensuite été distribué à l'ensemble du système des Nations Unies en Haïti avant la réunion ISPG qui allait le valider.

L'ISF d'Haïti était également différent des autres car il annulait et remplaçait l'UNDAF 2009-2011 et incluait une dimension post-séisme (il pourrait donc être appelé un « ISF+ »). Dans d'autres contextes, l'ONU avait généralement préféré garder un « UNDAF+ » (le « + » signifiant consolidation de la paix). Alors que l'ISF et l'Appel Consolidé 2011 pour Haïti (CAP) avaient des objectifs différents (le premier visait à soutenir la consolidation de la paix et le rétablissement, tandis que le second se consacrait aux besoins humanitaires, y compris la lutte contre le choléra). Les éléments pertinents du CAP étaient alignés sur l'ISF.

Bien que l'ISF soit généralement un document interne des Nations Unies, dans le cas d'Haïti, la RSASG/RC/HC informait le premier ministre de son développement, et au cours de son

élaboration, des discussions ont eu lieu avec le Ministère de la Planification et d'autres ministères sur le plan technique, ainsi qu'avec les principaux donateurs internationaux en Haïti. Enfin, une réunion a été organisée avec le Ministère de la planification pour présenter officiellement l'ISF et obtenir l'aval du gouvernement.

Dans le cadre du processus de suivi, un petit groupe d'évaluation et de surveillance dirigé par l'équipe de planification de l'ISF fut constitué pour suivre les progrès accomplis par rapport aux objectifs et indicateurs convenus, avec des points focaux M&E pour chacun des piliers de l'ISF. L'examen de l'ISF au début de 2011 permit aux managers de l'ONU d'identifier des retards dans certains résultats et de discuter de leurs raisons ainsi que des solutions de progrès pour la MINUSTAH et l'équipe pays des Nations Unies. La responsabilisation s'est toutefois avérée un réel défi. Étant donné que l'ISF fut prolongé jusqu'en 2012, l'ONU en Haïti a essayé d'aborder cette question particulière en désignant une agence responsable ou une section de la MINUSTAH pour chacun des objectifs de l'ISF.

Les principales leçons tirées de ce processus sont que la flexibilité dans le processus de planification et le soutien à la fois de l'équipe pays et la mission de l'ONU sont essentiels, et nécessitent souvent le leadership du RSSG et du RSASG/RC/HC. Bien qu'il fut parfois difficile de maintenir le processus au niveau stratégique, il fut enrichissant en termes de l'établissement d'une cohérence stratégique et de faire reconnaître à l'équipe-pays et à la mission qu'elles partageaient de nombreux objectifs et qu'elles devaient travailler ensemble pour les atteindre afin de soutenir le peuple haïtien.

## ÉTUDE DE CAS 2

### Lancement d'une mission au Liberia

La résolution 1509 du Conseil de sécurité de septembre 2003 a autorisé la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), une opération multidimensionnelle de maintien de la paix pour la stabilisation post-conflit au Libéria. L'intention était que la mission se déploie rapidement pour remplacer une opération de maintien de la paix de plus petite taille, mise en œuvre par la Communauté Économique des États d'Afrique

Occidentale (CEDEAO). Compte tenu du court laps de temps pour le déploiement de 15 000 soldats, 1 115 policiers civils et 607 membres du personnel international, la mission fut officiellement lancée le 1er octobre 2003, mais ne devint opérationnelle qu'à partir de mars 2004.

Le déploiement de la MINUL fut relativement rapide, mais toujours pas dans le délai de déploiement rapide des quatre-vingt-dix jours envisagés par le rapport Brahimi. Le déploiement de la MINUL fut terminé, non sans difficultés importantes. Beaucoup de problèmes auraient pu être évités. Des attentes politiques irréalistes, des hypothèses de planification inadéquates et une mauvaise coordination de la MINUL ont rendu la phase de démarrage désordonnée et empêtrée dans les complications.

Dans les mois qui suivirent l'autorisation du Conseil de sécurité, alors que le rythme de déploiement s'accélérait, la MINUL se rendit compte qu'elle n'avait pas la capacité logistique pour soutenir le nombre de troupes qui arrivaient. En mesure de secours, la MINUL a dû compter sur l'appui de la MINUSIL en Sierra Leone voisine pour l'acheminement aérien et maritime du personnel, de l'équipement et d'autres matériels, ainsi que pour l'appui à la formation, aux systèmes et à l'administration. Le camp de transit sous-équipé de la MINUL combiné à la médiocrité des infrastructures et de la sécurité et au manque d'unités clés telles que les ingénieurs, les transports, l'aviation et les unités hospitalières en particulier, firent que la mission fut initialement incapable de se déployer au-delà de la capitale, Monrovia.

Un certain nombre de nouveaux mécanismes destinés à faciliter le déploiement rapide furent utilisés par la MINUL. L'Autorité d'engagement de dépenses préalable au mandat (PMCA en anglais) permis au Secrétaire général d'engager jusqu'à 50 millions de dollars dans le financement, une fois qu'il fut probable qu'une opération de paix soit autorisée. 48 millions de dollars furent attribués pour le démarrage de la MINUL, mais la confusion sur la façon dont le mécanisme fonctionnait limita son efficacité. Les stocks de déploiement stratégique (SDS) étaient destinés à accélérer davantage le déploiement. L'utilisation intensive des SDS au Libéria mena rapidement à leur appauvrissement, suscitant des préoccupations pour les autres opérations qui pourraient être mandatées.

Bien sûr, les problèmes de déploiement militaire n'étaient pas isolés ou séparés d'autres problèmes au cours de la phase de démarrage. Des problèmes semblables se produisirent au cours de la mise en place des composantes civiles, de sécurité et d'information publique de la mission. En outre, les principaux équipements et membres du personnel n'étaient pas en sécurité dans la mission. Cinq mois après le début de la mission, des équipements indispensables tels que le film incassable pour les fenêtres et les appareils de radioscopie étaient portés disparus et seulement 33 pour cent du personnel de sécurité avait été déployé.

Le déploiement de la MINUL apporta une quantité de leçons pour les futures tentatives de déploiement rapide des missions de paix. Par exemple, avant le déploiement, une meilleure évaluation des réalités sur le terrain, et une meilleure évaluation de la logistique nécessaire au lancement d'une opération de paix dans un environnement comme le Libéria aurait permis d'identifier à l'avance les goulets d'étranglement des ressources logistiques, financières et humaines, et ainsi d'éviter une partie des difficultés qui s'ensuivirent. Deuxièmement, même si un délai de déploiement court est imposé de l'extérieur, la planification doit être d'autant plus rigoureuse dans la définition d'objectifs réalistes. Cela implique également une meilleure gestion des attentes internationales et des pays d'accueil. Enfin, sur le terrain, ces problèmes peuvent être aggravés par un manque de coordination et de communication, comme, par exemple, lorsque les composantes militaires et civiles de la MINUL au Libéria étaient séparées par un trajet de trente minutes.

(Adapté de Section des meilleures pratiques, DOMP, ONU, « Lessons-Learned Study on the Startup Phase of the United Nations Mission in Liberia, » avril 2004.)

## ÉTUDE DE CAS 3

### **Suivi et évaluation en appui à la planification stratégique: l'expérience pilote de la BINUB**

Le Bureau intégré des Nations Unies au Burundi (BINUB) a mis en place une Unité conjointe de suivi et d'évaluation (UCSE) en 2009 afin de s'assurer que les fonctions de suivi et d'évaluation (S&E) aident à atteindre les performances souhaitées des programmes de l'ONU et aient un impact sur

la consolidation de la paix. C'était la première fois qu'une telle unité avait été établie dans une mission onusienne. L'UCSE était essentiellement responsable pour:

- Développer des indicateurs et des benchmarks pour la stratégie de sortie du BINUB;
- Suivre et évaluer la performance du BINUB sur la base de son mandat, et de la stratégie intégrée d'appui à la consolidation de la paix de l'ONU;
- Évaluer l'impact des activités du BINUB sur la consolidation de la paix;
- En liaison avec le groupe de travail sur le S&E des Nations unies, recommander des mesures pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du BINUB.

L'UCSE a d'abord établi une cartographie de tous les documents de planification et de stratégie de la mission (UNDAF +, Cadre stratégique pour la consolidation de la paix, cadres logiques BAR, projets PBF et mandats du BINUB) pour aider les sections à élaborer leurs propres sous-plans de travail. L'UCSE a ensuite conçu divers outils pour suivre le travail de toutes les sections, y compris un cadre de suivi utilisant des indicateurs SMART, pour des résultats à court et à moyen terme. Ces matrices étaient complétées par chaque section sur une base mensuelle. Cela a permis une collecte de données standardisées et a contribué à de meilleures analyses, des rapports efficaces et une meilleure planification au niveau de la mission.

L'unité a également mis en place un système pour collecter des données sur les dix-huit projets bénéficiant des Fonds pour la consolidation de la paix (PBF) au Burundi, et a développé un système d'information utilisant une base de données pour gérer les données recueillies par tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets (PNUD, partenaires exécutifs/ONG, entreprises privées, bénéficiaires, etc). L'UCSE a également effectué des visites sur le terrain dans des régions du Burundi afin de recueillir des données directement. Des rapports de progrès PBF trimestriels étaient envoyés au siège de l'ONU.

Cette expérience pilote a été un succès et l'UCSE a été invité à partager son expérience avec d'autres missions de l'ONU. La collecte et l'analyse systématiques des données a été très

utile à la gestion de la mission et a aidé les processus décisionnels en matière de planification et de gestion. Les facteurs suivants ont contribué à la réussite de l'UCSE:

- La direction de la mission connaissait les concepts de S&E et leur valeur ajoutée, et a fait preuve d'un grand soutien. Des réunions ont été organisées avec les chefs des sections du BINUB et d'autres intervenants afin de les sensibiliser;
- Les sections du BINUB ont participé activement à la définition des indicateurs, des cibles, des méthodes de collecte de données, des rôles et des responsabilités. Ceci a facilité la responsabilisation et le soutien au système;
- L'équipe S&E était disponible et prête à discuter et « vendre » l'approche S&E à tous les acteurs impliqués, à l'intérieur et à l'extérieur de l'ONU.

L'un des défis rencontrés par l'UCSE était l'absence d'un système de collecte de données avant la période allant de 2007 à 2009. Un solide système S&E est plus utile lorsqu'il est mis en place dès le début d'une mission.

Pour plus d'information sur le lien entre planification et S&E, voir le chapitre sur l'évaluation.



## POINTS CLÉS

1. Les stratégies et plans sont indispensables pour traduire une vision en une action efficace.
2. Différentes stratégies et plans sont nécessaires à différents niveaux hiérarchiques et sur différentes échéances.
3. Les décisions stratégiques ont des implications financières. Il est important de tenir compte de la relation entre les objectifs, les budgets, les stratégies et les plans.
4. Les processus de planification visent à répondre à trois questions fondamentales: Où sommes-nous? Où devons-nous aller? Comment y parvenons-nous?
5. Établissez un plan pour la planification en assignant du personnel, des ressources et du temps pour le processus de planification (ainsi que des ressources pour la planification continue).
6. Lors de la décision sur les objectifs organisationnels, appliquez les critères SMARTER: spécifique, mesurable, assignable, réaliste, temporel/ancré dans le temps, éthique et répertorié/enregistré.
7. La formulation de stratégies doit être fondée sur une évaluation des options stratégiques issues de la phase d'analyse.
8. Soyez conscient des limites de la planification stratégique: les événements ne se déroulent pas dans le vide et les plans doivent s'adapter à la réalité.
9. Visez une planification interactive et respectez les cycles de planification récurrents: revoyez, adaptez et mettez à jour régulièrement les plans en ligne avec l'évolution des circonstances afin de saisir les stratégies émergentes.

## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Planification stratégique	<p>Est-ce que tout le monde dans mon équipe interprète le mandat de la mission de la même manière?</p> <p>Le mandat de la mission est-il traduit en plan stratégique (ISF)?</p> <p>Mon plan de travail individuel et de section/unité s'intègre-t-il dans le plan global de la mission?</p> <p>Le plan est-il réaliste compte tenu des ressources disponibles (personnel, équipements et budget)? Le BAR est-il cohérent avec l'ISF?</p>		
Processus de planification	<p>Est-ce que chaque but ou objectif correspond aux critères SMARTER?</p> <p>Le plan est-il basé sur une analyse SWOT?</p> <p>Ai-je prévu des scénarios alternatifs au cours du processus de planification?</p>		
Cycles de planification et évaluation	<p>Est-ce que j'effectue un suivi et rends compte régulièrement sur la mise en œuvre du plan (Rapport du SG, rapports mensuels, rapports d'état individuels, etc.)?</p> <p>Est-ce que le plan de mission a été ajusté en fonction de l'évolution du mandat et/ou des conditions sur le terrain? Est-ce que ceci est reflété dans les plans de travail des sections/unités ou dans mon plan de travail individuel?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- Nations Unies. « Policy on Integrated Assessment and Planning » (IAP). Avril 2013
- Nations Unies. « IMPP Guidelines: Role of Headquarters. » Integrated Planning for UN Field Presences. Mai 2010.
- Nations Unies. « IMPP Guidelines: Role of the Field. » Integrated Planning for UN Field Presences. Janvier 2011.
- Nations Unies. « Guidelines: UN Strategic Assessment. » Mai 2010.
- Programme des Nations Unies pour le développement, Prévention des crises et relèvement. « Conflict-Related Development Analysis (CDA). » New York, 2003.
- Secrétaire général des Nations unies. « Decision No. 2008/24 – Integration. » 26 juin 2008.
- Secrétaire général des Nations unies. « Decision No. 2011/10 – Integration. » 4 mai 2011.
- Secrétaire général des Nations unies. « Note of Guidance on Integrated Missions. » 17 janvier 2006.

### Lectures complémentaires

- Ackoff, Russell. *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- Burtonshaw-Gunn, Simon. *The Essential Management Toolbox*. Chichester: John Wiley & Sons, 2008.
- Department for International Development (DFID). « Conducting Conflict Assessments: Guidance Notes. » Londres, 2002.
- Garvin, David A. et Lynne C. Levesque. « Note on Scenario Planning. » Harvard Business School Case Study. Novembre 2005.
- Grattan, Robert F. *The Strategy Process: A Military-Business Comparison*. New York: Palgrave Macmillan, 2002.
- Gray, Clifford F. et Erik W. Larson. *Project Management: The Complete Guide for Every Manager*. New York: McGraw-Hill, 2002.

- International Alert. *Resource Pack for Conflict Transformation*. Londres, 2003.
- Katz, Robert L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970.
- Levy, Ferdinand K., Gerald L. Thompson, et Jerome D. Wiest. « ABCs of the Critical Path Method. » *Harvard Business Review* 41, No. 5 (septembre/octobre 1963).
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada, 1994.
- Steiss, Alan Walter. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker, 2003.
- US Agency for International Development (USAID), Office of Conflict Management and Mitigation. « Conducting a Conflict Assessment: A Framework for Strategy and Program Development. » Washington, DC, août 2004.
- Vancil, Richard. « Strategy Formulation in Complex Organizations. » In Peter Lorange and Richard Vancil, eds., *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- World Bank, Conflict Prevention and Reconstruction Team. « Conflict Analysis Framework (CAF). » Washington, DC, avril 2005.





# 4

## COMMUNICATION



# COMMUNICATION

La communication est une fonction de gestion essentielle qui inclut non seulement l'échange d'informations mais aussi la gestion des informations partagées au sein et au-delà de l'organisation. Une communication efficace implique une écoute attentive et des messages clairs pour permettre une compréhension partagée. Une communication efficace au sein d'une organisation et avec les intervenants extérieurs est un élément clé dans l'exécution réussie d'un mandat.

---

## VUE D'ENSEMBLE



La communication est l'outil essentiel dont dispose un manager, non seulement pour gagner le soutien, persuader, inspirer, obtenir de l'information, stimuler les idées, motiver, mais aussi pour fournir des critiques constructives ou apaiser. C'est l'outil qui permet à un manager de connaître son équipe, ses forces et ses faiblesses.

Bien gérer signifie bien communiquer. La communication informelle peut souvent être aussi importante que la communication formelle; la manière dont quelque chose est communiqué est aussi importante que ce qui est communiqué.

L'importante diversité du personnel de terrain des Nations Unies ainsi que la complexité de l'environnement dans lequel opèrent les missions fait de la communication un grand défi, mais également un outil crucial. L'efficacité d'une opération de paix est souvent subordonnée à une compréhension commune de ce qui doit être fait. Communiquer et forger cette compréhension avec les partenaires extérieurs et les parties prenantes est essentiel à cet égard.

Ce chapitre traite de l'importance des communications stratégiques, fournit des outils pour aiguïser vos compétences en communication (écrite, orale, présentation et écoute), et propose des lignes directrices pour communiquer efficacement avec toutes les cultures.

### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- Qu'est-ce qu'une communication efficace
- Comment la communication interne peut être gérée
- Conseils pour rédiger de manière efficace
- Comment prendre la parole et donner des présentations pour faire passer un message
- Comment communiquer entre les cultures

## PRINCIPES & PRATIQUE

### Types de communication

La nature et le flux de communication dans une organisation reflètent généralement sa structure:

- Dans un environnement hiérarchique, la communication tend à être plus formelle, écrite, et s'effectue du haut vers le bas.
- Dans un contexte plus horizontal et moins hiérarchique, les personnes ont tendance à communiquer plus en personne, par le biais d'e-mails informels, autant vers le haut que vers le bas.

Les opérations de paix sont un hybride des deux. Bien que les missions aient une structure organisationnelle hiérarchique et formelle, les missions onusiennes combinent une structure de facto plus horizontale car elles sont constituées d'un certain nombre de composantes relativement autonomes (militaires, civils, policiers). Ainsi les communications ne peuvent pas être purement hiérarchiques et verticales. En outre, lorsque l'on travaille sur le terrain, le personnel opère souvent de manière moins formelle et plus souple; la hiérarchie peut être moins importante qu'au siège. Les compétences interpersonnelles autant que les performances peuvent parfois déterminer comment un manager interagit avec son équipe et comment le travail est attribué.

Pour un manager dans cet environnement hybride, une communication efficace nécessite une analyse des parties prenantes:

- Qui est mon équipe? Avec qui interagissons-nous (à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation)?
- Quel style et moyens de communication sont les plus



appropriés pour faire passer mon message?

- Quelles sont les sensibilités et les contraintes?

Les réponses déterminent vos moyens de communication préférés: mémos officiels, e-mail (en utilisant « cc » ou « bcc »), téléphone, Skype, réunions prévues et préparées, déjeuners en personne ou tout simplement une conversation amicale. Les réponses devraient également déterminer la façon dont vous recueillez l'information: la manière dont vous écoutez; ce que vous lisez entre les lignes; quelles sont les réunions auxquelles vous décidez d'assister; ce que vous déléguez, et vers qui vous vous tournez pour des conseils.

Dans un environnement complexe, il est souvent utile de procéder à un exercice de cartographie rapide, lister les parties avec lesquels vous et votre équipe êtes en contact quotidien sur les questions de fond, les personnes de votre propre organisation avec lesquelles vous et votre équipe interagissez fréquemment, et d'autres contacts extérieurs importants dans le pays et au sein de la communauté internationale.

Tableau 4.1. Communiquer avec les parties prenantes

<b>Environnement de travail immédiat</b>	Style : essentiellement informel Outils : échanges verbaux, réunions d'équipe sans ordre du jour formel ou compte-rendu, e-mails, les questions sont occasionnellement documentées
<b>Au sein de l'organisation</b>	Style : basé sur la hiérarchie et la distance fonctionnelle, varie de formel à informel Outils : téléphone, réunions de groupe en face à face avec compte-rendu, circulation d'e-mails, mémos, newsletters; les règles internes et les réglementations sont documentées et disséminées, des manuels sont fournis
<b>Contacts professionnels en dehors de l'organisation</b>	Style : essentiellement formel Outils : e-mail, réunions en face à face avec compte-rendu, lettres, contrats, newsletters
<b>Grand public, clients, bénéficiaires</b>	Style : allant de journalistique et populaire à formel et académique, en fonction de la "personnalité" de l'organisation Outils : e-mails par listes de diffusion, publications, sites Internet, médias sociaux, communiqués, événements publics

## Établir la confiance

La confiance est la base d'une communication efficace. Un manager peut instaurer/renforcer la confiance avec son équipe en lui fournissant des informations (par exemple, les résumés/PV des réunions auxquelles il assiste) et en l'encourageant à partager et à discuter de l'information ouvertement. Le manager constatera par conséquent qu'une communication à double sens s'établit à force d'échanges constructifs et souvent vitaux avec l'équipe. Pour établir la confiance, le contact en face-à-face est souvent essentiel, car il établit une relation personnelle. Si ce n'est pas possible, un contact vocal par le biais d'appels téléphoniques constitue un type de contact plus personnel que l'e-mail, par exemple.

S'il y a un certain manque de confiance entre le manager et le personnel, les informations seront soigneusement retenues, et seul le strict minimum sera communiqué, souvent juste sous la forme de directives politiques et d'instructions provenant du manager. La méfiance des membres de l'équipe se traduira par une communication vers le haut très limitée, car la peur et l'incertitude réduisent le désir de partager des pensées honnêtes et critiques avec la direction. Le personnel ne dira aux supérieurs que ce qu'ils veulent entendre, et non pas ce qu'ils ont besoin d'entendre.

La confiance peut être établie grâce à différentes méthodes de communication en fonction de la situation et du public. Communiquer, avoir des conversations en personne et une politique de porte ouverte sont des éléments importants dans l'établissement d'une communication « à double sens ». Une attention appropriée devrait également être accordée au respect de la confidentialité de certaines conversations, ainsi que de l'identité du message, le cas échéant. Les réunions publiques, les déjeuners de travail et les méthodes utilisant le Web (diffusion, intranet et visioconférence) peuvent être plus utiles qu'un mémo lorsqu'on s'adresse à des groupes. Certaines de ces réunions peuvent aussi être programmées sur une base régulière (réunion hebdomadaire ou mensuelle) pour permettre au personnel de bien se préparer. Le choix de la langue que vous utiliserez (langue de travail de la mission et/ou la plus parlée de votre auditoire), et l'utilisation de traduction ou non, peuvent également être des facteurs déterminants dans l'établissement de la confiance et pour faire passer votre message avec précision.



## Communication orale

Une bonne communication orale inclut les deux composantes d'un dialogue: la transmission efficace des pensées et des idées ainsi que l'écoute active de ses homologues. Communiquer ne peut être significatif que dans un échange à double sens, d'où l'importance de l'écoute active. Dans toute opération, un décideur a besoin de prendre des décisions éclairées grâce à l'écoute de ce que les autres ont à dire, qu'ils soient des employés ou des intervenants externes, comme la population locale.

L'aptitude à écouter ne va pas de soi. Elle peut toutefois être acquise avec de la pratique et de la patience. Pour devenir un bon auditeur (et être considéré comme un bon auditeur), montrez un intérêt visible grâce à des expressions du visage et au langage corporel, posez des questions de suivi ou clarification, et lisez entre les lignes en observant les indications non-verbales de la personne qui parle (les expressions du visage, le ton, la posture, les gestes).

Parler efficacement est une compétence évidente et constante, elle est néanmoins sous-développée. Dans les interactions formelles, impliquant une présentation par exemple, un manager, doit comme tout le monde préparer, pratiquer, évaluer et pratiquer à nouveau, si nécessaire. Lorsque vous prenez la parole en public pour une présentation:

- **Simplifiez:** Transmettez vos messages dans un format facile à suivre à la fois en termes de logique et de diction. Rappelez-vous que pour votre auditoire, l'écoute est toujours plus difficile que la lecture, les arguments oraux doivent être plus simples qu'à l'écrit.
- **Préparez:** Réfléchissez aux éventuelles questions de vos auditeurs.
- **Soyez dynamique mais naturel:** Votre public ne prêtera pas attention si vous ne semblez pas intéressé par ce que vous dites. Parlez avec enthousiasme, mais avec un rythme naturel et un ton posé.
- **Soyez concis:** Concentrez-vous sur ce qui doit être dit en tenant compte des contraintes de temps. Vous devez être conscient de la perte d'attention de votre auditoire.

### Six conseils pour les présentations

1. Profilez l'occasion: le public (qui, pourquoi et ce qu'il attend), le temps alloué et le lieu (incluant les aspects techniques).
2. Planifiez puis écrivez la présentation: (introduction, énoncé de l'objectif, grandes lignes, points principaux, résumé et conclusion liée à l'objectif).
3. Utilisez des supports visuels si cela contribue à expliquer ou clarifier un concept ou aide le public à suivre. Ne vous servez pas de PowerPoint comme d'une béquille.
4. Choisissez le bon style pour votre sujet et pour l'occasion: entièrement écrit, quelques notes seulement, de mémoire/par cœur, ou une combinaison.
5. Répétez: idéalement au même endroit que là où vous parlerez. Enregistrez et écoutez/visionnez votre intervention en entier. Chronométrez votre temps de parole.
6. Exécutez: présentez-vous, captez l'attention de l'auditoire, donnez les points de référence, les objectifs et les grandes lignes de votre discours. Gardez un rythme raisonnable et maintenez un contact visuel avec votre auditoire. Indiquez clairement quand votre présentation est terminée.

### Conseils pour la visioconférence (« VTC » en anglais)

Les missions onusiennes utilisent beaucoup la visioconférence pour les communications au sein de la mission et avec le siège. Pendant les périodes de contraintes budgétaires, la VTC est susceptible d'être utilisée encore plus. Quelques mesures de base peuvent aider à vous assurer que votre VTC sera un succès:

- Testez le numéro de votre correspondant et la technologie, au moins vingt-quatre heures à l'avance.
- Arrivez avant l'heure de début, lorsque l'opérateur sur place règle la caméra et le volume, et appelez les personnes de l'autre côté de la VTC.
- Présentez les participants et leurs titres/rôles sur les deux sites.
- Parlez normalement, évitez de tapoter sur le bureau ou de remuer des papiers.
- Soyez conscient de votre langage corporel; regardez la caméra, généralement positionnée au-dessus de l'écran, plutôt que le moniteur. N'oubliez pas de sourire.
- Si il y a un léger décalage, attendez un moment avant de répondre aux questions pour vous assurer que les personnes de l'autre côté ont fini de parler. Contrôlez le temps.



## Communication écrite

La capacité à délivrer un message clair, concis et informatif par écrit est un talent étonnamment rare. Compte tenu des exigences de communication quotidienne dans une mission de terrain, de bonnes capacités de rédaction seront toujours essentielles pour les managers efficaces. L'importance d'une transmission de l'information précise et efficace, en interne ainsi que vers le siège et les partenaires extérieurs, ne peut être surestimée. Malheureusement, les compétences rédactionnelles sont souvent négligées dans la formation professionnelle.

Bien que la communication orale et en personne soit essentielle pour établir la confiance et sceller un accord, les e-mails, mémos, câbles et rapports conservent une trace du processus de prise de décision et informent les autres. À ce titre, la communication écrite est un outil essentiel pour la mémoire institutionnelle et la gestion des connaissances. Rappelez-vous que vous pouvez être remplacé par un autre manager, et que la continuité doit être assurée, sinon quoi les progrès réalisés (et dans le pire des cas, la confiance) risquent d'être perdus.

### Conseils généraux pour la rédaction

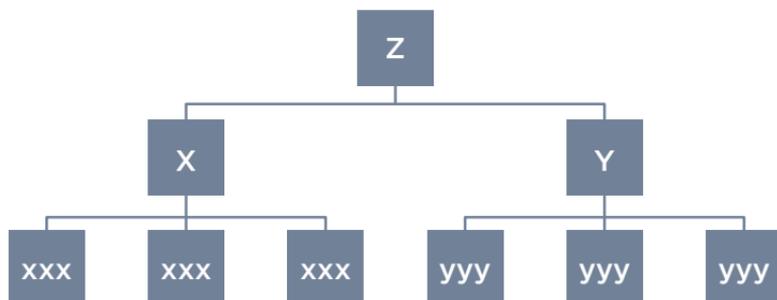
- Avant d'écrire, décidez de votre objectif: ce que vous voulez dire et quel effet vous souhaitez obtenir.
- Brièveté et clarté: Utilisez des mots simples mais précis. Évitez l'argot ou les clichés et n'abusez pas des adjectifs et des adverbes.
- Rendez votre argument facile à comprendre: Décrivez vos points dans un ordre logique. Essayez de faire passer une seule idée principale par paragraphe.
- Rendez-le lisible: Découpez les textes longs avec des sous-titres et/ou mettez en évidence les points importants et les recommandations.
- Précision: Vérifiez les noms, chiffres/statistiques et mots techniques.

L'ONU a défini des lignes directrices pour la rédaction de certains de ses documents officiels. Lorsque ces lignes directrices ne sont pas disponibles, le manager doit se rappeler que mis à part l'efficacité de son style, trois facteurs sont essentiels pour une écriture efficace: une introduction forte, un argumentaire bien construit et une conclusion concise.

L'introduction doit transmettre au lecteur l'objectif du document et résumer succinctement le contexte. Elle doit présenter le problème ou la situation et inviter le lecteur à poursuivre vers l'argumentation. Notez que parfois, en particulier dans les communications de routine, une résolution ou une réponse n'est pas forcément nécessaire. Néanmoins, il est toujours important de structurer votre communication écrite autant que possible et de vous efforcer de mettre en évidence les implications importantes.

Lors de la construction de l'argumentaire, le principe de la pyramide peut être utile. Avant de commencer à écrire, dessinez un diagramme de vos arguments et informations, en commençant par votre principal point ou recommandation, placé au sommet. La pensée fonctionne souvent de bas en haut, mais l'écriture est plus efficace si elle est présentée avec une progression de haut en bas. Par exemple, votre argument principal (Z) doit être étayé par des preuves ou des arguments (X et Y), qui peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire (xxx) et (yyy). Pour des ressources plus détaillées sur les mécanismes d'écriture efficace, voir les références à la fin de ce chapitre, en particulier *The Elements of Style*, par Strunk et White pour l'anglais, et *Le Bon Usage* (dit « *Le Grevisse* ») pour le français.

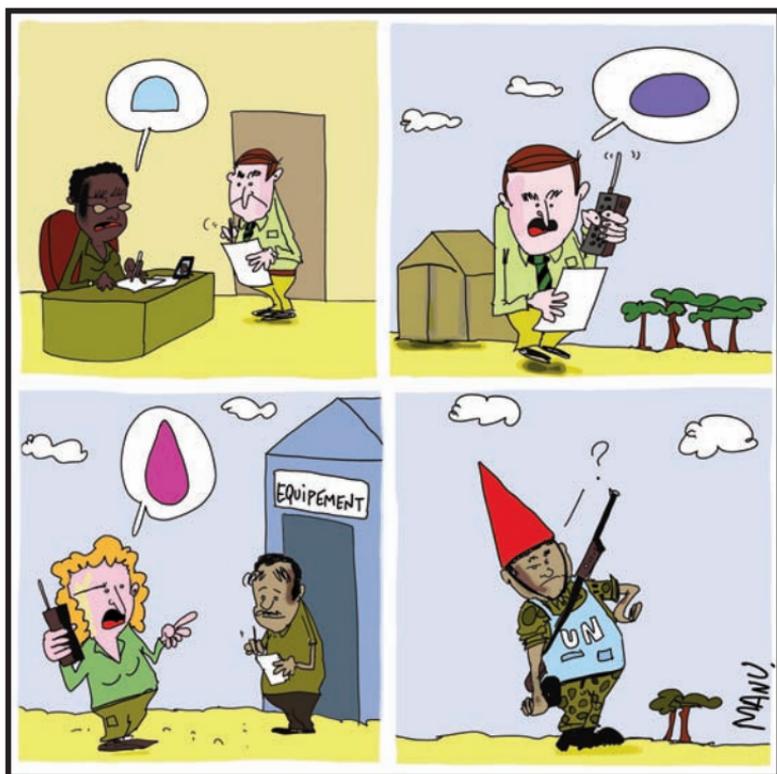
Figure 4.1. Organiser ses idées en pyramide



## Communication externe

Les missions sur le terrain ont des porte-parole, et/ou responsable des relations publiques, chargé de presse (« PIO » en anglais) officiellement responsables des relations extérieures. Toutefois, dans le cadre de leurs mandats respectifs, le personnel des missions interagit quotidiennement avec un certain nombre de parties prenantes externes, allant des autorités nationales et locales, aux partis politiques, organisations de la société civile, organisations humanitaires internationales et les bailleurs de fonds ou donateurs. Etant donné la diversité des interlocuteurs externes, les types d'interactions varient aussi grandement: de conversations avec des villageois à des réunions officielles avec des responsables gouvernementaux nationaux et internationaux, des présentations orales ou écrites formelles - au siège (par exemple, les câbles codés, les rapports du Secrétaire général, ainsi que des rapports ad hoc) ou à des donateurs (y compris, les exigences de rapports pour les fonds fiduciaires, le fonds pour la consolidation de la paix, etc) .

Bien que les nombreux conseils pour parler en public et pour les communications écrites mentionnés ci-dessus soient pertinents quel que soit le contexte, les enjeux sont beaucoup plus élevés lorsque l'on représente une mission onusienne dans un cadre externe. Un manque de communication ou une mauvaise communication peut conduire à des malentendus, de la méfiance, et affecter la capacité de la mission à mener à bien son mandat. Si vous rendez des comptes aux donateurs, le respect des directives concernant les rapports est d'une importance cruciale. Cela nécessite une coordination étroite avec les composantes administratives de la mission. Lors de la discussion des politiques de la mission en public, il est extrêmement important de faire preuve de prudence, d'éviter d'envoyer des messages ambivalents ou, pire encore, des messages contradictoires. Il est préférable de promettre une réponse à un stade ultérieur, plutôt que d'avoir à se rétracter d'une déclaration fautive ou trompeuse.



## Communication interculturelle

« La culture » se réfère en partie aux valeurs apprises et aux normes qui façonnent le comportement d'un individu ou d'une communauté. Dans l'environnement « hyper-multiculturel » qui caractérise les missions onusiennes, bien communiquer à travers les cultures est une nécessité constante. Viennent s'ajouter à ce défi les différentes cultures institutionnelles qui peuvent exister entre les composantes d'une opération de paix (par exemple, les militaires par rapport aux civils ou les employés du « substantifs » par rapport à ceux de l'appui à la mission).

Une communication interculturelle réussie exige une écoute active, une observation attentive, et l'acceptation des différences. Afin de gérer et de tirer le meilleur parti d'une équipe, il est essentiel de comprendre les clivages culturels et la façon de mettre cette idée en pratique.



La culture influence la façon dont nous pensons, ressentons, agissons et communiquons. Cela est certainement vrai pour les personnes avec lesquelles vous travaillez dans une opération de paix: peu importe à quel point ils sont différents, ils considèrent tous leurs pensées, sentiments et activités comme « normaux ». Leur culture leur donne un cadre de référence et d'identité qui leur est évident. Dans la pratique, les différences culturelles peuvent conduire à des malentendus et fausser les communications avec les collègues, ainsi qu'avec les nombreuses parties prenantes d'une opération de paix. Comprendre les grandes différences entre les cultures peut vous aider à ajuster une stratégie de communication en fonction de différentes situations. Les exemples ci-dessous soulignent certaines différences culturelles fondamentales pouvant exister entre les personnes. Cependant, comme pour toute généralisation, aucune personne ni groupe n'appartient entièrement qu'à une seule catégorie.

## Cultures individualistes vs. cultures collectivistes

Les cultures individualistes ont tendance à valoriser les plus performants en tant que modèles et à les récompenser en tant que tels (pensez aux salaires versés aux PDG et aux athlètes). Ces cultures attachent moins d'importance aux réalisations du groupe au bénéfice de la société; les enseignants, les travailleurs humanitaires et les infirmières, par exemple, sont payés plus modestement. Ils sont également plus susceptibles de promouvoir l'efficacité et la réussite que l'harmonie et l'unité. Ainsi, dans les cultures individualistes:

- Les instructions sont souvent concises et autoritaires.
- Les décisions peuvent être prises avec moins de consultation ou de consensus.
- Les récompenses sont attribuées à ceux ayant un historique de réussite individuelle.
- Les communications ont tendance à aller du haut vers le bas.
- La critique est exprimée directement et parfois publiquement.

Les cultures collectivistes sont à l'autre extrémité du continuum. Elles ont tendance à valoriser les relations, l'unité

du groupe, l'harmonie et l'honneur. Ces cultures appliquent les règles de la famille et du clan, plutôt que de se concentrer sur les « droits individuels », car le bien-être du groupe est la priorité absolue. Dans les affaires, son devoir serait de trouver des emplois pour les autres membres de la famille, et le mérite et l'efficacité viennent en deuxième position après la loyauté. En politique, ce sont des emplois et des contrats attribués aux fidèles d'un parti. Ainsi, dans les cultures collectivistes:

- Parler d'affaires vient après qu'une relation sociale ait été mise en place (par exemple, parler des familles respectives et de son réseau de relations, montrer des photos, etc.)
- Les récompenses sont souvent attribuées à des proches. Le fait que le mérite doive toujours aller au-delà du patronage est un jugement de valeur, pas un truisme.
- Les communications sont basées sur le groupe (par exemple, présenter des arguments en fonction de leur impact sur le groupe plutôt que sur un individu);
- La critique n'est pas souvent exprimée directement, et certainement pas dans un groupe fonctionnant de manière à ne pas humilier ou faire honte, il est plus important de préserver l'harmonie.

## Cultures laïques vs. religieuses

Les cultures religieuses soutiennent qu'une puissance supérieure a révélé des règles claires et inviolables et des valeurs, souvent écrites dans les textes sacrés, tels que le Coran, la Bible, la Torah, les Védas ou d'autres écritures. Souvent, les lois et les institutions de ces cultures sont très influencées par la doctrine religieuse. De même, les personnes issues d'un milieu culturel religieux pourraient apporter leurs valeurs et croyances religieuses dans leurs tâches professionnelles et leurs relations.

Les sociétés laïques sont marquées par l'application d'une stricte séparation des croyances religieuses et des affaires de l'État. Ces sociétés et plusieurs de leurs citoyens privilégient la science à la foi et soulignent leur ouverture à un large éventail de croyances et de points de vue.



## Cultures civiles vs. militaires

Le personnel n'ayant jamais été exposé à l'armée peut avoir des difficultés à comprendre ou à se sentir proche du personnel en uniforme. En effet, la coopération civilo-militaire dans ce domaine est une source constante de frustration pour les deux côtés de l'équation. La coopération entre ces deux cultures institutionnelles est pourtant ce qui fait du maintien de la paix une entreprise si unique. Cette coopération est également inévitable pour mettre en œuvre les tâches les plus critiques de maintien de la paix, telle que la protection des civils.



La composante militaire de la mission tend à adhérer à une hiérarchie plus stricte que les autres parties de la mission. Elle a aussi tendance à apporter une plus grande expérience de la planification. Cette culture militaire enracinée affecte la façon dont les soldats de maintien de la paix communiquent, coordonnent et prennent des décisions tant à l'intérieur de leurs rangs qu'avec des collègues civils. Évidemment, cela peut créer des tensions avec les civils qui ont pour priorité la libre-pensée, la prise de décision consensuelle et l'égalitarisme. Tout comme les managers civils doivent comprendre la raison d'être et les avantages d'une culture basée sur les tâches, la loyauté et la hiérarchie, les soldats doivent reconnaître le bien-fondé et les avantages d'une structure « horizontale » de gestion civile et fondée sur la prise de décision consensuelle.

### Autres différences culturelles

- Perception du temps: d'un côté le temps perçu comme de l'argent, la ponctualité comme une vertu, une vie dictée par les horaires et les calendriers. De l'autre, le temps perçu comme une marchandise flexible, prendre le temps pour les autres c'est les respecter, les résultats acceptés comme objectifs, mais pas limités dans le temps, l'avenir difficile à définir, l'impossibilité de prévoir.
- Perception de l'espace: A quelle distance se tenir ou s'asseoir quand on parle à quelqu'un, dans un ascenseur ou dans un bus? Percevez-vous un bureau avec une fenêtre ou une pièce dans un coin comme un symbole de la position hiérarchique?
- Utilisation du langage: Langage indirect, circonspect, déférent, oral, enjolivé, formel (par exemple, cultures islamiques ou bouddhistes) contre langage direct, précis, voire brutal, écrit lorsque cela est possible, de type entreprise, informelle (culture d'entreprise occidentale, en particulier les langues qui n'ont qu'un mot pour dire « vous » et « tu » et qui ne font pas de distinction entre le niveau de familiarité, le rang ou l'âge).

- La communication non verbale et le langage du corps: montrer les émotions ou pas? Faire des gestes directs ou pas? Maintenir le contact visuel ou pas? Poignée de main ferme ou pas? S'incliner? Jusqu'où? Montrer du doigt ou pas? Comment faire le geste « viens ici » avec la paume visible ou pas? Toucher les personnes ou pas? Tenir la main des hommes ou pas?

#### La symbolique des couleurs

- Couleur du deuil: noir en Europe et Amérique du Nord, blanc pour les pays islamiques et le Japon.
- Rouge: l'amour et le danger dans les pays occidentaux, la mort dans certains pays africains, le mal en Indonésie et en Thaïlande (ne pas utiliser d'encre rouge).
- Vert: la sécurité dans l'Ouest, la sainteté dans le monde islamique (ne pas utiliser de vert dans les publications).

Quand des personnes avec des valeurs si différentes doivent travailler ensemble, elles ont besoin de comprendre que ces différences sont réelles, fondamentales, et doivent être respectées. En général, il est prudent de prendre note des valeurs du pays d'accueil à cet égard, et de se rendre compte que les gens agiront toujours sur la base de leurs convictions. Cela ne les rend pas « bonnes » ou « mauvaises ». Beaucoup de coutumes sont enracinées dans la foi. Lors de la communication avec différentes religions assurez-vous de respecter les fêtes religieuses, les codes vestimentaires, les règles diététiques, et les relations entre les sexes.

Enfin, il est important de se rappeler que dans le contexte international d'une opération de paix, il est particulièrement difficile de faire des hypothèses sur les personnes, car leurs origines sont souvent le reflet du chevauchement de différentes cultures. Ils sont peut-être nés dans un pays, allés à l'école dans un autre, se sont fait des amis partout, ont vécu dans différentes parties du monde, ont trouvé des partenaires d'horizons différents. Ce faisant, ils ont acquis la capacité de passer facilement d'une culture à une autre. Ces personnes peuvent traiter leurs parents ou leur famille d'une manière traditionnelle, et utiliser un langage approprié dans ces circonstances. Au bureau en revanche, ou avec des amis, ils agissent et parlent différemment. De la même manière, les hommes et les femmes peuvent interagir de manière professionnelle au travail, mais revenir à des méthodes traditionnelles plus distancées dans un cadre privé.



## ÉTUDE DE CAS 1

### Communiquer le mandat et gérer les attentes

Atteindre une vision et une compréhension commune de ce qui doit être fait par les différentes composantes d'une mission onusienne sur la base du mandat donné par le Conseil de sécurité (résolution de l'ONU) peut être difficile dans un environnement évoluant rapidement. Cela est d'autant plus difficile en période de démarrage, de reconfiguration ou de retrait d'une mission. Il est donc de la responsabilité des managers de la mission, du RSSG et des managers supérieurs et intermédiaires de s'assurer que ce mandat bénéficie d'une compréhension commune, est opportunément diffusé, bien compris par tout le personnel, et traduit dans des documents de planification stratégique et des plans de travail de section qui seront régulièrement révisés et mis à jour. Il est également essentiel que le mandat soit clairement communiqué aux autres parties prenantes, à commencer par les autorités gouvernementales du pays hôte à tous les niveaux.

La Mission des Nations Unies en République Centrafricaine et au Tchad (MINURCAT) a été confrontée à ce défi au mois de mai 2010 lorsque, suite à la demande du gouvernement du Tchad, le Conseil de sécurité a adopté la résolution 1923 décidant du retrait de la MINURCAT au 31 décembre 2010. Le RSSG a donc organisé une série de réunions publiques avec les autres dirigeants de la mission au siège de la mission et dans les bureaux régionaux à l'Est du pays pour expliquer le contenu et les implications de la résolution au personnel de la mission. Le RSSG a également informé le corps diplomatique au Tchad, l'équipe pays des Nations Unies et d'autres intervenants clés dans le pays, les acteurs humanitaires et les donateurs bilatéraux, entre autres. Le prochain défi était de parvenir à une compréhension commune avec les autorités tchadiennes (au niveau national et au niveau local) sur le contenu du nouveau mandat, les différences par rapport au précédent, et les responsabilités respectives de la mission onusienne et du gouvernement du Tchad au cours de cette phase de retrait. Cette étape était essentielle afin d'assurer une sortie en douceur de la mission et d'éviter des difficultés avec les autorités du pays hôte, comme cela avait déjà été le cas pour la MINUEE en Érythrée.

Le rapport final au Secrétaire général sur la MINURCAT (décembre 2010) soulignait comment la MINURCAT, avant la

décision du retrait, avait souffert de l'absence d'une stratégie de communication et était donc incapable de gérer correctement les attentes du gouvernement tchadien et dans une certaine mesure celles des acteurs humanitaires. Une stratégie de communication efficace aurait joué un rôle central dans l'amélioration de la confiance et aurait réduit les malentendus quant au rôle de la mission au Tchad et dans la région nord-est de la République Centrafricaine. Au lieu de cela, ce manque de communication laissa place à une autre interprétation du mandat par le pays hôte, qui suscita des attentes pour la relance et le développement économique au-delà de la portée du mandat, qui lui était principalement axé sur la sécurité. Le rapport conclut que l'absence d'une stratégie de communication a nui à la capacité de la mission de réduire l'écart entre les attentes et la réalité. Une telle stratégie doit être élaborée dès le déploiement d'une mission.

Afin d'essayer d'éviter les malentendus et la méfiance avec le gouvernement du Tchad au cours de la phase de retrait, un certain nombre d'initiatives ont été prises, y compris la mise en place d'un forum pour favoriser le dialogue et la collaboration entre les autorités tchadiennes et leurs partenaires nationaux et internationaux pour parvenir à une compréhension commune des rôles et des responsabilités sur les questions relatives à la protection des civils, l'accès humanitaire et la sécurité. Le RSSG a également fait une tournée du pays avec des représentants du Gouvernement tchadien (y compris des forces de sécurité) et les acteurs humanitaires, pour expliquer aux parties prenantes au niveau local ce que le nouveau mandat comportait, comment la mission se retirerait, et ce que le gouvernement du Tchad s'était engagé à faire de son côté. Enfin, un groupe de travail de haut niveau combinant le gouvernement du Tchad et les Nations Unies fut mis en place pour évaluer la situation sur le terrain sur une base mensuelle et suivre les progrès du Tchad vers l'atteinte des objectifs (« benchmarks » en anglais) énoncés dans la résolution du Conseil de sécurité.



## ÉTUDE DE CAS 2

### Communication à double sens avec le personnel

Bien communiquer avec le personnel est une tâche essentielle pour qu'un manager tire le meilleur du travail en équipe. Le manque de communication, en particulier sur les questions qui touchent le travail et la vie personnelle des employés, peut empoisonner un environnement de travail et causer des dommages irréparables sur le moral du personnel, affectant la productivité du personnel et l'efficacité globale de la mission.

Dans une mission, le nouveau directeur de la section des affaires civiles était arrivé plus tôt dans l'année, apportant l'espoir au sein de nombreux membres du personnel que la section serait redynamisée avant d'importantes élections nationales dans le pays. Bien que peu de communications officielles aient été transmises par le nouveau directeur à son personnel des divers bureaux régionaux dans le pays, une retraite du personnel dans la capitale était l'occasion pour tous de rencontrer le nouveau directeur en personne et d'entendre sa vision pour la section. Bien que le directeur ait fini par écouter plus qu'il ne parla à la retraite, la plupart du personnel reparti avec une impression positive. Sophie, une employée internationale aux affaires civiles, était venue de l'un des bureaux régionaux secondaires de la mission pour participer à la retraite dans la capitale.

Plus tard dans l'année Sophie présenta sa candidature à une annonce de vacance de poste temporaire (TVA) au siège de l'ONU, et fut retenue pour le poste après un processus de recrutement compétitif. Sophie estimait que c'était une bonne opportunité pour elle à l'époque, car elle avait servi dans des missions difficiles durant les trois dernières années, dont un an dans ce lieu d'affectation spécifique, et le poste constituerait une promotion. Avant que le siège de l'ONU ait envoyé le fax à la mission demandant de la laisser partir, Sophie pensa qu'elle devait d'abord informer son manager RH (« hiring manager » en anglais), le directeur. Selon les règles de l'ONU, il relève de la décision du manager de laisser partir ou non le personnel en mission. Sophie appela donc le directeur et expliqua ses raisons. Le directeur lui dit que, bien que sa section fût en manque de personnel, il comprenait ses motivations et lui dit que, dans l'intérêt de son développement de



carrière, il l'autoriserait à partir pour le TVA de onze mois.

Une semaine plus tard, à la surprise de Sophie, elle était en copie sur un e-mail du directeur, informant qu'il n'autorisait plus son départ. Sophie était surprise compte tenu de la conversation téléphonique qu'elle avait eue plus tôt avec le directeur, et décida de l'appeler à nouveau pour savoir ce qu'il s'était passé. Le directeur manqua l'appel de Sophie, et dans la précipitation de l'activité quotidienne oublia de la rappeler ce jour-là. Dans la semaine qui suivit, le directeur estima qu'étant donné que la décision avait été prise, il y avait très peu à discuter à ce moment-là. « Pourquoi rouvrir de vieilles blessures inutilement? » s'était-il dit.

En conséquence, Sophie ne reçut jamais d'explication du directeur sur ce qui avait motivé son changement de décision. Bien que Sophie s'efforce de continuer à travailler dur, elle manquait de motivation. Elle n'était plus disposée à se surpasser, car elle ne respectait plus son manager. Ce que le directeur ne savait pas, c'est que Sophie aurait pu comprendre et accepter ses raisons de revenir sur sa première décision, si seulement il en avait discuté avec elle. Dans ce cas, d'autres solutions mutuellement avantageuses auraient même pu être trouvées. Par exemple, le bureau demandeur au siège de l'ONU aurait pu retarder l'accord sur son arrivée pour permettre à la mission de trouver des solutions au besoin en personnel. Au lieu de cela, à cause d'un simple manque de communication, le directeur dilapida la confiance et le respect d'un de ses meilleurs membres du personnel, entravant finalement la productivité globale de la mission.



## POINTS CLÉS

1. Comprenez votre contexte, vos parties prenantes, et ajustez votre communication en fonction de l'auditoire.
2. La confiance fait partie intégrante d'une bonne communication à double sens. Cherchez à établir et à maintenir la confiance à tout moment.
3. De bonnes capacités d'écriture sont une compétence de gestion essentielle. Écrivez avec un objectif, pour votre auditoire, et gardez les choses simples.
4. Prenez le temps de préparer des présentations et assurez-vous de les répéter - et enregistrez si possible - avant la présentation en public.
5. Soyez un auditeur actif.
6. Dans des contextes interculturels, ne tirez pas de conclusions précipitées. Observez, écoutez, regardez, demandez.
7. Développez les compétences et les aptitudes qui vous permettent d'interagir plus facilement avec des personnes d'une autre culture: patience, humour, humilité, retenue, acceptation des contradictions.
8. La coopération entre les composantes civiles, de police, et militaires d'une mission est essentielle, car elle est le lien entre les employés du « substantif » et ceux de l'appui à la mission. Assurez-vous de construire ces relations de manière continue.
9. Transmettez les messages importants à la fois verbalement - face-à-face - et par écrit (memo ou e-mail).
10. Pratiquez une politique de la porte ouverte pour répondre aux préoccupations individuelles et aux réclamations.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Comprendre votre contexte	<p>Ai-je fait une analyse des parties prenantes et dessiné une carte de communication?</p> <p>Qui sont mes contacts à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation? Quel style et moyens de communication sont les plus appropriés pour faire passer mon message?</p> <p>Quelles sont les sensibilités et les contraintes?</p>		
Écriture efficace	<p>Quel est l'objectif? Qu'est-ce que je veux dire et quel est l'effet que je veux obtenir?</p> <p>Suis-je bref et clair?</p> <p>Est-ce que mon argumentaire est logique et facile à comprendre?</p>		
Présentations/prises de parole efficaces	<p>Est-ce que je connais mon auditoire?</p> <p>Ai-je préparé et répété ma présentation en conséquence?</p> <p>Puis-je rester dans les limites de temps qui m'ont été données?</p>		
Superviser le personnel	<p>Est-ce que je partage les informations avec mon équipe? Par e-mail, avec des réunions régulières, dans des circonstances informelles?</p> <p>Est-ce que j'écoute mon personnel suffisamment, est-ce que je connais ses préoccupations?</p> <p>Est-ce que je leur parle individuellement et régulièrement?</p>		
Communiquer entre les cultures	<p>Est-ce que je développe et maintiens facilement le contact avec les gens d'une autre culture?</p> <p>Est-ce que je tente activement d'établir des relations entre les composantes civiles, de police et militaires de la mission? entre les sections « substantives » et celles d'appui à la mission?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- DOMP/DAM. « Guidelines on Drafting Correspondence for DPKO Political Affairs Officers. » 1er mai 2008.

### Lectures complémentaires

- Adler, Nancy J. et Allison Gundersen. International Dimensions of Organizational Behavior, 4th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2002.
- Alisjahbana, S. Takdir. Values as Integrating Forces in Personality, Society and Culture. Kuala Lumpur: University of Malaysia Press, 1966.
- Grevisse, M. Le Bon Usage, quinzième édition par André Goosse, de Boeck Duculot, 2011.
- Harvard Business School Press. Communicating Clearly. Boston, 2009.
- Harvard Business School Press. Face-to-Face Communications for Clarity and Impact. Boston, 2004.
- Solomon, Charlene et Michael S. Schell. Managing Across Cultures. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Strunk, William Jr. et E. B. White. The Elements of Style. Harlow, UK: Longman, 1999.

### Les médias en français

- [www.tv5.org](http://www.tv5.org)
- [www.rfi.fr](http://www.rfi.fr)
- [www.france24.com/fr/](http://www.france24.com/fr/)





# 5

## GESTION DES PERSONNES



# GESTION DES PERSONNES

« Rien ne peut remplacer le fait de mettre les bonnes personnes aux bons postes, au bon moment, et seulement pour la durée nécessaire. »<sup>1</sup>

## VUE D'ENSEMBLE

Gérer les personnes a trait à leur responsabilisation et leur motivation pour qu'elles travaillent à leur plus haut niveau, individuellement et collectivement. Cela requiert des compétences de communication exceptionnelles et une application constante pour s'assurer que le travail de chaque membre d'équipe, et de l'unité dans son ensemble, est à la fois satisfaisant et durable.

Avec plus de 6 700 employés civils internationaux et 21 000 nationaux déployés dans une trente-sept missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales aux côtés d'environ 100 000 personnels en uniforme, la majorité du budget du maintien de la paix des Nations Unies en 2012 a été consacré aux coûts du personnel<sup>2</sup>. Alors que les Etats membres s'attendent à ce que ces ressources soient gérées de manière efficiente et efficace en soutien aux mandats complexes, le personnel de l'ONU – dont la plupart peine dans des contextes dangereux et isolés six ou sept jours par semaine – attend d'être traité équitablement et d'être bien soutenu par les Etats membres et la direction de l'ONU. Le personnel civil international au terrain (missions de la paix, missions politiques, commissions régionales, etc.) qui représente aujourd'hui 51,3 pour cent du Secrétariat de l'ONU, attend avec raison des opportunités de développement de carrière et de mobilité, de formation et des contrats et des conditions de service appropriés, reflétant son service dans des endroits difficiles et son statut de fonctionnaire international.

Gérer les personnes est toujours un défi, mais encore plus aux Nations Unies. Le personnel civil national et international travaille ensemble avec les militaires et la police. La force de

1 Nations Unies, Rapport du Groupe d'étude sur les opérations de la paix de l'Organisation des Nations Unies [Rapport Brahimi], Doc. ONU A/55/305-S/2000/809, 21 août 2000.

2 [www.un.org/fr/peacekeeping/resources/statistics/factsheet.shtml](http://www.un.org/fr/peacekeeping/resources/statistics/factsheet.shtml) .

travail est en flux constant car le personnel rejoint une mission et y reste pour différentes périodes. La qualité du personnel est également variée en termes de compétences, expérience et motivation. Le mandat d'une mission peut changer tous les six mois. Des conflits au sein du personnel de terrain surviennent facilement dans un environnement de travail culturellement et linguistiquement diversifié, quand le personnel est soumis à un stress supplémentaires et souvent loin de sa famille. De plus, les conditions de service sont basées sur le grade et le statut, et le système de promotion est souvent centralisé, extrêmement lent et bureaucratique - laissant donc aux managers peu de possibilité pour influencer l'avancement ou la compensation du personnel qu'ils supervisent. Un manager de l'ONU a donc typiquement beaucoup de responsabilité mais peu d'autorité.

Les managers sont invités à comprendre les capacités, compétences, forces et faiblesses de chaque personne pour la faire travailler dans une équipe en soutien aux objectifs de la mission. Le succès des managers dépend de leur capacité à organiser, superviser, encadrer et inspirer l'équipe dans des projets communs malgré la diversité de la force de travail et la complexité inhérente au contexte opérationnel.

Ce chapitre exploite certains des concepts clé abordés dans le chapitre précédent sur la communication. Il offre des suggestions sur la manière de devenir un manager que les autres voudront imiter: le manager qui agit avec intégrité, délègue convenablement, respecte le personnel, améliore la performance du personnel, encadre les carrières et favorise une atmosphère cordiale au bureau.

#### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- Comment communiquer avec votre équipe
- Comment utiliser les outils de gestion disponibles
- Comment récompenser une bonne performance et améliorer une sous-performance
- Comment éviter ou résoudre les conflits de personnel



## PRINCIPES & PRATIQUE

Pour être un bon manager des personnes, il faut créer un environnement de travail positif et motiver le personnel pour qu'il se comporte au mieux. On dit des manager qui savent faire ceci, qu'ils ont des « qualités humaines/interpersonnelles ». Ils créent une culture et une atmosphère de travail qui aidera leur équipe à exceller et à bien s'entendre avec les autres dans l'organisation. Ils ne sont pas excessivement amicaux mais savent comment interagir avec les divers groupes dans leur environnement.

Les facettes importantes d'une gestion des personnes réussie qui sont abordées dans ce chapitre incluent:

- **Dialoguer avec son équipe:** faire un effort pour être accessible aux membres de votre équipe, pour les traiter comme des individus dont les opinions sont valorisées et respectées. Les impliquer dans les décisions et déléguer quand cela est approprié. Prendre le temps de leur parler individuellement.
- **Savoir comment utiliser les outils de gestion mis à disposition par l'organisation:** comprendre et communiquer l'utilité des descriptions de poste / termes de référence, annonces de poste à pourvoir, plans de travail d'unité, plans de travail individuels et système électronique d'évaluation de la performance (« e-PAS »). Ce dernier est particulièrement important quand vous essayez de traiter une mauvaise performance.
- **Savoir comment lier la performance à des incitations positives et à des conséquences négatives:** chercher des moyens de récompenser les bons employés. Envoyez des e-mails de félicitations ou reconnaissez publiquement le travail bien fait. Documentez les mauvaises performances dans des outils formels tels que l'e-PAS et les plans d'amélioration de la performance.
- **Respecter la vie privée de vos employés:** Aujourd'hui, environ 70 pour cent du personnel international dans les missions de paix ont soit une épouse ou des enfants à charge dans leur foyer. Il faut comprendre que votre personnel national et international a une vie en dehors du bureau et du lieu d'affectation et que les congés peuvent améliorer la performance au travail. Encourager le personnel à prendre ses congés et ses jours de repos et récupération (R&R).



## La responsabilisation par l'information

Comme décrit dans le chapitre précédent, le personnel est responsabilisé et sa performance améliorée quand il sent que son manager le tient informé des changements dans l'organisation et ses équipes. L'accès à l'information est d'une importance primordiale et les managers sont un canal clé pour la transmission et la circulation de l'information.

Les managers obtiennent les informations par divers moyens. Ils assistent à des réunions avec les dirigeants et d'autres managers de la mission, ainsi qu'à des repas et des réceptions en dehors de la mission. Ils interagissent également avec les personnes d'autres parties de l'organisation et ont accès aux e-mails et aux rapports concernant diverses questions régulièrement envoyés aux managers.

Mais les managers ont souvent tendance à garder l'information pour eux-mêmes, simplement parce que partager l'information prend du temps. Ceci est souvent contre-productif. Engranger l'information crée une atmosphère de méfiance et d'incertitude qui inhibe la bonne performance. Pour que le personnel reste motivé, il doit comprendre la situation dans son ensemble. Il est du devoir des managers de transmettre toute l'information généralement pertinente pour les objectifs et les tâches de leur équipe, en comprenant, bien sûr, le besoin de confidentialité pour certaines informations sensibles, afin d'éviter les fuites de documents et le transfert d'e-mails par le personnel international et national.

Grâce à internet et aux e-mails, les organisations submergent maintenant leur personnel d'information. Elles supposent donc que l'information est diffusée, disponible, et comprise de tous. Ceci fonctionne pour la plupart des questions de routine, mais l'information concernant les modifications dans le mandat, les directives, les procédures, n'est pas toujours claire et peut être à l'origine de malentendus entre les managers et le personnel, en particulier dans le contexte onusien où l'anglais ou le français ne sont pas les langues maternelles de nombreux employés.

Une réunion d'équipe et une discussion ouverte sont les outils les plus efficaces pour partager des informations importantes. Ces réunions doivent inviter différentes perspectives et créer une opportunité de débat. Un échange ouvert fait que tout le monde se sent écouté. Cela aide également les managers à mieux comprendre les préoccupations de leur équipe.



Les périodes de reconfiguration ou de retrait d'une mission peuvent être particulièrement difficiles en termes de communication concernant l'emploi futur dans l'organisation. L'incertitude concernant le futur peut accentuer les tensions au sein de la mission ou conduire à un départ prématuré du personnel pendant des périodes critiques. Les problèmes de gestion de personnel doivent être traités avec un degré maximum de transparence et de prévisibilité et inclure une communication régulière avec le personnel.

Il est parfois utile de se rencontrer en dehors de l'environnement du bureau pendant un ou deux jours, étant donné que les managers et le personnel sont généralement très occupés pendant la journée de travail. Les « retraites » sont de bonnes opportunités d'échange et de brainstorming pour définir ensemble les objectifs de travail ou résoudre les problèmes.



## Outils de gestion des personnes

### Description de poste

Tous les employés d'une organisation sont recrutés sur la base d'une description de poste qui définit les tâches et les responsabilités de la position ainsi que l'expérience et les qualifications minimales requises. L'employé peut cependant être amené à effectuer des tâches qui ne sont pas dans la description de poste. Ceci peut se produire parce que le manager perd de vue les responsabilités d'un employé, mais peut également résulter de nombreux autres facteurs: exigences opérationnelles, directives révisées, disponibilité de nouvelles technologies, etc.

Quand cela se produit, il est de la responsabilité du managers de discuter avec la personne concernée des changements dans son poste et ce qui sera attendu de l'employé pour qu'il puisse répondre aux nouvelles exigences de son poste. Si des compétences supplémentaires sont nécessaires, des formations doivent être envisagées. On ne peut pas supposer que le personnel comprendra implicitement les nouvelles exigences du poste, ni qu'il acquerra les nouvelles compétences par lui-même.

### Système d'évaluation de performance

Toute organisation qui se veut efficace possède un système pour évaluer la performance de son personnel. Il incombe aux managers de comprendre l'importance du système de gestion

de la performance en place dans son organisation et de le mettre en œuvre de manière diligente.

L'objectif des outils de gestion de la performance est de reconnaître les bons employés, de les garder dans l'organisation et de favoriser leur promotion. La gestion de performance est également un outil précieux (mais sous-utilisé) pour corriger une mauvaise performance et, dans le pire des cas, pour pénaliser ou renvoyer des employés dont les mauvaises performances perdurent. Le système doit également privilégier une communication continue concernant les objectifs individuels et les méthodes.

#### Le système électronique d'évaluation de la performance e-PAS

Le principal outil de l'ONU pour les évaluations de performance est l'e-PAS. Conformément aux directives d'e-PAS, l'e-PAS consacre les principes de gestion de la performance en termes de planification du travail, de commentaires ou feedback continu, de revue mi-parcours et d'une évaluation de fin de cycle par rapport aux objectifs convenus. L'e-PAS a été conçu pour améliorer la performance globale de l'organisation en encourageant un haut niveau d'implication et de motivation, en augmentant la participation de l'équipe dans la planification et la réalisation du travail.

Le système e-PAS rencontre cependant un certain nombre de limites dans son application. Les faiblesses du système de justice administrative de l'ONU font qu'il est difficile pour les managers de répondre à des cas clairs de performance médiocre ou d'insuffisance professionnelle chronique avec l'outil e-PAS. Pour les bons employés, il y a un manque de corrélation entre les résultats enregistrés dans l'e-PAS et l'avancement de la carrière. Étant donné le système de recrutement de l'ONU souvent centralisé et les procédures d'examen anonymes, les implications actuelles des revues d'e-PAS sont limitées. En conséquence, les évaluations d'e-PAS ont tendance à être traitées comme une formalité, avec des évaluations généralement positives et non critiques.

Les systèmes d'évaluation de performance incluent généralement trois composantes de base: (1) plan de travail de l'unité; (2) plan de travail individuel; et (3) évaluation de fin de cycle.

#### 1. Plan de travail de l'unité

Lors de la préparation d'un plan de travail d'unité, il est de la responsabilité du manager de partager les versions préliminaires avec les membres de l'unité. Une discussion d'équipe doit être facilitée pour garantir que tous les membres de l'équipe ont fourni un apport au plan et qu'il existe une compréhension partagée de ce qu'on attend de l'unité, et de comment cela contribuera à la mission globale de l'organisation.



Les changements dans le mandat d'une mission peuvent affecter le plan de travail d'une unité et il est de la responsabilité du manager de s'asseoir avec l'équipe et de revoir les changements possibles dans le plan de travail de l'unité. Indépendamment de tout changement dans le plan de travail de l'unité, il est important pour le manager de réviser régulièrement le plan de travail de l'unité avec l'équipe.

## 2. Plan de travail individuel

Chaque employé doit comprendre comment ses tâches contribuent au succès de son unité. Le plan de travail individuel est comme un contrat qui capture les objectifs à atteindre par un individu membre de l'équipe au cours de la période sous revue. Une telle clarté réduit la probabilité d'un malentendu et ouvre la porte à un dialogue continu entre les managers et l'équipe sur la manière d'atteindre les objectifs individuels et d'équipe.

Chaque employé doit avoir un plan de travail, y compris chaque Secrétaire général adjoint. Leurs « pactes » (« compacts » en anglais) sont suffisamment importants pour être publics afin que chaque membre d'équipe soit au courant de ce que la direction de leur département s'est engagée à réaliser.

Les meilleurs plans de travail exposent des objectifs SMART (spécifique, mesurable, assignable, réaliste et ancré dans le temps). Les objectifs SMART évitent la confusion et clarifient ce que seront les objectifs ou benchmarks utilisés pour évaluer la performance (voir les chapitres sur la Planification et l'Évaluation pour une description approfondie des objectifs SMART et SMARTER).

## 3. Évaluation de fin de cycle

Enfin, il est important de faire un point global sur ce qui a été effectué au cours d'un cycle de travail. Quel progrès a été fait par le groupe? Le plan de travail de l'unité a-t-il été mis en œuvre? Comment chaque individu a-t-il contribué aux réalisations du groupe (c'est-à-dire les plans de travail individuels ont-ils été accomplis)?

Ceci doit être un exercice holistique et prendre également en compte les commentaires précédemment données lors de la mise en œuvre, par exemple lors d'une revue de mi-parcours. En conséquence, il doit y avoir une conversation complète



entre le manager d'une unité et les membres de son équipe sur les réalisations de la période qui s'est écoulée.

Chaque membre de l'organisation doit donc avoir une idée claire de sa performance individuelle et de la performance collective au cours de la période précédente. Les écarts dans la performance auront été identifiés et des mesures peuvent être prises pour améliorer la performance au cours du cycle suivant.

## Comment gérer la performance?

Être un manager efficace requiert de trouver l'équilibre entre les renforcements « positifs » et « négatifs » dans la gestion de la performance de l'équipe. Le défi pour un manager de l'ONU est d'identifier des récompenses pour les bons employés, et de trouver des moyens d'aider les moins performants, ainsi que de trouver une place pour ceux dont la performance est systématiquement mauvaise ou médiocre. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pour gérer la performance.

### **Donner des directives claires et des critères de performance mesurables**

À quelques exceptions près, les employés veulent exceller dans leur travail, espèrent que leur contribution à un projet sera saluée et veulent que leur supérieur reconnaisse leur performance.

À ce titre, les managers doivent expliquer clairement ce qu'ils attendent de leur équipe. Quand les employés ne savent pas clairement ce qu'ils sont supposés faire, cela crée une spirale de sous-réalisation et de mauvaise communication. Ceci peut être évité si l'on consacre du temps à expliquer clairement à l'équipe ce que l'on attend d'elle.

### **Garder des notes écrites sur la performance de votre équipe**

Il n'est pas conseillé de se fier uniquement à sa mémoire pour gérer la performance de l'équipe. Les événements positifs et négatifs, les compliments et les plaintes, doivent tous être documentés quand ils se produisent. Les traces écrites de la performance facilitent grandement la réalisation de l'évaluation de la performance à la fin de la période écoulée. En cas de désaccord entre un manager et un membre de l'équipe, les notes seront une base de discussion précieuse.



## Récompenser la bonne performance

Bien que les outils disponibles aux Nations Unies pour gérer la performance de l'équipe soient limités (c'est-à-dire que les managers ne peuvent pas augmenter le salaire de bons employés ou les promouvoir), la réalité est qu'il existe d'autres moyens pour un manager de saluer le bon travail.

A l'ONU, les employés les plus performants ont besoin d'être mis en valeur et d'avoir plus de responsabilités pour être promus. Un bon manager cherchera des affectations spéciales pour le personnel le plus performant et lui donnera l'opportunité de participer à des projets qui lui ouvriront des portes.

Les managers doivent chercher et donner des opportunités de formation spéciales pour leur meilleur personnel. Même si tout le monde a besoin de formation et le mérite, les bons éléments sont souvent plus demandeur de nouvelles compétences, et de nombreuses opportunités de formation, au sein et à l'extérieur de l'ONU, sont disponibles pour le personnel. De telles formations augmentent les chances d'embauche de quelqu'un pour des positions futures. Les formations sont également une opportunité de rencontrer des collègues d'autres missions et de créer un réseau pour aider à trouver le prochain poste.

Bâtir la réputation de quelqu'un est un autre moyen de récompenser la performance. Faire l'éloge de son employé auprès d'autres managers en dehors de son unité ne reviendra peut être jamais aux oreilles de son employé mais peut être très important. C'est principalement de cette manière que des réputations et des carrières sont bâties.

## Aborder la mauvaise performance

Travailler avec du personnel hautement motivé et performant facilite la vie d'un manager. C'est lorsque les employés ne sont pas performants que les compétences du manager sont réellement testées. Une telle situation requiert une intervention compétente devant prendre la forme d'une ou probablement plusieurs conversations. Le but de cette intervention est à la fois pour le superviseur et l'employé de comprendre exactement pourquoi la performance a été estimée faible (voir la section ci-dessus sur les critères de performances mesurables), et quelles peuvent être les raisons sous-jacentes de cette mauvaise performance. L'interaction doit être un dialogue ouvert, pas une communication écrite, et ne doit pas prendre de ton menaçant ou trop critique.





Très peu d'employés sont inefficaces à tous points de vue. Il est important de reconnaître tous les aspects positifs de la performance avant de regarder les problèmes. Lors de la revue de la performance, il est essentiel de mentionner la description de poste ainsi que les objectifs du plan de travail afin d'établir clairement quelles aspects de la performance ont été défailants .

Souvenez-vous que parfois des circonstances extérieures affecteront la performance. Les managers doivent prendre en compte les difficultés familiales éprouvées par le personnel. Les problèmes à la maison débordent facilement au travail. Si un employé a une épouse malade, par exemple, ou un problème de garde d'enfant, le manager et l'employé peuvent travailler ensemble pour, au minimum, atténuer les effets de la situation sur la performance professionnelle de l'employé.

Finalement, une trace écrite de ce qui a été dit et convenu doit être gardée. Vous devez vous accorder sur, et mettre sur

papier, les mesures à prendre pour remonter la performance au niveau des attentes, ainsi que décider d'un calendrier pour les prochaines réunions pour revoir à nouveau la performance.

### **Aborder l'insuffisance professionnelle chronique**

Si à la fin d'une période sous revue, après que des actions correctives ont été tentées, la performance ne s'est toujours pas améliorée, le managers doit informer le membre du personnel que sa mauvaise performance sera officiellement enregistrée. Le managers doit alors contacter le Chef du personnel civil (ou son équivalent) dans leur mission, ou la Division de l'administration du personnel de terrain (FPD) et/ou le Bureau de gestion des ressources humaines (OHRM) à New York pour déterminer quelle serait la meilleure action à entreprendre.

Dans la plupart des cas, une faible performance constante est le résultat d'un décalage entre les capacités d'un employé et les exigences de la position. Cela ne signifie pas nécessairement que le membre de l'équipe ne pourra pas trouver une autre position dans l'organisation mieux adaptée à ses qualifications.

### **Vie privée des employés**

La diversité est un des principes des Nations Unies. Respecter la diversité est donc très important. Ceci requiert de s'efforcer de comprendre le cadre de vie du personnel et de comment ce cadre peut affecter son approche du travail, du manager ou des collègues. Soyez au courant du cadre de vie des membres du personnel et de leurs circonstances personnelles, dans des limites appropriées. Les personnes se sentent insultées quand leur nom est mal prononcé. Ceci est particulièrement le cas pour le personnel national. Se renseigner sur la santé d'une épouse malade ou sur comment vont les enfants instaure la confiance et montre un intérêt pour l'employé en tant que personne et non seulement en tant que quelqu'un qui peut travailler pour vous.

Il va de soi que la réalité de la vie sur le terrain est que de nombreuses personnes travaillent ensemble et se fréquentent, indépendamment de leur grade ou de leur rang. L'isolation de nombreuses missions peut privilégier l'intimité et l'amitié entre des supérieurs et le personnel. Tout le monde se rend à la même fête, partage le logement, fait du sport ensemble et développe des relations. Ceci n'est pas sans

risque. La réputation de quelqu'un peut souffrir du plus petit incident. Les managers sont toujours sur le devant de la scène ou sous le regard de leur équipe, ils doivent donc toujours se comporter de manière appropriée. Les managers doivent également éviter de donner l'impression qu'ils fréquentent quelques membres sélectionnés du personnel. Partager le logement avec votre équipe n'est pas conseillé.

Enfin, les managers doivent privilégier un environnement qui équilibre les vies professionnelles et personnelles. Le dévouement complet au travail a ses limites et « partir en congé » est un droit de base du travail. Respecter la vie privée du personnel est important et inspirera la confiance et la loyauté. Cela peut également améliorer la productivité et la qualité globale du résultat. Demander au personnel de rester tard au bureau tous les jours est une erreur de gestion, sauf si des circonstances exceptionnelles l'exigent.

L'ONU fournit du repos supplémentaire à son personnel international dans les lieux d'affectation « sans famille » des missions de paix en reconnaissance des difficultés et du stress qui découlent de la séparation prolongée d'avec la famille et des conditions de vie isolées. Les managers doivent organiser et planifier leur travail et le travail de leur équipe en conséquence. Ne pas montrer d'empathie pour les préoccupations familiales ou accepter uniquement à contrecœur les demandes de congé entraînera une baisse de motivation ou l'utilisation par le personnel d'arrêt-maladie.

## **Le système de recrutement de l'ONU**

Comme indiqué précédemment, des défis institutionnels font de l'ONU une organisation particulièrement difficile au niveau de la gestion des personnes.

Le système global révisé de sélection du personnel de l'ONU est prévu pour accélérer les processus de recrutement individuel par des descriptions de poste standardisés et des annonces de postes vacants associés au développement de « rosters » (ou « fichiers » ou « viviers ») des candidats pré-évalués pour divers profils de poste. Le concept derrière les rosters pour les missions de terrain était de répondre strictement aux normes de recrutement de l'ONU nécessitant des processus compétitifs mondiaux, tout en remplissant rapidement les postes vacants par des candidats pré-évalués qui peuvent être recrutés immédiatement. En juin 2013, il y avait



environ 13 200 candidats sur les rosters de terrain gérés par le Département de l'appui aux missions (DAM) de l'ONU tous groupes professionnels, titres et grades confondus.

Tandis que les managers sur le terrain participent parfois à l'évaluation principale des candidats à placer sur les rosters, un manager sur le terrain a souvent, en pratique, une autorité limitée en ce qui concerne les décisions de recrutement. Il incombe cependant au manager de comprendre les règles et les procédures de recrutement, ce qui peut aider à réduire la frustration et faciliter le recrutement pour un poste vacant.

- Demandez un briefing détaillé en personne de la part du bureau local des ressources humaines de l'ONU. Même si vous avez servi dans des missions de paix de l'ONU auparavant, des changements et, dans certains cas, des améliorations sont apparus dans le système de recrutement de l'ONU.
- Si vous cherchez à combler un poste vacant, demandez aux ressources humaines la liste des candidats pré-évalués à la fois sur les rosters du terrain et du siège, ainsi que les CV et P11 de ceux qui répondent aux exigences de votre poste vacant. Des contrôles de référence informels sont fortement recommandés, puis une sélection devrait être possible sans aucune autre évaluation formelle.
- Si vous participez à un processus d'évaluation, suivez un cours de formation sur le processus d'entretien pour être bien informé du système basé sur les compétences utilisé par l'ONU. Comprenez les exigences de l'ONU pour évaluer les candidats.

En plus du « recrutement », plusieurs autres mécanismes existent pour recruter dans les missions de terrain, dont l'affectation temporaire, l'affectation de mission, le détachement ou le prêt. Pour plus de conseils sur le recrutement, reportez-vous aux instructions administratives de l'ONU concernant le système de sélection de personnel et au Manuel de ressources humaines de l'ONU listé dans la section références ci-dessous.

## **Aborder un conflit sur le lieu de travail**

Le stress et l'isolation dans les missions de terrain créent des conditions dans lesquelles les conflits entre les membres du



personnel peuvent facilement éclater. Votre réussite en tant que manager sera mesurée en grande partie par votre capacité à gérer les relations et les conflits.

Les managers à l'ONU doivent bien connaître les directives de l'ONU contre la discrimination, le harcèlement et l'abus de pouvoir et doivent savoir comment gérer les disputes internes et les problèmes disciplinaires. Une compréhension des immunités fonctionnelles applicables aux employés des Nations Unies est également essentielle. Soyez le premier à assister aux séminaires sur la sensibilisation aux conduites inacceptables.

Une tolérance zéro est en vigueur aux Nations Unies sur tous les aspects de l'exploitation et des abus sexuels. En tant que managers, vous êtes obligés de traiter toute plainte se rapportant à une conduite interdite. Ne pas le faire est considéré comme un manquement à votre devoir. Ceci peut conduire à des actions administratives ou disciplinaires contre vous. Certains problèmes peuvent être résolus informellement sans contentieux. D'autres, telles qu'une plainte pour harcèlement sexuel, requièrent une enquête formelle. La procédure n'est pas simple et doit être suivie rigoureusement.

En général, assurez-vous que votre comportement est irréprochable, qu'il n'est jamais abusif ou source de conflit. Se mettre en colère est le signe le plus clair de mauvaises compétences en matière de gestion de personnes.

## ÉTUDE DE CAS 1

### Répondre à l'insatisfaction du personnel: l'expérience du nouveau chef des affaires civiles

Pour sa première affectation sur le terrain, Mark a été nommé chef de la Section affaires civiles. Il était responsable de la supervision d'une équipe de cinq officiers des affaires civiles internationaux (répartie dans les ministères et agences gouvernementales), et de sept membres du personnel national qui appuyaient le travail de la section. Les officiers des affaires civiles ont travaillé sur le terrain pendant plusieurs années et ont fait part d'une expérience pratique considérable dans leur domaine de compétence spécifique.

Déterminé à réussir dans tous les aspects du poste, Mark a pris le temps, avant son déploiement, de suivre une formation



sur l'évaluation des performances. Il savait que sa première étape était de mettre à jour le plan de travail de la section. Le RSSG lui a expliqué qu'ils avaient fait des progrès en matière de stabilisation de la situation de sécurité; il était temps de recentrer le travail de la section des affaires civiles sur la gouvernance et le développement économique.

Il a demandé aux collaborateurs de la section les plus hauts placés de préparer une ébauche de plan de travail qui serait circulée et qui ferait l'objet d'une discussion lors d'une réunion avec tous les membres du personnel dans la section. Cependant, les deux premières réunions n'ont pas donné lieu à un grand avancement. Les révisions du plan de travail proposées par le personnel étaient simplement superficielles. Chacun a défendu bec et ongles la nécessité de leur présence dans leur propre ministère. Chacune des idées de Mark recevait immédiatement une objection, tandis que le personnel national demeurait silencieux.

Lors de la troisième réunion, la discussion est passée des questions de fond au sujet de l'évaluation des performances. Il est rapidement apparu que personne dans la section ne pensait que le système était juste ou pouvait aider leur carrière. Au contraire, le système était considéré comme une menace potentielle. Les évaluations positives ne comptent pas; les évaluations négatives pourraient être utilisées pour appuyer le non-renouvellement de contrats. Le personnel national resté silencieux jusqu'alors, a évoqué la rumeur selon laquelle la mission subissait une réduction d'effectifs et que les évaluations seraient utilisées en tant qu'outil de décision de « qui reste et qui part ». Un membre du personnel national a ajouté que, selon une source fiable, Mark a été amené depuis le siège pour réduire les effectifs.

Mark a vécu tout ce bouleversement comme un choc. Au siège, certaines personnes ont perçu le système d'évaluation comme une menace. Les personnels « Services généraux » qu'il a supervisés ne lui ont jamais donné le sentiment que leur existence dépendait de lui. À présent, il comprend cependant la réticence du personnel international à modifier le plan de travail. Les cinq officiers des affaires civiles avaient de l'expérience dans des domaines spécifiques et une modification du plan de travail pourrait être interprétée comme une manière de rendre leur travail inutile.

La priorité principale de Mark était de travailler sur le



développement d'un climat de confiance. Il ne pouvait en aucune manière développer de nouveaux projets si l'équipe le considérait comme une menace potentielle pour leur vie professionnelle et, d'une certaine manière, pour leur vie privée.

Il a expliqué à son personnel qu'il n'avait pas été placé sur la mission avec un ordre du jour secret. En fait, le personnel avait une perception totalement erronée de la manière dont le siège fonctionnait. Le siège avait les moyens de développer des processus complexes administratifs mais n'avait pas la capacité de planifier les ressources humaines. Il n'existait aucun plan de réduction du nombre de postes et aucun plan pour réduire l'effectif des affaires civiles. Un halo de mystère par rapport au budget de la mission et du personnel approuvé semblait planer parmi son personnel. Il lui est venu à l'esprit que personne dans la section ne les avait vus. Il a expliqué que le budget de la mission était un document public, disponible sur internet, et il a recommandé à chacun de prendre le temps de le lire.

« Franchir cet obstacle était le tremplin clé vers l'établissement d'une relation de travail avec mon personnel », explique Mark. « Il était évident qu'ils doutaient de ce que je leur disais, mais le fait que je puisse fournir des preuves appuyant ce que je disais à propos du budget était d'une aide capitale. Je ne pouvais pas les faire changer d'avis sur leur perception du siège mais, en même temps, ils ne pouvaient pas ignorer la réalité du budget accessible au public. »

Les deux dernières réunions se sont avérées plus productives. « Les officiers des affaires civiles savaient que la section souhaitait se recentrer sur de nouveaux domaines; ils ont fait d'excellentes suggestions une fois qu'ils n'avaient plus l'impression que suggérer un nouveau projet était synonyme de la fin de leur contrat. » Comme Mark déclarait, « la réalité de ce travail est que les compétences sont transférables, en particulier lorsque le personnel est surtout impliqué dans la partie gestion des projets. »

Sur un autre sujet, Mark ne pouvait pas apporter son aide mais était d'accord avec l'opinion de l'équipe quant au fait que les évaluations de la performance de l'ONU n'aidaient que peu leur carrière. Malgré tout, il s'agissait du seul outil disponible et il était tout à leur avantage d'investir du temps et des efforts dans leur préparation. Comme le confie Mark, « je



pense qu'il était important que je valide leur idée sur le côté utile des évaluations de la performance. Je n'avais aucun intérêt à les berner et à leur dire qu'une évaluation de la performance qui les rendait extraordinaires, uniques, brillants, était une opportunité de promotion. En réalité, j'ai expliqué que les managers avaient tendance à être dubitatifs sur les commentaires élogieux. Une évaluation plus réaliste et honnête est probablement plus appréciée lorsque l'on postule à d'autres positions. »

Enfin, de nouvelles idées sont apparues et ont été intégrées dans le plan de travail de la section. Le plan de travail révisé de la section a permis l'ébauche des plans de travail individuels.

« J'ai expliqué à mon personnel que je garderai des notes sur la performance de chacun tout au long de l'année, afin que je puisse me souvenir de ce qui a été dit si je reçois des compliments à leur sujet de la part du ministère. Bien entendu, si je reçois des réclamations, je conserverai également les notes, mais je leur expliquerai que je leur montrerai les notes – qu'elles soient positives ou négatives – avant de finaliser le rapport. Nous verrons comment cela fonctionne. »

## ÉTUDE DE CAS 2

### Organiser un salon de l'emploi pour le personnel national pendant le retrait de la mission

Après que le gouvernement du Tchad a demandé le retrait de la mission de l'ONU, la MINURCAT, et après que le Conseil de sécurité de l'ONU a défini un calendrier pour la fin du mandat de la mission, les responsables de la mission ont compris que la clôture prématurée de la mission pourrait entraîner des difficultés économiques pour plus de 500 membres du personnel national qui perdraient leur emploi. La MINURCAT a sponsorisé et organisé un salon de l'emploi de quatre jours pour aider le personnel national de l'ONU à entrer en contact avec des employeurs locaux et à trouver un emploi après la clôture de la mission. Dix-sept sociétés et organisations internationales et tchadiennes se sont inscrites au salon.

En parallèle au salon de l'emploi, la mission a également embauché un consultant pour former le personnel national sur la manière de fonder une entreprise à petite échelle, et le



personnel de la section de formation intégrée de la mission a organisé des formations sur les technologies de l'information, la création d'un curriculum vitæ et des entretiens axés sur les compétences avant le salon de l'emploi. Le syndicat du personnel national a été impliqué dans chaque étape du processus. De plus, une réunion générale avec le personnel national a eu lieu plus tôt dans l'année au cours de la phase de planification pour répondre aux préoccupations du personnel et clarifier les attentes.

Certains des enseignements clé tirés de cette expérience incluent:

- Les organisateurs du salon de l'emploi devraient prévoir du temps avant l'événement pour orienter le personnel et les employeurs, et les employeurs devraient préparer une liste des postes vacants et des qualifications requises;
- Deux petits salons de l'emploi dans des villes différentes (un dans la capitale et un dans la partie est du pays) auraient pu mieux répondre aux besoins du personnel plutôt qu'un seul salon de l'emploi centralisé;
- Les formulaires d'évaluation auraient dû être préparés pour un meilleur suivi des entretiens menés et des offres faites pendant et après le salon;

Alors que seulement huit membres du personnel a reçu des offres d'emploi en conséquence de l'événement et cinquante autres ont eu des entretiens de suivi le mois d'après, l'initiative a été très bien accueillie, et la mission a continué de faire le suivi auprès des employeurs après sa période de liquidation, jusque fin avril 2011.

La combinaison des programmes de renforcement des capacités pour le personnel national et de l'organisation d'un salon pour l'emploi, avec en sus une communication régulière avec le personnel et une implication active des représentants du personnel national, a contribué à un processus de transition souple et a atténué certaines frustrations. Cette expérience de la MINURCAT a ensuite aussi contribué à l'organisation d'un salon de l'emploi au Burundi pendant la réduction des effectifs du BINUB.



## POINTS CLÉS

1. Chaque membre du personnel doit avoir une description de poste individuelle.
2. Développez votre plan de travail d'unité. Discutez régulièrement avec votre personnel.
3. Prenez le temps d'étudier le plan de travail de chaque membre du personnel avec lui, de manière individuelle.
4. Conservez des notes écrites sur la performance du personnel en vue de l'évaluation de fin de cycle.
5. Partagez l'information avec votre personnel et écoutez ses préoccupations.
6. Prenez le temps d'effectuer un coaching et un encadrement en face à face.
7. Fournissez des opportunités de formation pour récompenser le personnel pour son bon travail.
8. Respectez la vie privée et la diversité de votre personnel.
9. Comprenez les règles et les réglementations administratives des RH.
10. Connaissez en détail la politique de l'ONU sur le harcèlement et la discrimination.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Partage de l'information & communication à double sens	<p>Est-ce que je partage l'information avec mon équipe? Par e-mail? Dans des réunions du personnel régulières? Dans un cadre informel?</p> <p>Est-ce que j'écoute suffisamment mon équipe? Est-ce que je connais ses préoccupations?</p> <p>Est-ce que je leur parle régulièrement de manière individuelle et pas toujours au sujet du travail?</p>		
Gestion de la performance	<p>Est-ce que j'ai la description du poste / les termes de référence de chaque membre de l'équipe?</p> <p>Est-ce que j'ai discuté des plans de travail de l'unité et individuels avec le personnel?</p> <p>Est-ce que je suis les échéances relatives aux systèmes d'évaluation de la performance?</p> <p>Est-ce que je fournis un retour d'information aux membres de mon équipe?</p> <p>Est-ce que je récompense les bons éléments de mon équipe? Par e-mail? Publiquement?</p>		
Respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	<p>Est-ce que je respecte la vie privée de mon personnel et est-ce que je suis les horaires de travail?</p> <p>Est-ce que j'encourage le personnel à prendre ses congés / R&amp;R conformément à un calendrier préétabli pour l'unité?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- Nations Unies. « A Guide to Resolving Disputes: Administration of Justice in the United Nations. » New York, 2009.
- Nations Unies. « Human Resources Handbook. » Disponible à l'adresse [www.un.org/hr\\_handbook](http://www.un.org/hr_handbook).
- United Nations Office of Human Resources Management. « United Nations Competencies for the Future. » Disponible sur [www.un.org/staffdevelopment/pdf/competencies\\_booklet\\_en.pdf](http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/competencies_booklet_en.pdf).
- Secrétariat des Nations Unies. « Performance Management and Development System. » UN Doc. ST/AI/2010/5, 30 avril 2010.
- Secrétariat des Nations Unies. « Prohibition of Discrimination, Harassment, Including Sexual Harassment, and Abuse of Authority. » UN Doc. ST/SGB/2008/5, lundi 11 février 2008.
- Secrétariat des Nations Unies. « Reporting of Suspected Misconduct. » Information circular. UN Doc. ST/IC/2005/19, 24 mars 2005.
- Secrétariat des Nations Unies. « Staff Selection System. » UN Doc. ST/AI/2010/3, mercredi 21 avril 2010.
- United Nations Secretary-General. « Civilian Capacity in the Aftermath of Conflict. » UN Doc. A/66/311-S/2011/527, 19 août 2011.
- United Nations Secretary-General. « Practice of the Secretary-General in Disciplinary Matters and Possible Criminal Behavior, 1 July 2008 to 30 June 2009. » UN Doc. A/64/269, mardi 8 septembre 2009.

### Lectures complémentaires

- Bruce, Anne. *How to Motivate Every Employee*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Drucker, Peter F. *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Oxford: Elseviers, 2007.



- Harvard Business School Press. *Harvard Business Review on Managing People*. Boston, 1999.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, 1982.
- Shula, Don. *Everyone's a Coach: Five Business Secrets for High Performance Coaching*. Grand Rapids, MI: Zondervan/HarperCollins, 1995.
- Silverstein, Barry. *Managing People: Secrets to Leading for New Managers*. New York: HarperCollins, 2007.
- Stoddard, David A. and Robert J. Tamasy. *The Heart of Mentoring: Ten Proven Principles for Developing People to Their Fullest Potential*. Colorado Springs, CO: NavPress, 2003.





# 6

## PRISE DE DÉCISION



# PRISE DE DECISION

Une prise de décision efficace est un processus défini qui permet d'identifier et de sélectionner la meilleure action parmi plusieurs options, en fonction d'un objectif et d'une évaluation des conséquences éventuelles.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Certaines décisions sont relativement simples et sans conséquence. D'autres sont importantes et peuvent impliquer plusieurs facteurs complexes et interconnectés, tels que:

- de l'incertitude ou un manque d'information;
- des risques élevés;
- des intervenants multiples; ou
- des conséquences inattendues.

L'organisation impose elle-même une pression relative à la prise de décision, dans le but de faire avancer les projets et de promouvoir des carrières; la pression provient également de l'environnement externe: il est en effet essentiel d'être réactif face aux événements et de rester pertinent. Il arrive que de grandes bureaucraties restreignent la capacité ou la volonté des managers à prendre des décisions. Certaines cultures organisationnelles sont fortement réticentes à prendre des risques; elles découragent la prise d'initiative et n'offrent aucune récompense à la prise de bonnes décisions. Cependant, la réalité du milieu du travail est que les managers ne peuvent pas échapper à leurs responsabilités.

Toute décision implique un risque. Il est impossible d'éliminer totalement l'incertitude. Les décisions sont toujours prises avec des informations incomplètes et un certain degré d'imprévisibilité en ce qui concerne les réactions à venir. Cependant, une bonne décision n'est pas un accident. Apprendre les processus de prise de décision peut vous aider à réduire l'incertitude, à optimiser le niveau d'information relatif aux options disponibles et à augmenter vos probabilités de réussite.

En gardant ces difficultés à l'esprit, le meilleur moyen de prendre une décision complexe est d'utiliser un processus défini. Parfois, prendre une décision est un long processus.

Parfois, des décisions doivent être prises rapidement. Mais même des décisions rapides exigent l'évaluation des alternatives, étant donné que chaque situation présente différentes options à prendre en considération. Une partie du processus de prise de décision doit également être une consignation rigoureuse de la manière dont les décisions ont été prises et des raisons qui y sont liées. En tant que manager, vous êtes responsable des décisions que vous prenez. Une prise de notes est essentielle pour être en mesure de revoir les décisions prises ultérieurement.

Cette section présente les outils qui permettront d'améliorer votre processus de prise de décisions et, avec un peu de chance, la qualité de vos décisions.

#### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- Comment définir un problème
- Comment choisir le meilleur processus de prise de décision
- Comment générer des alternatives
- Comment communiquer une décision

## PRINCIPES & PRATIQUE

Les décisions ont généralement un impact sur les diverses parties d'une organisation, si ce n'est sur l'organisation dans son ensemble, et peuvent affecter un grand nombre de personnes, dans l'organisation et en-dehors. C'est la raison pour laquelle la prise de décision requiert ce que l'on appelle une « pensée systémique » (comprendre la manière dont les choses en influencent d'autres).

Peu de décisions peuvent être prises seules. Ceci n'est pas uniquement dû au fait que de nombreuses personnes sont impliquées officiellement dans le processus de prise de décision dans les grandes organisations, mais également au fait que les décisions doivent être mises en œuvre et que cela entraîne toujours les efforts combinés de plusieurs personnes. Habituellement, la consultation des parties prenantes dans le processus de prise de décision facilite la mise en œuvre.

Un processus de prise de décision systématique vous aide à passer les étapes critiques qui devraient aboutir à une bonne décision. Avec une approche organisée, vous manquerez probablement moins de facteurs importants et vous prendrez



probablement une bonne décision.

A l'ONU, la plupart des décisions managériales se déroulent au fil du temps. Cependant, dans des situations de crise, la rapidité d'action peut se révéler être un facteur déterminant de réussite. Par exemple, il se peut que des troubles politiques qui créent une menace pour la sécurité de la mission doivent être traités rapidement. Des crises humanitaires se produisent rarement du jour au lendemain mais un événement catastrophique imprévisible, comme un tremblement de terre, exige la capacité de recueillir des informations et d'évaluer les options dans un délai très court. Avoir un processus de prise de décision en place peut être d'une grande aide dans de telles circonstances.

Une approche solide en matière de prise de décision doit inclure les étapes suivantes:

1. Définir le problème et l'objectif
2. Sélectionner un processus de prise de décision
3. Générer des options alternatives
4. Communiquer et mettre en œuvre la décision.

## Définir le problème et votre objectif

La première étape est de définir clairement le problème qui doit être traité et ce que vous souhaitez atteindre avec votre décision. Plusieurs outils peuvent permettre de spécifier le problème. L'outil le plus simple est la méthode des « Cinq pourquoi »: Demander « pourquoi » au moins cinq fois pour tenter de trouver la source du problème<sup>1</sup>. La réponse au premier « pourquoi » vous incitera à poser un autre « pourquoi », et la réponse au second « pourquoi » vous incitera à en poser un autre, et ainsi de suite. C'est un outil simple et rapide qui vous permet de vous approcher de la cause première d'un problème.

Pour des problèmes plus complexes, un bon outil est le diagramme causes-effets, également appelé le diagramme en arête de poisson<sup>2</sup>. Si vous faites parties d'un groupe, ceci est un outil utile pour saisir le résultat d'un brainstorming.

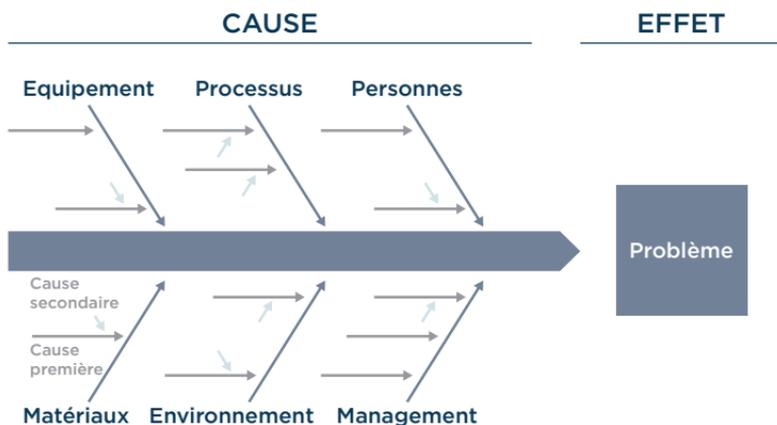
1 La technique des « Cinq pourquoi » a été développée dans les années 1920 par Sakichi Toyoda, le fondateur de Toyota, considéré comme le père de la révolution industrielle japonaise.

2 Cet outil est également connu sous le nom de diagramme d'Ishikawa, en référence au Professeur Kaoru Ishikawa, un pionnier de la gestion de la qualité dans les chantiers navals de Kawasaki dans les années 1960.

Voici les quatre étapes pour créer un diagramme en arête de poisson:

1. Identifier le problème: décrire le problème dans une zone sur le côté gauche d'une grande feuille de papier. Tirer une ligne horizontale à partir de la zone. Ceci ressemblera à la tête et à la colonne vertébrale d'un poisson.
2. Identifier les facteurs principaux impliqués, y compris ceux qui peuvent contribuer au problème. Tirer des lignes depuis la colonne vertébrale (les arêtes du poisson) pour chaque facteur et les nommer (par exemple: main-d'œuvre, processus, manque d'équipement, facteurs externes, etc.).
3. Identifier les causes possibles: pour chacun des facteurs que vous avez envisagés, ajouter les causes de problème possibles qui peuvent être liés au facteur. Les représenter sous la forme de petites lignes qui sortent des « arêtes » du poisson. Chaque cause peut être sous-divisée en causes secondaires.
4. Analyser votre diagramme: à cette étape, vous devez avoir un diagramme qui présente toutes les causes possibles de votre problème et vous pouvez l'utiliser pour étudier le problème qui se présente. Cependant, les facteurs ont rarement le même poids et, bien que le diagramme en arête de poisson puisse vous aider à identifier les facteurs, l'analyse doit différencier et prioriser les facteurs par ordre d'importance.

Figure 6.1. Le diagramme en arête de poisson



## Sélectionner un processus

Il existe au moins trois facteurs qui influencent le choix du mode de décision:

1. L'importance de la décision: plus l'importance est grande, plus vous êtes susceptible d'impliquer d'autres personnes dans le processus de prise de décision.
2. Le niveau d'engagement: plus le nombre de personnes devant accepter la décision est grand, plus vous devez impliquer ces personnes dans le processus de prise de décision.
3. Le temps: plus vous avez de temps, plus vous avez d'opportunités d'impliquer d'autres personnes.

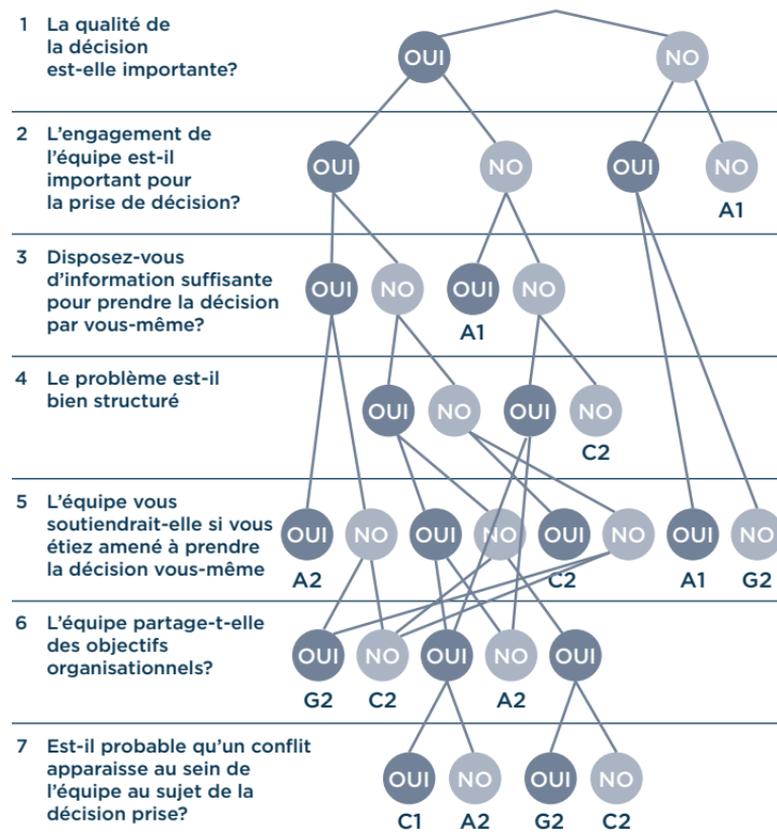
Prendre une décision sans consulter d'autres personnes est plus efficace mais il s'agit rarement du meilleur plan d'action. Prendre une décision seul peut être une bonne pratique, mais uniquement si:

1. Vous avez plus d'expertise que les autres sur le sujet.
2. Il s'agit d'une situation familière que vous avez traitée avec succès de par le passé.
3. Vos collègues accepteront votre décision.
4. Il y a peu de temps.

Les facteurs ci-dessus informeront du processus de prise de décision à utiliser. Le modèle de décision de Vroom-Yetton-Jago (fig. 6.2) est un arbre décisionnel qui peut aider le gestionnaire à identifier le processus approprié. Les options peuvent être résumées de la manière suivante:

- Autocratique: vous prenez la décision et en informez les autres personnes (A1) ou vous prenez la décision une fois que quelqu'un a fourni les informations requises (A2). Dans ce cas, personne d'autre n'est impliqué dans la prise de décision.
- Consultatif: vous prenez la décision mais vous pouvez demander des opinions de manière individuelle (C1) ou vous prenez la décision après avoir rassemblé un petit groupe pour lui demander d'autres perspectives (C2).
- Collaboratif: un groupe prend la décision ensemble et votre rôle est de faciliter un consensus (G2).

Figure 6.2. Le modèle de décision de Vroom-Yetton-Jago



(Source: « The Vroom-Yetton-Jago Decision Model, » disponible à l'adresse [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com). Basé sur Victor H. Vroom et Philip W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, 1973; et Victor H. Vroom et Arthur G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.)

Si vous pensez qu'un processus de groupe est approprié, le groupe prenant la décision doit être représentatif des parties prenantes. Vous devez réfléchir aux questions suivantes: qui possède les informations qui peuvent avoir un impact sur ma décision? Qui doit être impliqué dans cette décision au vu de sa mise en œuvre?

Quelques points doivent être pris en considération lors de la constitution d'un groupe décisionnaire:

- Choisir entre cinq et sept personnes car un grand groupe ralentit le processus. Vous pouvez consulter d'autres personnes sans les impliquer dans la prise de décision.
- Les participants doivent être sélectionnés sur la base de leur capacité à contribuer, et pas uniquement en fonction de leur rang.
- Ne pas exclure les personnes qui pourraient ne pas être de votre avis car des dynamiques de groupe peuvent aider à gérer des désaccords.

Souvenez-vous que la configuration des réunions peut influencer les participants. Le lieu peut influencer la relation entre le manager et l'équipe, ainsi que la dynamique de la discussion.

- Le bureau du manager: rappelle à tout le monde qui est responsable et qui aura le mot final dans la décision. Utilisé au mieux lorsque la situation requiert une décision rapide et lorsque peu de personnes doivent être consultées.
- Une salle de conférence: communique le message d'échanges ouverts et équilibrés.
- Rotation entre différents lieux: peut créer un caractère inclusif lorsque les décisions ont un impact sur un groupe diversifié de parties prenantes qui doivent faire partie du processus de prise de décision.
- Emplacement « hors site »: les gens ont une tendance naturelle à être plus ouverts et détendus lorsqu'ils se trouvent hors de leur environnement habituel. Les emplacements hors site peuvent faciliter l'honnêteté lorsque les participants se trouvent à différents niveaux de la hiérarchie organisationnelle.

Lorsqu'il s'agit d'organiser les réunions, les compétences du décisionnaire à tenir une série de réunions efficaces sont mises en application.

Avoir recours à un facilitateur peut créer des réunions plus productives, en particulier lorsque le problème nécessite l'apport d'un grand nombre de participants et une succession de réunions. Le facilitateur ne participe pas à la décision et peut conserver une trace des discussions, gérer le temps, la logistique, les émotions et les humeurs. S'il y en a un dans la mission, le spécialiste des bonnes pratiques pourrait être un

bon choix pour être facilitateur, en particulier parce qu'il ou elle est immergé(e) dans le cadre global de gestion des connaissances de l'ONU.

#### Règles de base pour les réunions visant à une prise de décision

- Fournir un contexte: les participants doivent avoir des documents ou des notes d'information relatifs au problème, aux objectifs, aux différents plans d'action comme présenté par le manager.
- Introduire le problème: le rôle du manager est de lancer la discussion avec une présentation sommaire du problème, les diverses options ainsi que les avantages et les risques de chacun dans un ton neutre.
- Définir un calendrier: le manager doit fournir la date limite à laquelle une décision doit être prise.
- Gérer l'ordre du jour: les réunions doivent rester dans le sujet et ne pas devenir une opportunité pour les participants de faire avancer leur propre ordre du jour.
- Établir des registres: des preneurs de notes doivent être désignés à chaque réunion pour préparer une synthèse des discussions, enregistrer les décisions et suivre l'action.

## Générer des alternatives

Chaque situation a des options alternatives et il est important de passer du temps à générer et étudier les alternatives pour une gestion efficace. Il s'agit de l'étape où vous devez collecter toutes les informations nécessaires: poser des questions, rassembler des documents, étudier des leçons du passé provenant de cas similaires (c'est-à-dire les enseignements tirés), chercher des conseils auprès de personnes qui ont traité un problème similaire dans le passé, comme votre prédécesseur ou une personne dans une autre mission, ou charger quelqu'un de faire une analyse, si le temps le permet.

Si vous utilisez un processus consultatif ou collaboratif, un brainstorming est une méthode fréquente pour générer des alternatives. Dans une session de brainstorming, les participants discutent de façon informelle d'idées créatives et de solutions au problème pour ouvrir de nouvelles possibilités. Étant donné les expériences et les connaissances différentes des personnes autour de la table, il peut être utile de demander aux participants d'élaborer des solutions alternatives à partir de leur propre perspective. Chacun doit être encouragé à contribuer, indépendamment de son rang ou de



son poste au sein de l'organisation. Différentes perspectives peuvent apporter de nouvelles facettes au problème. Aucune idée ne doit être critiquée lors d'un brainstorming, étant donné que les critiques ralentissent la créativité et l'ouverture – l'objectif premier du brainstorming. Les alternatives doivent être évaluées uniquement à la toute fin de la session.

L'étude des alternatives est un processus délicat. Les émotions et les idées préconçues peuvent entraver une réflexion rationnelle. L'homme a tendance à filtrer les informations d'une manière qui appuie son propre point de vue. Il a également un penchant à favoriser l'option qui est la moins perturbatrice et la plus connue. Comme mentionné ci-dessus, ceci est fréquent dans les grandes bureaucraties, qui peuvent rendre les managers réticents à prendre des risques ou les décourager à prendre des approches nouvelles ou innovantes aux problèmes.



Il est important d'approcher la décision de manière systématique par une évaluation objective de chaque alternative par rapport à l'objectif général. Pour ce processus, il peut être utile de garder à l'esprit les facteurs suivants:

- **Coût:** la plupart des alternatives comporte une différence quant aux coûts et aux économies potentielles.
- **Ressources:** certaines alternatives peuvent nécessiter du personnel et de l'équipement. Une alternative qui dépend du recrutement de davantage de personnel est toujours plus difficile à mettre en œuvre car cela requiert des fonds et du temps supplémentaires.
- **Temps:** obtenir des résultats plus rapidement est souvent nécessaire.
- **Risques:** toutes choses égales par ailleurs, moins l'alternative est risquée, meilleure elle est. Les risques peuvent être politiques ou financiers et peuvent également avoir trait à la sécurité et à la réputation générale de la mission.
- **Acceptation:** toutes choses égales par ailleurs, une alternative est plus souhaitable si elle est acceptable pour le plus grand nombre possible de parties prenantes, en particulier si leur soutien est requis pour une mise en œuvre réussie.
- **Considérations politique:** la mission doit souvent prendre en compte des facteurs politiques locaux, ainsi que la dynamique de la région, y compris les intérêts et les points de vue d'autres organisations internationales, ou parmi les membres du Conseil de sécurité.
- **Éthique:** les décisions doivent toujours respecter le code d'éthique de l'organisation et se rapporter au mandat général de la mission.

Il peut être bon d'utiliser une grille pour organiser votre réflexion. Vous pouvez lister dans un tableau vos alternatives en ligne et les facteurs à prendre en compte en colonne, par exemple coûts, ressources, temps, risques, etc. Ensuite, vous attribuez une note à chaque combinaison alternative/facteur, vous pondérez cette note en fonction de l'importance relative du facteur et vous totalisez ces notes pour obtenir une note générale pour chaque option.

Parfois, il peut être utile de rédiger une note qui synthétise les alternatives et les arguments en vue de la décision finale.



Lorsque les décisions ont des implications importantes, le manager doit toujours s'assurer qu'il existe un dossier sur la manière dont la décision a été prise et sur la raison de ce choix. Lorsque le temps ne permet pas que le dossier soit créé au moment de la décision, il est conseillé d'écrire une note dès que possible après l'événement.

## Mettre en œuvre la décision

Une fois la décision prise, le manager doit communiquer la décision et les prochaines étapes relatives à sa mise en œuvre. Les obligations et les tâches doivent être affectées en conséquence.

La communication, qu'elle soit faite par un mémorandum intérieur, un télégramme chiffré, une instruction administrative, une directive, etc. doit inclure les éléments suivants:

- L'objectif de la décision;
- Une explication des alternatives prises en compte, des bénéfiques et des risques éventuels pour la décision choisie;
- Les participants au processus de prise de décision;
- La liste des tâches et l'attribution des rôles pour la mise en œuvre de la décision; et
- Le calendrier de mise en œuvre.

Les décisions prises à des niveaux très élevés de l'organisation nécessiteront souvent une hiérarchie de prise de décisions subordonnées jusqu'à ce que les tâches au niveau opérationnel puissent être mises en œuvre. Le chapitre relatif à la Gestion de Projet fournit des outils pour la phase de mise en œuvre.

## ÉTUDE DE CAS 1

### Modifier une décision est toujours possible

Le 10 juin 1999, le Conseil de sécurité de l'ONU a adopté la résolution 1244 qui autorise une présence internationale civile et militaire au Kosovo et qui réaffirme la souveraineté de la République Fédérale de Yougoslavie (RFY). Il a également mis le Kosovo sous une administration intérimaire de l'ONU (MINUK). Soudain, les Nations Unies ont été responsables de

facto des services gouvernementaux au Kosovo, y compris le maintien de l'ordre public.

## Prendre une décision de manière unilatérale

Le Bureau des affaires juridiques des Nations Unies a pris une décision de son propre chef quant au fait que le système juridique de la République Fédérale de Yougoslavie resterait applicable au Kosovo sous l'administration de la MINUK. Cependant, la décision s'est rapidement révélée inacceptable pour la population locale.

Tony Miller a été envoyé par le siège pour devenir le conseiller juridique de la mission et pour mettre en œuvre la décision du Bureau des affaires juridiques. « En ce qui me concerne, les Nations Unies n'avaient pas d'autre choix que de suivre le Règlement de La Haye de 1907 », explique-t-il. « Il exige que la 'puissance occupante', dans le cas présent les Nations Unies, respecte les lois en vigueur avant l'occupation. Comment les Nations Unies ne pourraient-elles pas suivre les normes juridiques internationales? »

Deux jours après son arrivée, Tony a eu sa première réunion avec le JAC (Joint Advisory Committee on Legislative Matters) qui a été créé par des juristes locaux et des représentants de la MINUK. Les juristes locaux ont menacé d'arrêter toute coopération avec la MINUK sur la question des lois applicables.

« La décision a non seulement bouleversé le pouvoir judiciaire local; elle m'a également mis en désaccord avec le RSSG qui était furieux à New York de ne pas comprendre ce que l'idée de conserver le système judiciaire de la RFY signifiait pour la population locale. Un certain nombre de ces lois avait été discriminatoire vis-à-vis des Kosovars albanais », déclare Tony.

## Chercher des alternatives

« Il m'a fallu quelques semaines pour me rendre compte que ceci n'allait pas fonctionner et que je devais trouver une solution qui était acceptable pour les parties prenantes principales, c'est-à-dire la population locale. Toutefois, l'idée d'aller à l'encontre des normes juridiques internationales était une abomination. J'avais également à l'esprit les très grandes conséquences pour les Nations Unies, » précise-t-il.



« Ce qui m'a fait changer d'idée était de passer du temps avec les juristes locaux et d'écouter leur expérience de la vie sous des lois discriminatoires. Je me suis rendu compte que la loi ne pouvait pas être un concept abstrait. Elle devait prendre en considération la réalité de la vie des personnes. Cette fois, j'ai compris que je devais consulter le pouvoir judiciaire local pour proposer une solution acceptable à la fois pour le RSSG et le Bureau des affaires juridiques de New York. »

Cependant, une solution alternative devait prendre en compte le Règlement de La Haye de 1907. Une déviance du droit international comportait le risque que les Nations Unies créent un précédent qui aurait un impact sur d'autres opérations.

Après quelques semaines d'intenses négociations, le JAC a accepté un compromis. Les lois en vigueur avant le 22 mars 1989, lorsque le Kosovo a perdu son autonomie, seraient applicables conjointement avec les règlements promulgués par le RSSG. Ceci signifiait que la Convention de La Haye était respectée. Les lois promulguées par la FRY après le 22 mars 1989 lorsque le Kosovo a perdu son autonomie ne pouvaient qu'être appliquées, si nécessaire, tant qu'elles étaient conformes aux huit conventions sur les droits de l'homme internationales spécifiques. Ceci a permis à la MINUK de déclarer qu'aucune loi inacceptable depuis le 22 mars 1989 ne resterait dans les livres.

Tony conclut en annonçant « J'ai appris grâce à cette expérience que le système juridique local devait être consulté dans toute réforme. Si les propositions sont trop 'étrangères' aux conditions locales et à la réalité politique, elles ne seront pas acceptées et leur adoption causera plus de problèmes qu'elles n'en résoudreont. »

## **Communiquer et mettre en œuvre la décision**

Le Bureau des affaires juridiques de New York a accepté la recommandation de la MINUK relative à l'approbation du consensus atteint entre la mission et le pouvoir judiciaire local. La décision a alors été mise en œuvre par la promulgation de divers règlements à l'échelle locale.

## ÉTUDE DE CAS 2

### Rationaliser la prise de décision pendant les opérations de réponse au tremblement de terre en Haïti

Le 12 janvier 2010, Haïti a été frappé par un tremblement de terre dévastateur qui a tué plus de 200 000 personnes et créé 1,5 millions de sans abri. L'ONU a subi la plus grande perte de vies de son histoire ce jour-là avec l'effondrement du siège de sa Mission de stabilisation en Haïti (MINUSTAH) à Port-au-Prince. Malgré le décès de plus de 100 employés de l'ONU, y compris le chef de mission, Hédi Annabi, et son adjoint principal Luiz Carlos Da Costa, la mission a pu contribuer de façon importante aux efforts en matière de sauvetage et de secours post-tremblement de terre.

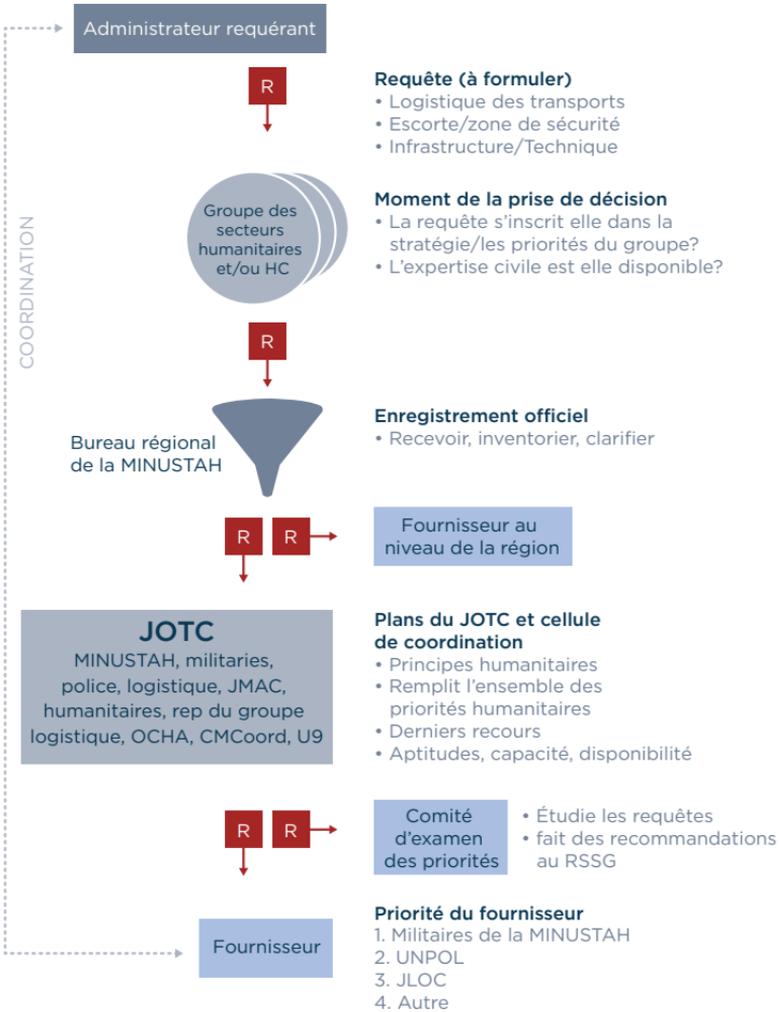
Alors que le gouvernement d'Haïti était paralysé par le tremblement de terre et étant donné les nombreuses aides mises à disposition par la communauté internationale, une coordination, une priorisation et une prise de décision efficace étaient indispensables pour répondre à la catastrophe. En partie dû au fait qu'aucun processus n'avait été mis au point pour la prise de décision dans un tel scénario, de précieuses heures ont été perdues pour comprendre cela ad hoc. Il a fallu près de deux semaines pour qu'un mécanisme répondant à ce besoin critique soit créé. Au final, la MINUSTAH, en coordination avec le BCAH et d'autres partenaires clé, a créé le Centre intégré des opérations et de la gestion des équipes d'appui (Joint Operations and Tasking Centre - JOTC).

En utilisant les ressources et les informations fournies par les partenaires clé, y compris le gouvernement d'Haïti, le JOTC a permis de développer une compréhension commune de la situation sécuritaire et humanitaire. Le JOTC est également devenu le point de contact unique pour les demandes d'assistance militaire ou policière en soutien aux opérations de secours humanitaire (par exemple, soutien aux transports et à la logistique; appui à la sécurité des escortes et zones de sécurité; assistance technique / aux infrastructures). Ainsi, la rationalisation du processus de prise de décision a permis une coordination dans tout le pays et a évité la duplication des efforts de soutien. Des priorités ont été définies par le mécanisme de coordination humanitaire, à savoir les 'clusters', l'équipe pays humanitaire, et le coordinateur humanitaire, tandis que les forces militaires et de polices ont reçu, validé et



priorisé des demandes provenant d'une source unique: le JOTC. C'est en partie par la création de ce processus de prise de décision que la mission, malgré la diminution de sa capacité, a eu son plus grand impact sur les efforts critiques de redressement dans les semaines et les mois difficiles qui ont suivi.

Figure 6.3. Le Centre intégré des opérations et de la gestion des équipes d'appui en Haïti



(Source: MINUSTAH, « Joint Operations & Tasking Center: JOTC, » présentation par Teresa Encarnação.)

## POINTS CLÉS

1. Avoir une méthode pour la prise de décision permet généralement une meilleure décision.
2. Définir clairement le problème et la réalisation voulue, avant de prendre une décision importante.
3. Sélectionner un processus de prise de décision sur la base des spécificités du problème.
4. Ne pas oublier de tirer profit d'une session de brainstorming pour générer des idées créatives.
5. Évaluer les idées à la toute fin du brainstorming.
6. Garder à l'esprit les coûts, les ressources, les risques, l'acceptation ainsi que les facteurs politiques et éthiques lors de la prise d'une décision.
7. Conserver une note écrite de la délibération lorsque cela est possible.
8. Communiquer la décision à toutes les personnes qui peuvent être concernées.
9. Établir les responsabilités et des dates limites relatives à la mise en œuvre.
10. Suivre la mise en œuvre étant donné que vous, le manager, demeurez le seul responsable des résultats.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
<b>Définir le problème et l'objectif</b>	<p>Est-ce que j'ai identifié le problème qui se présentait?</p> <p>Est-ce que j'ai défini ce que ma solution est destinée à accomplir?</p> <p>Est-ce que j'ai demandé « pourquoi » au moins cinq fois pour tenter de trouver la source du problème?</p>		
<b>Décider d'un processus</b>	<p>Ma décision a-t-elle une importance élevée?</p> <p>Est-ce que beaucoup de personnes doivent être d'accord avec ma décision?</p> <p>Est-ce que je dispose de beaucoup de temps pour prendre la décision?</p> <p>En fonction des réponses aux questions ci-dessus, est-ce que j'ai opté pour un processus de prise de décision autocratique, consultatif ou collaboratif?</p> <p>Si un processus de groupe est la méthode appropriée, ai-je réfléchi à qui je devais m'adresser?</p> <p>Est-ce que j'ai identifié qui pouvait fournir des informations utiles à ma décision?</p>		
<b>Générer des alternatives</b>	<p>Est-ce que j'ai récolté toutes les informations nécessaires?</p> <p>Est-ce que j'ai étudié les leçons tirées de cas similaires?</p> <p>Est-ce que j'ai recherché des conseils auprès d'experts, du siège, d'autres missions, etc.?</p> <p>Est-ce que j'ai chargé quelqu'un de faire une analyse?</p> <p>Est-ce que j'ai dirigé un brainstorming pour obtenir des idées créatives?</p>		

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Prendre la décision	<p>Lorsque j'ai étudié les alternatives, est-ce que j'ai pris en compte et pondéré l'importance des coûts, des ressources disponibles, du temps, des risques, du niveau d'acceptation parmi les parties prenantes, et des facteurs politiques et éthiques?</p> <p>Est-ce que j'ai rédigé une note pour résumer les alternatives et la décision finale?</p>		
Mettre en œuvre la décision	<p>Est-ce que j'ai communiqué la décision?</p> <p>Est-ce que j'ai clarifié les tâches et les responsabilités?</p> <p>Est-ce que j'ai établi des délais pour la mise en œuvre?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- UN Non-Governmental Liaison Service et Gretchen Sidhu. *Intergovernmental Negotiations and Decision Making at the United Nations: A Guide*, 2nd ed. New York, 2003.

### Lectures complémentaires

- Bazerman, Max H. *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Hammond John S., Ralph L. Keeney, et Raiffa Howard, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions*. New York: Broadway Books, 1999.
- Harvard Business School Press. *Harvard Business Review on Decision Making*. Boston, 2001.
- Harvard Business School Press. *Making Decisions*. Pocket Mentor. Boston, 2008.
- Hoch, Stephen J., Howard C. Kunreuther, Robert E. Gunther. *Wharton on Making Decisions*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2001.
- Kaner, Sam et al. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New York: John Wiley & Sons, 2007.
- March, James G. *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press, 1994.







# 7

## GESTION DU TEMPS



# GESTION DU TEMPS

La gestion du temps concerne la planification et l'exercice d'un contrôle conscient de la répartition du temps entre toutes les activités afin d'améliorer l'efficacité des individus et de l'organisation.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Les managers se plaignent souvent qu'ils n'ont pas assez de temps dans la journée. Plus particulièrement, de nombreux facteurs incontrôlables contrarient souvent la capacité des managers de missions onusiennes à gérer correctement leur temps. Des crises non anticipées qui requièrent une attention immédiate constituent le quotidien. Les différences de fuseau horaire entre le Siège et le terrain compliquent davantage le problème. Les priorités peuvent changer rapidement en fonction des besoins sur le terrain ou des demandes du Siège.

L'introduction de moyens de communication continus et instantanés comme les Smartphones, conçus pour économiser du temps, entraîne parfois le contraire. Plutôt que d'apporter plus de temps pour la réflexion créative et la planification, la communication instantanée et les équipements économiseurs de temps ont créé une situation dans laquelle les activités non planifiées et fragmentées, toutes étiquetées « urgentes », s'opposent au besoin des managers de passer du temps à développer des plans et à réfléchir de manière créative.

Organiser le temps de manière rentable et efficace est l'essence des bonnes pratiques de gestion. C'est une compétence indispensable pour atteindre ses objectifs professionnels et personnels et augmenter sa productivité personnelle. Le temps est une ressource limitée distribuée de manière égale à tous les êtres humains. Le monde entier fonctionne sur les mêmes 24 heures par jour, mais la manière dont le temps est utilisé et perçu n'est pas universelle. La gestion du temps peut refléter les habitudes personnelles, éducatives et culturelles.

Comme la plupart des choses, la gestion du temps peut être améliorée par des compétences, des outils et des techniques qui peuvent être développés. Mais cela requiert de la connaissance de soi et de l'autodiscipline pour développer et se tenir

à un système permettant une répartition du temps appropriée entre les projets à long terme, les activités planifiées et celles qui ne le sont pas.

Dans ce chapitre, vous apprendrez plusieurs manières d'analyser et de gérer la façon dont vous utilisez votre temps, de travailler plus efficacement et d'améliorer votre performance globale.

#### Quels sont les enseignements à tirer de ce chapitre?

- Comment définir un calendrier d'objectifs et de priorités
- Comment et quand déléguer
- Comment organiser des réunions efficaces
- Comment éviter la procrastination
- Comment gérer les distractions et les interruptions
- Comment gérer vos fichiers et vos communications papier, e-mail et téléphoniques
- Comment prioriser les tâches et travailler avec une liste de tâches

## PRINCIPES & PRATIQUE

### Planification du temps basée sur les buts

Tout plan de répartition stratégique des ressources doit commencer par la compréhension de ce que l'on souhaite accomplir. Décrire et définir les buts et objectifs peut donner un sentiment de responsabilité et vous aider à mieux prioriser votre temps. Une fois que vos buts et tâches ont été définis, il paraît logique de les placer dans un calendrier (voir une version simplifiée dans la figure 7.1) qui peut être révisé et mis à jour régulièrement.

Les buts deviennent un guide pour définir les priorités et les tâches à accomplir de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle. Des buts SMARTER<sup>1</sup> aident les managers à décider si un projet doit être délégué et leur permet de consacrer plus de temps aux projets à long terme ou de se concentrer sur la réussite de buts plus importants.

Il existe communément quatre catégories de buts: des buts d'organisation, d'unité de travail, de carrière et personnels.

1 SMARTER signifie spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini, évaluable et réévaluable. Une description complète des buts SMARTER est disponible dans les chapitres sur la planification et la gestion de projet



Figure 7.1. Définir un calendrier basé sur les buts

### But A: Préparation des budgets pour le 30 septembre 2011

Tâche	Activité	Date limite	Exécutant
1	Envoyer un mémorandum à chaque Chef de section pour demander un apport	1er février 2010	Le Chef/responsable du budget prépare la version préliminaire
2	Donner suite aux propositions d'apport	28 janvier 2010	L'assistant personnel effectue le suivi
3	Revue des apports	10 février 2010	Moi

### But B: Assister à la réunion de classe du lycée le 1er juin 2011

Tâche	Activité	Date limite	Exécutant
1	Demander un congé	1er avril 2011	Moi
2	Acheter un billet d'avion	1er avril 2011	Moi
3	Désigner et donner des instructions à la personne responsable en mon absence	20 mai 2011	Moi

Les buts d'organisation sont hors du contrôle du seul manager. Aux Nations Unies, ces buts sont mandatés et doivent être atteints dans un calendrier fixe, laissant peu de place à la flexibilité. Voici des exemples de buts d'organisation dans les missions onusiennes qui impactent tous les managers et requièrent une gestion du temps minutieuse:

- préparation du budget de la mission;
- préparation des rapports au Secrétaire général;
- préparation des évaluations des performances; et
- participation à des cours de formation obligatoires.

Lors de la préparation de rapports pour le Conseil de sécurité, l'élaboration ne peut souvent se faire que dans un certain ordre, ce qui rend primordiale une gestion du temps efficace.

Les buts d'unité de travail sont de la responsabilité des managers individuels. Les managers ont continuellement besoin de revoir les processus de travail à la lumière des buts pour identifier les forces et les faiblesses dans la manière dont l'activité est menée dans leur unité. Ils doivent s'attaquer au

piège du temps créé par la prolifération de tâches non essentielles. La première étape pour un manager est de définir des buts SMARTER pour apporter une direction, une vision et un sens du but commun et pour donner à toute personne de l'unité de travail une compréhension claire de ce que l'on attend de chaque membre de l'équipe.

Contrairement à la plupart des buts d'unité de travail, les buts de carrière sont spécifiques à chaque individu. Ils sont essentiels dans un environnement dans lequel la mobilité est encouragée mais sont néanmoins souvent un défi. Une approche orientée vers le but se traduira par du temps réservé pour acquérir de nouvelles compétences, réviser les anciennes, entretenir un réseau de contacts professionnels et continuer à chercher de nouvelles opportunités. Une approche ad-hoc ou non planifiée peut facilement mener à la stagnation d'une carrière.

Planifier sa carrière requiert d'évaluer la progression de sa carrière, les obstacles potentiels à l'avancement, les compétences nécessaires pour évoluer et une réévaluation occasionnelle de si oui ou non il faut changer de travail. Passer du temps à répondre à ces questions et clarifier vos buts de carrière vous guidera dans le développement d'un parcours répondant à vos aspirations.

#### Le curieux cas de Kofi Annan

Un des exemples les plus connus en terme de réussite exceptionnelle par un avancement de carrière régulier est probablement celui de l'ancien Secrétaire général Kofi Annan. En 1962, Annan, âgé de 24 ans, commence sa carrière comme assistant administratif et fonctionnaire du budget à l'Organisation mondiale de la santé à Genève. 35 ans plus tard, l'homme tranquille qui avait commencé sa carrière à l'ONU comme P1 était élu Secrétaire général de l'ONU par le Conseil de sécurité. Peut-être rêvait-il quand il était enfant de devenir Secrétaire général, peut-être que non; mais depuis son plus jeune âge, il a eu une vision de sa vie professionnelle et de la manière avec laquelle il voulait contribuer au service public.

Son temps était aussi limité que celui de tout manager. Il est cependant peu probable qu'il ait rempli ses journées d'un travail sans importance ou irréflecti. Il savait comment se concentrer sur les tâches importantes en rapport avec ses buts et à ainsi judicieusement utiliser son temps. Nous pouvons supposer en toute sécurité qu'il n'avait pas tendance à la procrastination ou qu'il n'a pas passé des heures à répondre à des e-mails qui auraient pu être traités par quelqu'un d'autre. Il n'a également jamais perdu de vue les buts à long terme qu'il s'était fixé pour lui-même.



Dans les opérations de terrain, où la séparation de la famille et des amis fait partie de l'environnement de travail, et où la séparation entre le personnel et le professionnel ne peut pas être aisément définie, les buts personnels et le temps personnel doivent également être pris en compte dans l'équation. Les buts personnels doivent être identifiés et priorisés et du temps doit être mis de côté pour les atteindre.

## Transformer les buts en activités

Découper les buts en activités gérables est la première étape pour les atteindre. Chaque but identifié par catégorie doit être étudié et les tâches requises pour atteindre les buts doivent être articulées. Chaque tâche peut être classifiée par son délai estimé (urgente ou pas) et son niveau d'importance (importante ou pas). Ceci crée quatre catégories de tâches:

- Les tâches qui sont importantes et urgentes
- Les tâches qui sont importantes mais pas urgentes
- Les tâches qui ne sont pas importantes mais urgentes
- Les tâches qui ne sont ni importantes ni urgentes

Ces catégories de tâches sont présentées dans le tableau 7.1 ci-dessous. Les managers n'ont pas d'autre choix que de se préoccuper des activités dans le quadrant A (important et urgent). Dans une mission sur le terrain, ceci peut inclure diverses tâches mandatées. Cependant, le déterminant clé d'un succès à long terme est la quantité de temps passé pour les activités tombant dans le quadrant B. Ce sont des activités réalisées en soutien à des buts importants, mais c'est à chaque individu de développer un système pour passer du temps sur ces activités. Ce sont souvent les buts qui sont négligés. La quantité de temps passée sur les activités des quadrants C et D doit être minimisée ou éliminée.

Ce tableau peut vous aider à évaluer la priorité de vos buts. Il peut également vous aider à déterminer quelles tâches déléguer afin de disposer de plus de temps pour les activités du quadrant B. Les évaluations de performance ne peuvent pas être déléguées, mais des parties de l'écriture de rapports peuvent souvent être déléguées, ce qui vous permet de poursuivre d'autres objectifs souvent négligés mais également importants.

Tableau 7.1. Prioriser les buts et activités

	URGENT	PAS URGENT
IMPORTANT	<p><b>A: (À faire maintenant)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crises</li> <li>Problèmes urgents</li> <li>Projets menés par des délais</li> </ul>	<p><b>B: (Programmer du temps pour le faire)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prévention</li> <li>Planification</li> <li>Établir des relations</li> <li>Responsabilisation</li> <li>Véritables activités de loisir</li> </ul>
PAS IMPORTANT	<p><b>C: (Arranger rapidement)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certains e-mails/courriels</li> <li>Certaines réunions</li> <li>Certains appels téléphoniques</li> <li>Certaines activités insignifiantes</li> </ul>	<p><b>D: (Ignorer)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Travail chargé</li> <li>Certains e-mails/courriels et appels téléphoniques</li> <li>Certaines réunions</li> <li>Certaines activités de loisir</li> </ul>

(Tableau adapté de Steven Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*, New York: Simon & Schuster, 1990.)

## Utiliser un journal d'activités

La réalité de la répartition du temps est souvent bien différente de la manière dont on voudrait passer son temps. La définition des buts et activités requises pour les atteindre est un guide qui a besoin d'être comparé à la manière dont le temps est véritablement utilisé sur une base quotidienne comme enregistré dans un journal d'activités (fig. 7.2).

Un journal d'activités ne doit pas être confondu avec un agenda. Un journal d'activités est un exercice rigoureux qui requiert de garder une trace détaillée de la manière dont votre temps est utilisé au cours de la journée. L'enregistrement doit être fait pour quelques jours, de préférence pour une semaine entière. Un journal d'activités est plus utile s'il couvre à la fois le temps personnel et le temps professionnel. L'enregistrement doit se faire au fur et à mesure, pas à la fin de la journée.



Le journal d'activités identifiera les « voleurs de temps » qui ne contribuent à aucun de vos buts importants. Il peut vous aider à décider quelle activités peuvent être déléguées et/ou éliminées en bloc (par exemple les activités des quadrants C et D). L'étape suivante est de se concentrer sur la compréhension de la raison pour laquelle autant de temps est dépensé sur des activités de moindre importance.

Il y a cinq « voleurs de temps » qui apparaissent sur les listes de la plupart des managers:

- Prendre en charge le travail des subordonnés
- Assister à des réunions sans objectif
- Voyages et déplacements
- Distractions
- Mauvaise organisation des documents

Les superviseurs ont souvent l'impression que cela prendra moins de temps pour eux d'accomplir une tâche que de prendre le temps d'expliquer le besoin à un subordonné et de suivre la mise en œuvre. Il est facile de remplir une journée de travail en faisant le travail des autres. Ceci est un échec de gestion majeur: un manque de délégation et de gestion de la performance.



## Délégation

La délégation est l'action d'affecter l'autorité et la responsabilité à une autre personne, généralement un subordonné, pour effectuer des activités spécifiques. La personne qui délègue une tâche reste responsable du résultat. La délégation responsabilise les subordonnés à prendre des décisions et peut les motiver dans l'action.

Le micro management n'est pas une délégation efficace. Il se produit quand un manager fournit trop de direction et de révision du travail délégué. Ceci entraîne une frustration des deux côtés et une perte de temps de toutes les parties impliquées.

Votre capacité à déléguer peut être partiellement identifiée via votre journal d'activités. Vos compétences en délégation ont besoin d'être améliorées si vous constatez certains de ces signes avertisseurs:

Figure 7.2. Exemple de journal d'activités

HEURE DE DÉBUT	ACTIVITÉ	DURÉE (MINUTES)	PRIORITÉ	COMMENTAIRES
07:30	Exercice	30	B	Bien-être
08:10	Arrivé au bureau, e-mails vérifiés	20	C	Pourrait être délégué à un assistant ?
08:30	Réunion quotidienne avec les chefs	40	C/D	Une réunion quotidienne est-elle nécessaire ? Ne serait-ce pas suffisant tous les deux jours ?
09:10	Réunion avec le RSSG	20	A	Mandaté
09:30	Appeler la famille dans mon pays d'origine	15	A	Indispensable
09:45	Vérifier à nouveau les e-mails	15	D	Devrait être limité à une fois par jour
10:00	Un membre de l'équipe est passé pour apporter des informations concernant une crise dans une autre Division	30	D	Je ne peux rien faire concernant ce problème; devrait être limité à un point de 5 minutes
10:30	Recherche d'un document de référence nécessaire pour la réunion sur les politiques	10	D	Besoin d'organiser le système de fichiers afin que les documents puissent être trouvés immédiatement



- des heures supplémentaires sur des tâches peu importantes ou répétitives;
- une accumulation de projets incomplets;
- trop de temps passé à contrôler les subordonnés;
- trop d'interruptions de la part de l'équipe pour poser des questions concernant des tâches simples; ou
- conflit récurrent dans l'équipe.

#### Conseils pour une délégation efficace

- Les instructions et les directives doivent être claires. Toute ambiguïté doit être discutée et clarifiée.
- Des normes mesurables réalistes doivent être utilisées. L'équipe doit savoir quelle sera la mesure du succès.
- Les délais pour la réalisation des projets doivent être discutés et acceptés.
- La communication ouverte est un facteur clef dans la délégation. L'équipe doit savoir que le manager est disponible pour des conseils.
- La délégation doit correspondre au niveau de compétence de l'équipe, refléter la description de leurs termes de référence et leur position dans l'unité.
- La motivation et l'engagement augmenteront et l'équipe aura un sentiment d'appropriation quand un projet ou une tâche dans leur ensemble, et pas seulement une partie, pourra être délégué.
- La délégation doit se faire main dans la main en honorant et en donnant de la visibilité à l'équipe responsable du projet.
- La délégation n'est pas une abdication. La délégation requiert un contrôle régulier car le manager reste responsable du succès du projet.

Certaines missions tirent cependant davantage à ne pas être déléguées. Quand cela est approprié, les managers doivent conserver la responsabilité de la mise en œuvre de choses telles que les évaluations de performance, les problèmes de discipline et de conduite, les visions stratégiques ou certaines tâches politiquement sensibles.

## Réunions

Le besoin d'échanger des informations, de se coordonner et de responsabiliser implique qu'une journée de travail peut se passer en un enchaînement de réunions. Les réunions sont un mal nécessaire mais des réunions bien menées peuvent être non seulement utiles mais également motivantes. Le prob-

lème est que de nombreuses réunions sont mal menées ou tenues sans raison urgente. Dans les grandes organisations craignant les risques, les réunions sont souvent tenues en remplacement des prises de décision.

Quand vous invitez quelqu'un à une réunion, vous prenez la responsabilité de garantir que la réunion est bien organisée, efficace et productive.

#### Six clés pour une réunion bien organisée

1. Ordre du jour – envoyer le à l'avance pour permettre aux participants de se préparer
2. But – avoir un objectif clair
3. Calendrier – doit être respecté
4. Centre d'attention – rester concentré sur le sujet de la réunion
5. Inclusivité – inviter les participants qui peuvent contribuer et leur fournir la possibilité de s'exprimer
6. Prise de notes – résumer les points principaux des réunions dans une courte note qui sera distribuée aux participants par la suite

Vous pouvez souvent vous sentir obligé de participer à chaque réunion à laquelle vous êtes invité. À l'exception des réunions régulières ou obligatoires, vous pouvez économiser du temps en n'assistant pas aux réunions non essentielles (c'est-à-dire, dans lesquelles vous n'avez rien en jeu, vous ne pouvez pas contribuer ou vous n'avez été invité que par courtoisie). Assurez-vous de communiquer votre décision et envisagez d'envoyer un remplaçant ou demandez le résumé de la réunion.

## Déplacements et voyages

A l'ONU, voyager fait partie du métier. Les managers perdent beaucoup de temps en transport. Le décalage horaire et la fatigue ajoutent une pression supplémentaire sur la productivité. Mais le temps de trajet peut également être utilisé de manière productive (des documents de référence peuvent être lus, des papiers peuvent être écrits, etc.). Essayez de penser au temps passé à voyager comme une opportunité d'activités permettant de faire avancer des buts ou des activités du quadrant B: important mais non urgent.



## Distractions

Les courriels ou e-mails, Internet, les appels téléphoniques et les visiteurs imprévus sont des distractions pouvant réduire la productivité ou empêcher de se concentrer sur le travail. Les distractions déplacent l'attention des tâches importantes de la journée. Une étude sur le coût du déplacement de l'attention a conclu qu'il réduisait l'efficacité d'une société de 20 à 40 pour cents<sup>2</sup>. Dans l'idéal, des créneaux horaires doivent être planifiés pour vérifier les e-mails et avoir des conversations téléphoniques. Vous pouvez gentiment demander aux visiteurs de prendre rendez-vous.

La surcharge d'informations est une distraction majeure. Avec le développement des informations disponibles de manière électronique, ce problème est devenu encore plus sérieux. En tant que manager, vous devriez contrôler les informations et non l'inverse. Voici quelques conseils pour éviter les distractions:

- Planifiez un créneau horaire pour lire les e-mails (ou courriels) et y répondre.
- Nettoyez votre boîte e-mails en archivant les e-mails régulièrement.
- Ne répondez pas aux e-mails dont vous n'êtes qu'en copie sauf si le problème vous concerne réellement;
- Faites suivre les e-mails aux membres de votre équipe avec des instructions claires (par exemple, « pour information », « pour votre action immédiate », « merci par avance pour vos conseils », etc.).

L'absence d'un système de gestion de fichier adéquat est un autre grand voleur de temps. Si votre journal d'activités indique que vous perdez du temps à chercher des informations qui vous ont déjà été fournies, vous avez besoin de développer un meilleur système de fichiers/archivage papier et électronique. Souvenez-vous également que les disques durs d'ordinateur peuvent facilement tomber en panne. Cela prend peu de temps d'avoir un système de sauvegarde fiable, tandis que cela peut prendre plusieurs jours pour reconstituer un fichier électronique important.

2 Melissa Raffoni, « Are You Spending Your Time the Right Way? », Harvard Management Update 11, No. 7 (juillet 2006).

## Procrastination

La procrastination est l'ennemi numéro un de la gestion du temps. La procrastination est l'action de différer ou de retarder une action importante en effectuant d'autres actions moins importantes. La procrastination peut non seulement réduire votre productivité et votre performance globale, mais elle peut également être une source majeure de stress et d'anxiété.

Parmi les raisons habituelles de procrastination se trouvent les tâches déplaissantes ou inintéressantes, la peur du changement et de l'échec ou un sentiment que la tâche est écrasante. Réduire ou éliminer la procrastination est indispensable pour prendre le contrôle de son temps. L'analyse du journal d'activités vous aidera à identifier les modèles de procrastination et vous aidera à modifier le comportement sous-jacent.

Pour dépasser la procrastination:

- Faire une liste détaillée qui découpe une mission/tâche en plusieurs étapes ou sous-activités claires.
- Planifier du temps pour la tâche quand vous ne risquez pas d'être interrompu, habituellement en tout début de journée.
- Planifier une quantité de temps pour la tâche et planifier une tâche qui vous plait juste après.
- Demander de l'aide quand vous sentez que vous n'avez pas la connaissance requise pour accomplir la tâche.
- Imposer vous des délais artificiels à respecter (par exemple, planifier une réunion avec un supérieur pour discuter d'un rapport que vous écrivez afin de vous forcer à le terminer avant la réunion).

## Établir un calendrier

Maîtriser la gestion du temps requiert dévouement et discipline. Une fois que les tâches importantes, professionnelles et personnelles, ont été identifiées et priorisées, il est nécessaire de les inscrire sur un calendrier et de compléter ce calendrier par des « listes de tâches à faire » détaillées.

En tenant compte des quatre catégories, les tâches du quadrant A (urgent et important) et du quadrant B (pas urgent mais important) doivent dominer le calendrier, tout en



conservant un peu de temps pour des tâches du quadrant C (urgent mais pas important). À ce jour, le quadrant D (ni urgent ni important) doit être éliminé.

#### Comment établir un calendrier efficace

- Les tâches A doivent être planifiées en premier, pour les activités à la fois professionnelles et personnelles. Des créneaux horaires doivent être affectés à ces tâches dans les jours, semaines et mois à venir.
- Les tâches B doivent être planifiées le plus en avance possible.
- Tâches C: Consacrez uniquement une partie de votre journée pour ces tâches pour laisser du temps pour les crises et événements inattendus.
- Tâches répétitives: les tâches administratives, les e-mails et les appels téléphoniques sont mieux gérés quand des créneaux horaires clairs leur sont dédiés, plutôt que de les gérer quand elles arrivent tout au long de la journée.
- Liste des tâches à faire: accompagnez le calendrier par une liste de tâches à faire qui doit être revue quotidiennement, de préférence au début et à la fin de chaque journée. Aujourd'hui, la plupart des managers utilisent des calendriers électroniques pour les rendez-vous, qui disposent également d'applications 'tâches à faire'.
- Créneau horaire: chaque projet doit avoir un nombre total estimé de semaines, de jours, d'heures pour être accompli.
- Tâches prioritaires non terminées: devraient être reprogrammées en priorité.



## ÉTUDE DE CAS 1

### La réunion mal préparée

Pendant une semaine en septembre, Nicolas a dû faire un remplacement à la tête de la section pendant que son patron assistait à une conférence hors du pays. En tant que chef suppléant de la section, il était alors responsable pour mener la réunion de coordination hebdomadaire avec l'équipe de sa section. Étant donnée les nombreuses nouvelles tâches dont il était alors responsable, en plus de ses responsabilités habituelles, il n'a pas beaucoup préparé la réunion hebdomadaire.

Quand le moment de tenir la réunion est arrivé, un nombre décevant de ses collègues n'est pas arrivé à l'heure. Nicolas, a cependant continué et a commencé à revoir les problèmes clé de l'équipe pour la semaine. Conscient de sa tendance à être le seul à parler dans les réunions, il a ouvert la conversation afin que chacun puisse s'exprimer sur ce qu'étaient les problèmes clés pour la semaine.



Quelques problèmes importants sont ressortis, Nicolas en a pris note. Cependant, l'équipe saisit également l'occasion pour faire part de certaines de ses frustrations au sujet du manque de soutien reçu et la conversation a rapidement dévié loin des problèmes que Nicolas avait prévu de traiter pendant la réunion. Il a patiemment attendu que la conversation se termine et est passé à l'autre problème dont il s'est souvenu vouloir discuter avec le groupe. En conséquence de la digression, la réunion s'est terminée avec trente minutes de retard, il avait alors le choix entre sauter le repas et être en retard à la réunion suivante.

La semaine suivante, le patron de Nicolas est revenu de sa conférence et a demandé un récapitulatif de la réunion de section hebdomadaire. Nicolas avait pris quelques notes pendant la réunion, mais n'avait pas de compte rendu complet de la discussion, puisqu'il y participait activement et n'avait pas désigné de preneur de notes. Il a également réalisé

qu'il avait oublié de mettre au courant l'équipe sur l'état du dernier rapport du Secrétaire général, des apports requis et des délais, chose que son patron lui avait spécifiquement demandé de faire.

La chef de section a rappelé à Nicolas qu'elle préparait toujours un ordre du jour écrit avant chaque réunion. Ceci l'aide à se souvenir de chaque point qu'elle veut couvrir et à garder la conversation ciblée. Une conversation ciblée est plus susceptible de se terminer à l'heure qu'une conversation sans ordre du jour. L'assistant de la chef de section envoie également un e-mail de rappel avant chaque réunion de section pour rappeler à toute l'équipe l'heure, l'emplacement et les sujets à l'ordre du jour de la réunion. Enfin, quelqu'un dans le groupe joue le rôle de secrétaire pour enregistrer un procès-verbal de la réunion et l'envoyer par e-mail aux participants pour qu'ils commentent juste après la réunion. De cette manière, aucun point important de la conversation n'est perdu et tout le monde comprend les étapes suivantes et les actions convenues.



## POINTS CLÉS

1. Saisir les buts et les objectifs sur un calendrier une fois qu'ils ont été identifiés.
2. Prioriser votre temps en définissant des buts SMARTER.
3. Se concentrer sur les tâches importantes et éliminer les « tueurs de temps ».
4. Éviter le micro management et apprendre à déléguer pour disposer de plus de temps pour les tâches importantes.
5. Lors de l'organisation d'une réunion, s'assurer de toujours avoir un objectif, un ordre du jour, un créneau horaire défini, de garder la concentration, d'être inclusif et attentif au format et à la taille et de désigner un preneur de notes.
6. Utiliser les périodes de déplacements et voyages pour rattraper votre retard en lecture importante et autres activités productives.
7. Gérer vos communications pour minimiser les perturbations, par exemple en affectant des créneaux horaires pour répondre à la correspondance et passer des appels téléphoniques.
8. Mettre en place un système de fichiers, à la fois papier et électronique (avec sauvegarde) pour vous garantir à tout moment un accès rapide à l'information.
9. Être conscient du temps perdu par la procrastination et définir des mesures pour la réduire ou l'éliminer.
10. Établir un calendrier autour de vos buts et objectifs avec des listes de tâches à faire détaillées pour les diverses tâches, en fonction de leur importance et de leur urgence.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Organiser	<p>Est-ce que je priorise les activités et les tâches (urgent et important) nécessaires pour atteindre mes buts?</p> <p>Est-ce que je tiens un calendrier des tâches, un journal d'activités quotidien/hebdomadaire et des listes de tâches à faire?</p> <p>Est-ce que je mène des réunions efficaces avec un objectif, un ordre du jour, un créneau horaire et un preneur de notes?</p> <p>Est-ce que je dispose d'un système de fichiers papier et électronique efficace?</p>		
Déléguer	<p>Est-ce que je sais quelles tâches déléguer - puis responsabiliser / valoriser mon équipe?</p> <p>Est-ce que je sais quelles tâches peuvent ou ne peuvent pas être déléguées?</p> <p>Suis-je perçu par mon équipe comme un micro manager?</p>		
Éviter les distractions	<p>Suis-je capable de dire « non » aux invitations à certaines réunions ou visites imprévues quand mon temps serait mieux utilisé pour autre chose?</p> <p>Est-ce que je prévois des créneaux horaires pour vérifier les e-mails et passer des appels téléphoniques?</p> <p>Est-ce que je connais les causes de ma procrastination?</p>		



## RESSOURCES

- Harvard Business School Press. *Managing Time: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Pocket Mentor. Boston, 2006.
- Hoover, John. *Time Management: Set Priorities to Get the Right Things Done*. New York: HarperCollins, 2007.
- Jones, Katie. *Time Management: The Essential Guide to Thinking and Working Smarter*. New York: Amacom, 1998.
- Lakein, Alan. *How to Get Control of Your Time and Your Life*. New York: Signet, 1989.
- Leland, Karen et Keith Bailey. *Time Management in an Instant*. Franklin Lakes, NJ: Career Press, 2008.
- Loehr, Jim et Tony Schwartz. *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*. New York: Simon & Schuster, 2005.
- Mackenzie, Alec et Pat Nickerson. *The Time Trap: The Classic Book on Time Management*. New York: Amacom, 2009.
- Morgenstern, Julie. *Time Management from the Inside Out*, 2nd ed. New York: Henry Holt, 2004.
- Silber, Lee. *Time Management for the Creative Person: Right-Brain Strategies for Stopping Procrastination, Getting Control of the Clock and Calendar, and Freeing Up Your Time and Your Life*. New York: Three Rivers Press, 1998.
- Traub, James. *The Best Intentions: Kofi Annan and the UN in the Era of American Power*. London: Bloomsbury, 2006.
- Walsh, Richard. *Time Management: Proven Techniques for Making Every Minute Count*. Avon, MA: Adams Business, 2008.
- Zeller, Dirk. *Successful Time Management for Dummies*. Indianapolis: Wiley, 2009.





# 8

## GESTION DES CONNAISSANCES



# GESTION DES CONNAISSANCES

La gestion des connaissances (GC) est le processus ou l'ensemble de processus par lequel les organisations capturent, analysent et partagent les expériences et les connaissances avec leur personnel. Correctement réalisée, elle garantit que les bonnes personnes ont accès aux bonnes informations au bon moment. Elle facilite la résolution des problèmes, économise du temps, aide à la planification et influence le développement des directives et des conseils. Elle encourage l'apprentissage et l'amélioration au sein de votre équipe et des équipes qui vous succéderont.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Les opérations de maintien de la paix de l'ONU et les missions politiques spéciales ont évolué en entreprises mondiales et complexes. La gamme des diverses activités réalisées et le besoin d'employer des ressources efficacement requièrent une approche systématique dans la manière de mener les opérations. Des milliers de tâches semblables se produisent simultanément dans les missions partout dans le monde, et même si le contexte varie d'une mission à l'autre, des leçons générales émergent quotidiennement. Les missions sur le terrain ont plus à gagner par le partage de ce qui fonctionne le mieux (communément appelé les « bonnes pratiques »), l'application de leçons apprises ailleurs, la connexion d'un personnel spécialisé à travers le système de l'ONU et la faculté à référencer un ensemble de méthodes testées pour effectuer des tâches. La GC aide à développer une approche disciplinée pour capturer, analyser, partager et utiliser des informations pratiques. La GC s'inscrit dans un cycle plus large d'apprentissage au sein de l'ONU: les informations pertinentes recueillies sur le terrain façonnent les politiques et les conseils, tandis que des transferts de connaissance ultérieurs (formation) et l'application des directives et des conseils sur le terrain se répercutent lors de la révision de certaines directives, comme l'indique la figure 8.1.

Le partage des connaissances à l'intérieur et entre les missions onusiennes a pour avantage supplémentaire de permettre aux missions de remédier aux manques de conseils dus à la capacité limitée des sièges. Le personnel de mission sur le terrain vient d'horizons culturels et professionnels

variés, et le partage des connaissances entre le personnel et les composantes d'une mission peut améliorer l'efficacité et l'efficacité de certaines activités. Elle favorise la continuité en cas d'importantes rotations de personnel et dissémine l'expertise par le partage des connaissances et la formation. Partager les connaissances est l'opportunité pour tous les managers de contribuer au développement des futurs directives et politiques.

Figure 8.1. La gestion des connaissances et le processus d'apprentissage onusien



Outils de gestion des connaissances:

- faciliter l'apprentissage et le partage des bonnes pratiques et des leçons apprises;
- vous aider à éviter de répéter les erreurs du passé;
- économiser du temps en rendant la connaissance et les ressources facilement accessibles;
- faciliter la mise en réseau avec les personnes qui peuvent vous aider à atteindre vos buts;
- aider à résoudre les problèmes en utilisant les bonnes connaissances.

Ce chapitre souligne l'importance de la GC dans la réalisation de buts individuels et organisationnels. Il décrit les outils pratiques et les techniques qui soutiennent les activités



quotidiennes du personnel sur le terrain dans la création, l'identification, la collecte et l'organisation de la connaissance. Tandis que ce chapitre se concentre sur les approches pratiques pour les individus, il est important de reconnaître que la GC requiert une culture qui l'encourage (souvent au niveau de l'organisation) permise par des attentes, des processus, un leadership et une responsabilité clairs, ainsi que des systèmes appropriés et une technologie adéquate.

#### Quels sont les enseignements à tirer dans ce chapitre?

- Pourquoi la GC est importante et pertinente pour votre travail
- Comment capturer et partager l'expérience
- Comment accéder aux outils de GC existants au sein de l'ONU et les utiliser
- Comment sélectionner l'outil de GC le plus approprié

## PRINCIPES & PRATIQUE

Transformer la connaissance tacite (expérimentale) en connaissance explicite (souvent écrite mais incluant également des ateliers de leçons apprises, etc.) est un processus de GC fondamental. Les organisations, par manque de meilleur système, comptent souvent sur le bouche à oreille ou sur « l'apprentissage sur le terrain » pour partager leurs connaissances. Cependant, ceci nécessite une communication en face-à-face et beaucoup de temps, ce qui limite l'efficacité, l'impact et augmente la dépendance envers des individus spécifiques. Dans les missions onusiennes, les rotations et le taux de postes vacants élevés rendent impossible de compter uniquement sur le bouche à oreille pour conserver les informations importantes. Documenter les expériences, les processus et « la façon de faire les choses » peut aider:

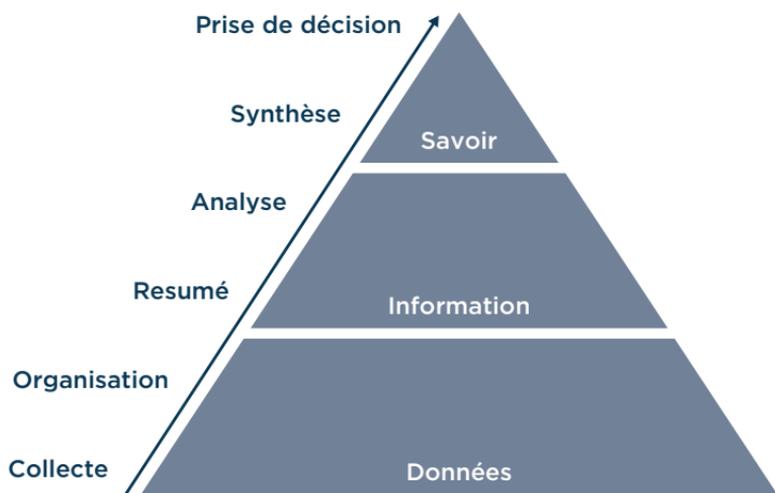
- à conserver les informations et à développer une mémoire institutionnelle, à réduire la dépendance organisationnelle envers certains individus;
- à communiquer et à partager les informations plus clairement;
- à enregistrer une idée ou des détails spécifiques concernant une tâche terminée.

Le terme « connaissance » est appliqué au sens large, mais doit être différencié de ce qui n'est que de l'information. Les



rapports contiennent souvent simplement des informations (par exemple, un manque d'équipement, un incident, etc.) plutôt que des connaissances (par exemple, comment l'incident a été traité et ce qui a été appris de cette approche). Il est toujours plus difficile de capturer la connaissance que les informations. Le diagramme ci-dessous différencie la connaissance à partir de données et les informations.

Figure 8.2. Différencier les données et les informations de la connaissance



La connaissance peut être tacite ou explicite. Quand la connaissance est considérée comme tacite, elle est intangible et non permanente (par exemple, la connaissance relayée lors d'une conversation téléphonique). En revanche, la connaissance explicite peut être stockée physiquement, distribuée, consultée et touchée. Le tableau 8.1 ci-dessous présente des exemples de connaissances tacites et explicites.

Tableau 8.1. Différencier les connaissances tacite et explicite

Tacite	Explicite
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conversations</li> <li>Expériences</li> <li>Langue</li> <li>Relations</li> <li>Idées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Briefings structurés, conversations modérées dans des ateliers</li> <li>Documents imprimés et CD-ROM</li> <li>Manuels</li> <li>Sites web</li> <li>Diagrammes de processus</li> </ul>



## Techniques et outils de gestion des connaissances

Le plus grand défi dans le partage efficace des connaissances ne réside pas dans une technologie inadaptée, mais plutôt dans la nature humaine. La GC requiert un changement dans la culture organisationnelle (partager l'information plutôt que de la retenir) et il est par conséquent essentiel que les experts spécialisés, les experts en processus ainsi que les experts en technologie, travaillent ensemble pour définir les stratégies de GC. Même si la technologie peut être un instrument vital de la GC (fournissant les moyens de créer, stocker, organiser et partager les informations), elle ne doit pas être le moteur principal de la stratégie de GC. Le tableau 8.2 ci-dessous identifie divers outils et techniques de GC et les aligne avec quatre processus de connaissances.

Tableau 8.2. Processus et outils de gestion de la connaissance

Processus de connaissances	Exemples d'outils et de techniques de connaissances
Capter / stocker	Documents, bases de données, albums photos, vidéos, diagrammes, enregistrements, sites web, blogs
Partager	Conversations, réunions, documents, e-mails, messages sms, tweets, sites web
Identifier	Noms et structures de fichiers, bases de données, analyses de parties prenantes, travail en réseau, sites web, tous moteurs de communication, d'indexation, de recherche
Créer	Documentation, sites web, analyses, expériences, conversations et compréhension

Les organisations comptent sur la spécialisation: créer des équipes et des structures qui développent des compétences et des procédures spécifiques pour terminer des activités efficacement et de manière efficiente. En conséquence, la spécialisation crée des interdépendances entre les groupes / équipes, augmentant le besoin de communication et de collaboration efficaces.

Comme le montre le tableau 8.3, de nombreux outils et techniques sont couramment utilisés dans les processus de gestion des connaissances: documents, cartographies de parties prenantes, compte-rendu, communautés de pratique, e-mails, bases de connaissances, etc. Des variations de ces outils et techniques propres à l'organisation sont parfois utilisées.

Tableau 8.3. Quand utiliser quel outil

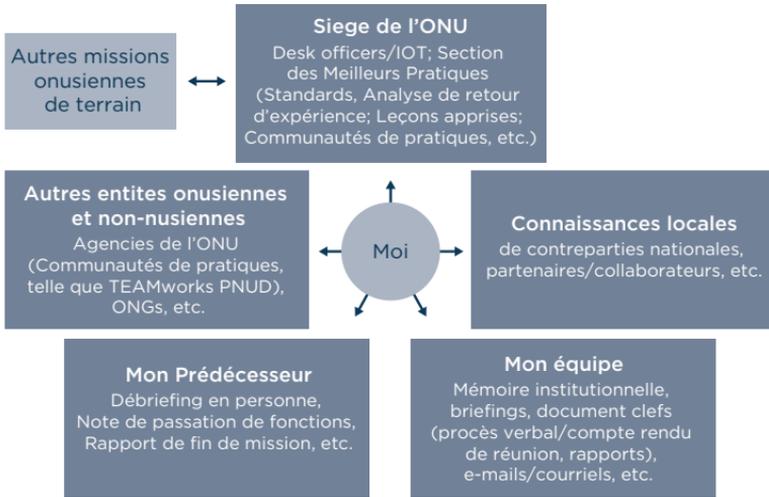
Outil / techniques	Description	Processus	Avant	Pendant	Après
Documents de connaissance critiques	Ordres du jour, procès-verbaux, notes de passation, rapports de fin de mission, analyses de retour d'expérience, enquêtes de pratique et leçons apprises	Capturer, stocker, partager	X	X	X
Cartographie des parties prenantes	Où sont les connaissances, qui sont mes partenaires de connaissance ?	Identifier, partager	X	X	
Compte rendu	Capture de l'expérience et apprentissage	Créer, capturer			X
Communautés de pratique	Influencer l'expertise et favoriser de nouvelles idées	Identifier, créer, partager		X	
Bases de connaissances	Établir des bases de connaissances et y accéder	Identifier, partager, stocker	X	X	X



## Cartographie des parties prenantes

Une partie prenante renvoie à toute personne qui affecte ou qui peut être affectée par les activités ou les projets de votre organisation. Comme le montre la figure 8.3, une cartographie des parties prenantes peut vous aider à comprendre qui vous entoure et, chose importante, de quelles connaissances elles disposent et ont la responsabilité de gérer.

Figure 8.3. Exemple de cartographie de parties prenantes



## Compte rendu

Un compte rendu est un outil permettant de capturer l'expérience d'un individu ou d'un groupe après la fin d'un exercice. Il permet à la personne ou au groupe de réfléchir sur le processus, les résultats obtenus, et d'identifier les améliorations et les bonnes pratiques. Dans le cas de situations/expériences particulièrement stressantes, le processus de compte rendu peut réduire la tension et le stress en fournissant un mécanisme constructif pour mettre à l'oral ou à l'écrit comment la personne ou le groupe se sent et l'impact que l'expérience a eu sur leur travail. Les comptes rendus peuvent aller d'un compte rendu en tête-à-tête à un compte rendu écrit/publié et sont souvent facilités par un manager ou un chef d'équipe. Les responsables des bonnes pratiques peuvent également faciliter les comptes rendus, par exemple

par des analyses de retour d'expérience (AAR). Les éléments communs entre ces types de comptes rendus incluent une revue du processus ou des étapes terminés, de qui a fait quoi et des résultats. Les comptes rendus de projet identifient également les éléments positifs et les forces ainsi que les domaines d'amélioration.

#### Exemples de questions de compte rendu

- Que voulions-nous réaliser?
- Qu'avons-nous réalisé?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Pourquoi?
- Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ou réalisé différemment? Quel impact pensez-vous que cela aura?
- Quelles circonstances n'ont pas été anticipées?
- Les buts mandatés/du programme/du projet ont-ils été atteints? Si non, quelles modifications doivent être apportées pour atteindre ces buts à l'avenir?

## Communauté de pratique

Une Communauté de pratique (CdP) est un groupe de personnes qui partagent un intérêt, une compétence et/ou une profession, et qui sont des praticiens actifs. Les CdP peuvent être des moyens informels ou formels de travailler ensemble, d'identifier des solutions communes et de partager les bonnes pratiques et les idées. Dans le contexte onusien, les CdP prennent la forme de plateformes en ligne qui réunissent les praticiens entre les missions. Elles sont souvent modérées par un facilitateur qui peut encourager les conversations, donner suite aux requêtes et mettre en ligne des articles et des liens intéressants. Les CdP deviennent souvent inertes sans un bon facilitateur.

Il existe de nombreuses CdP pertinentes pour le travail des missions onusiennes. L'ONU a déjà développé de nombreuses CdP pour divers types de spécialités (réforme du secteur de sécurité, DDR, etc.) mais d'autres CdP rassemblent également plusieurs organisations sur un sujet d'intérêt commun, tel que l'*International Network to Promote the Rule of Law* (INPROL) ou la *Stabilization and Peacebuilding Community of Practice* (SP-CdP). Les CdP fonctionnent quand les membres les utilisent activement et les managers sur le terrain peuvent en tirer des bénéfices:



- Une CdP fournit un environnement (virtuel ou en tête-à-tête) qui connecte les personnes et encourage le développement et le partage de nouvelles idées et de stratégies (c'est-à-dire la création de connaissance).
- Les CdP réduisent les durées en permettant une résolution des problèmes plus rapide, en réduisant la duplication des efforts et en fournissant un accès simplifié à l'expérience/aux compétences.

## Bases de connaissances

Les bases de connaissances permettent aux données, informations et connaissances d'être organisées, stockées et facilement accessibles. Des exemples de bases de connaissances sont les bases de données, les QFP (les questions fréquemment posées), les intranets et les wikis, qui sont des sites web édités par un groupe, simplifiant la collecte de grandes quantités d'informations sur un ensemble de sujets. Les bases de connaissances peuvent être publiques ou privées, sur papier ou électroniques. Les bases de connaissances privées peuvent être un ensemble de documents papier d'une organisation, ou une base de données électronique telle qu'un intranet.

## Principes de base de la GC

Il existe quelques principes directifs pour garantir que vous tirerez profit de vos efforts relatifs à la gestion des connaissances. Quand vous créez un modèle, contribuez à une CdP, organisez une présentation ou participez à un atelier, demandez-vous si les connaissances que vous prévoyez de collecter et de partager sont pertinentes, pratiques, reproductibles, personnelles et suivies<sup>1</sup>.

- **Pertinente** – Elle doit être à jour et actuelle. Concentrez-vous dans l'idéal sur des nouvelles initiatives ou sur un engagement dans de nouveaux processus que les autres auront envie de reproduire ou sur des erreurs que les autres doivent éviter de répéter.
- **Pratique** – Souvenez-vous que l'ONU est une organisation axée sur la pratique. Les connaissances que vous partagez

<sup>1</sup> Adapté du Programme de Développement des Nations Unies « Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area », mars 2007.

seront potentiellement traduites à l'avenir en projets et en processus. L'accent doit donc être mis sur le partage d'expérience et de leçons pratiques. Dans la mesure du possible, essayer de justifier les recommandations et les conseils par une expérience concrète et une approche impartiale et objective de ce qui a et n'a pas fonctionné.

- **Reproductible** - Les exemples de bonnes pratiques dépendent très souvent du contexte, et les erreurs également. Expliquer le contexte (politique, sécuritaire, socio-économique, etc.) et les divers acteurs impliqués aide les autres à juger si reproduire le projet, l'activité ou le processus dans une autre configuration est susceptible d'apporter des résultats semblables ou si certaines conditions doivent être créées avant de tenter une reproduction.
- **Personnelle** - Idéalement, les connaissances que vous partagez doivent se baser sur quelque chose que vous avez directement vécu ou réalisé, pas sur quelque chose dont vous avez entendu parlé. Si vous ne parlez pas de vos propres expériences, demandez-vous si vous êtes la meilleure personne pour réaliser le travail. Il peut être mieux d'apporter un soutien à d'autres pour retracer directement leurs propres expériences.
- **Suivie** - Contribuer à un processus de gestion de connaissances ou rédiger et diffuser des produits de connaissance n'est que le début d'un processus. Il est important d'assurer un suivi pour s'assurer que les leçons apprises et les recommandations ont été reçues, comprises et utilisées par votre public cible. Les bonnes pratiques changent rapidement en prévention de crise et relèvement et il est essentiel de s'assurer que la GC s'inscrit dans un cycle d'apprentissage plus large consistant en des informations collectées et analysées qui reviendront dans le système comme connaissances pour façonner les directives et conseils futurs.



## Ressources disponibles pour la gestion des connaissances au sein du système onusien<sup>2</sup>

Les ressources et outils indiqués dans le tableau 8.4 ci-dessous ont été développés et déployés dans des missions onusiennes et aux sièges pour le partage de connaissances. Ces modèles et outils forment une « boîte à outils de bonnes pratiques » maintenue par le DOMP/DAM. Même si l'Unité d'apprentissage et d'orientation (GLU) du DAP est séparée du Service des politiques et des bonnes pratiques (PBPS) du DOMP, les outils de GC qu'ils utilisent dans les missions sont semblables.

Les modèles et les CdP sont accessibles depuis les intranets du DOMP et du DAP, ainsi que depuis la Base de données des directives et des pratiques (<http://ppdb.un.org/>). L'utilisation des modèles garantit la cohérence dans la capture des bonnes pratiques et des leçons apprises et la gestion appropriée des informations confidentielles. L'utilisation de formats standardisés facilite également l'analyse des problèmes pour leur donner suite au niveau de la mission et du siège.

Les exigences de confidentialité peuvent diriger la diffusion et la gestion de certaines informations partagées grâce aux outils de l'ONU susmentionnés. Sauf si des instructions spécifiques concernant le statut d'un document sont reçues des missions ou des auteurs, le statut de sensibilité doit être déterminé par le siège avant que les documents ne soient rendus disponibles à un public onusien plus large.

En général, différents employés se voient attribuer différents rôles et responsabilités en terme de gestion et partage de la connaissance au sein des missions de terrain onusiennes. Le tableau 8.5 ci-dessous indique qui est responsable de quoi.

2 Les outils et rôles décrits dans cette section sont adaptés de United Nations Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support, « Policy: Knowledge Sharing, » mai 2009.

Tableau 8.4. Ressources onusiennes pour la GC

Outil	Description	Support
Rapports de fin de mission	Récits personnels des leçons apprises dans la mise en œuvre des mandats et sur la capacité institutionnelle du département / de l'équipe à réaliser les tâches mandatées.	Créés par le personnel sur le terrain. Modèles disponibles sur les intranets et auprès du spécialiste des meilleures pratiques du DOMP.
Notes de passation	Créées par les membres de l'équipe avant de quitter leur poste (temporairement ou de façon permanente) pour aider le successeur. Contrairement aux rapports de fin de mission, les notes de passation sont strictement factuelles et ne contiennent aucune analyse ou évaluation.	Créées par le personnel sur le terrain. Modèles disponibles sur intranet et auprès du spécialiste des meilleures pratiques du DOMP.
Analyse de retour d'expérience (AAR)	Analyse d'une action, d'une activité ou d'un projet pour permettre à une équipe de réfléchir à ce qui s'est passé, ce qui a été appris, quelles actions de suivi doivent être entreprises, et comment ceci pourrait être mieux réalisé à l'avenir. Une AAR peut être une activité de routine d'une action, d'une activité ou d'un projet en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité d'une organisation dans le futur.	Créée par le personnel sur le terrain. Modèles disponibles sur intranet et auprès du spécialiste des meilleures pratiques du DOMP.
Enquête de pratique	Un instantané de la manière dont les praticiens du maintien de la paix réalisent certaines fonctions ou activités. Utilisée pour apporter des options, leçons et bonnes pratiques aux missions concernant les problèmes que les autres missions ont rencontré auparavant mais pour lesquels il n'existait aucun conseil officiel.	Créée par le personnel du Siège, disponible sur intranet et auprès du spécialiste des meilleures pratiques du DOMP.
Communauté de pratique	Réseaux en ligne où les membres peuvent poser des questions aux autres, échanger des informations, développer une bibliothèque partagée de ressources utiles, contribuer au développement de directives et trouver des homologues dans d'autres missions sur le terrain.	Disponible sur intranet et auprès du spécialiste des meilleures pratiques du DOMP.
Étude des leçons apprises	Une étude approfondie d'une activité spécifique, d'un thème, d'un domaine fonctionnel, entrepris par le personnel du DOMP ou des experts externes.	Disponible sur intranet et auprès du spécialiste des meilleures pratiques du DOMP.



Tableau 8.5. Rôles et responsabilités pour la GC dans les missions de maintien de la paix

Rôles	Responsabilités
Tout le personnel	<p>Partage les connaissances spécialisées en participant à des CoP et en rédigeant des rapports en utilisant la boîte à outils des bonnes pratiques.</p> <p>Rédige les notes de passation</p> <p>Rédige les rapports de fin de mission</p> <p>Consulte les ressources de bonnes pratiques et les intègre dans son travail quotidien</p>
Spécialiste des meilleures pratiques (BPO)	<p>Forme le personnel sur l'utilisation des outils de gestion des connaissances disponibles</p> <p>Encourage et facilite la création et le partage des rapports</p> <p>Encourage et fournit l'accès aux communautés de pratique et à l'intranet</p>
Siège du DOMP	<p>Encourage le partage des connaissances entre les missions de maintien de la paix du DOMP</p> <p>Coordonne les activités des spécialistes des meilleures pratiques</p> <p>Développe et maintient les systèmes de partage des connaissances, incluant les outils et les modèles, les CoP et la base de données des bonnes pratiques et de conseils sur l'intranet</p>
Managers des missions	<p>Encourage le partage des connaissances dans tous les domaines de la mission par la création d'un environnement propice et la mise en place de directives de soutien</p> <p>Garantit un suivi des recommandations spécifiques à la mission contenues dans les rapports de la boîte à outils des bonnes pratiques</p>



## ÉTUDE DE CAS 1

### Arriver dans une mission en tant qu'Agent de Programme DDR

Vous venez d'arriver dans la mission, vous avez rapidement rencontré la section DDR et son chef/directeur au siège de la mission pendant votre « check-in ». Vous avez été immédiatement déployé au bureau régional où la personne que vous remplacez, qui était à la tête du programme DDR, est partie un mois auparavant sans avoir réalisé de note de passation. Il n'y a donc aucun « kit de démarrage » qui vous attend et la formation d'orientation que vous avez reçue à votre arrivée au siège de la mission n'abordait pas de manière détaillée le programme DDR dans cette région.

La première étape est de rencontrer votre équipe dans le bureau régional et de trouver la documentation existante (copies papier et fichiers électroniques) laissée par votre prédécesseur, en commençant par un organigramme de votre bureau, des documents clé de mission (BAR, cadre stratégique intégré, plans de travail de la mission), mais également des documents qui vous aideront à mieux comprendre votre travail: par exemple plan de travail de section et budget, propositions de projet, la Constitution du pays, décrets essentiels, accords de cessez-le feu, accords de paix, rapports récents, procès-verbaux des réunions clé, évaluations de projets, éléments de discussion, présentations PPT, etc.

Assurez-vous que vous êtes informé de ce qui existe déjà en parlant avec vos collègues internationaux et nationaux dans votre bureau, ainsi qu'avec d'autres bureaux au sein de votre siège régional, en commençant par les représentants des sections politique, affaires civiles et droits de l'homme, et en communiquant également avec la force, la police des Nations Unies et les différents composantes de l'appui à la mission, etc. Posez beaucoup de questions et écoutez le plus de personnes possible. En l'absence d'une note de passation détaillée, ceci pourrait vous éviter de tout réinventer. Certains collègues nationaux sont souvent ici depuis longtemps et ont de grandes connaissances institutionnelles, en plus de connaissances locales essentielles. Une fois que vous savez ce que vous avez, vous pouvez en déduire ce qui manque, et vous pourriez obtenir les informations et les documents que



vous cherchez par un simple e-mail cordial ou un appel téléphonique adressé à vos collègues de la section DDR au siège de la mission, en particulier si vous les avez rencontrés en personne pendant votre « check-in ».

Une fois que vous vous êtes familiarisé avec votre nouveau bureau et avec le programme, la seconde étape consiste à chercher les connaissances existantes et l'orientation qui pourraient être utiles pour votre travail au quotidien. Vous connaissez à coup sûr le site web des normes intégrées des Nations unies en matière de DDR (IDDRS) (<http://www.unddr.org/>), qui comprend les modèles DDR provenant de programmes antérieurs, mais il se peut que vous n'y trouviez pas ce que vous cherchez. Un bon endroit pour vos recherches sera l'intranet de la mission sur lequel vous pourrez vous inscrire à une Communauté de pratique (CdP) relative à la DDR (où vous pouvez poser des questions par e-mail à d'autres spécialistes à travers les missions de l'ONU) mais où vous pourrez également accéder à des analyses de retour d'expérience, à des rapports de fin de mission et à des rapports de bonnes pratiques provenant d'autres missions. Dans des cas exceptionnels, il se peut que vous deviez contacter votre officier (ce qui se fait normalement par le biais de votre chef de section DDR dans le siège de mission, qui peut alors déléguer) au siège de l'ONU DOMP/OROSLI pour obtenir de l'aide. Ne vous limitez pas à l'ONU, Internet est maintenant une source incroyable d'informations; assurez-vous simplement de savoir ce que vous lisez et d'où cela provient.



Maintenant que vous avez commencé, assurez-vous que votre bureau et vous-même gardez des documents et des archives électroniques bien organisées afin que la personne suivante n'ait pas à passer par ce que vous venez de faire. De même, lorsque l'action présente ou passée de votre programme vaut la peine d'être partagée avec d'autres personnes, évoquez avec votre superviseur et/ou le spécialiste des meilleures pratiques dans la mission le fait de capturer ces connaissances dans un format approprié afin de les partager avec d'autres personnes au-delà de la mission, dans d'autres missions et au siège. Ceci permettra non seulement de diffuser une innovation utile et une bonne pratique, mais vous pouvez aussi être invité à présenter cela quelque part.

## ÉTUDE DE CAS 2

### Comment la première politique relative aux projets à effet rapide (QIPs) a été mise au point et révisée par la suite

L'idée des projets à effet rapide a été avancée dans le Rapport du groupe d'étude sur les opérations de paix de l'ONU (aussi appelé le rapport Brahimi) qui recommandait qu'un petit pourcentage d'un budget de la première année d'une mission soit mis à disposition du RSSG pour financer des projets à effet rapide. Ensuite, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix a soutenu cette recommandation. Dès 2006, les projets à effet rapide étaient devenus des éléments très connus des missions de maintien de la paix de l'ONU et des témoignages prouvent qu'il s'agit au moins d'un point de départ utile pour que les missions établissent une confiance avec leurs interlocuteurs locaux lors de la réalisation du mandat de mission. En juin 2006, l'Assemblée générale a insisté sur la nécessité d'une directive complète DOMP relative aux projets à effet rapide qui traiterait également de l'affectation des ressources (A/RES/60/266).

Sur cette base, la section des bonnes pratiques du DOMP a conçu une enquête sur les pratiques pour collecter les expériences des praticiens du maintien de la paix relatives aux projets à effet rapide à travers différentes missions onusiennes. Bien qu'il n'existait qu'un encadrement limité à cette période sur la manière de concevoir et gérer un projet à effet rapide, un grand nombre d'enseignements tirés de la pratique était déjà disponible, ce qui a façonné par la suite la première version de la Directive DOMP/DAM relative aux projets à effet rapide, approuvée en février 2007. Pour la première fois, la directive définissait clairement l'objectif des projets à effet rapide: « des projets à petite échelle qui peuvent être mis en œuvre rapidement, au bénéfice de la population [...] utilisés par les opérations de maintien de la paix de l'ONU pour établir et créer la confiance dans la mission, son mandat et le processus de paix, améliorant ainsi l'environnement pour une mise en œuvre efficace du mandat. » La directive exposait également les procédures financières minimales qui devaient être suivies dans le cadre des projets à effet rapide. Les lignes directrices concernant la mise en œuvre des projets à effet rapide ont été créées l'année suivante, avec davantage de détails et une bonne pratique codifiée sur les structures et le cycle de gestion des



projets à effet rapide. Enfin, une formation de gestion de programme spécifique aux projets à effet rapide a été pilotée en 2011 et aura désormais lieu chaque année.

Malgré la directive de 2007, il demeurait de nombreux défis à relever dans la phase de mise en œuvre des projets à effet rapide. Ceci a incité les sections bonnes pratiques DOMP, Affaires civiles et le DAM, à lancer une étude plus importante sur les enseignements tirés dans le but d'identifier les défis en question, de proposer des solutions pour les aborder et de codifier les bonnes pratiques. L'étude était basée sur une analyse des réponses à l'étude données par les managers de projets à effet rapide qui avaient réalisé environ 442 projets sur l'année précédente répartis sur neuf missions, qui allaient de l'éclairage public à énergie solaire en Haïti à la réhabilitation des postes de police des frontières au Libéria. De plus, des apports qualitatifs ont été collectés dans les discussions avec les chefs des Affaires civiles lors de leur atelier annuel en juin 2010, ainsi qu'avec les managers de programmes des projets à effet rapide convoqués à New York en octobre 2010 pour un programme de formation pilote: « Gestion des projets à effet rapide pour le personnel chargé du maintien de la paix ». Le rapport présentait également une synthèse des évaluations effectuées par les missions, une étude complète des rapports de fin de mission, une étude de l'ensemble des discussions relatives aux projets à effet rapide sur le Réseau des Affaires civiles et des apports pertinents du niveau opérationnel (via les affaires civiles et l'appui aux missions).

Dans la continuité du cycle de gestion des connaissances, l'étude des enseignements tirés des bonnes pratiques DOMP/DAM a été publiée en janvier 2011 et est devenue la base de la mise en œuvre de l'étude formelle des directives et des lignes directrices des projets à effet rapide, comme il a été demandé par les États membres. Par la suite, cette étude a servi de base à la version révisée de la directive relative aux projets à effet rapide.



## POINTS CLÉS

1. Chaque membre d'une opération de maintien de la paix a un rôle à jouer dans la gestion des connaissances.
2. Il existe des connaissances utiles mais vous devez savoir comment et où les rechercher.
3. Les données et les informations deviennent des connaissances dès lors qu'elles sont utiles (succinctes, analytiques et pertinentes).
4. Choisissez l'outil de GC qui, selon vous, sera très probablement utilisé par d'autres (il se peut qu'un e-mail ou une CdP soit plus opportun ou plus lu qu'un rapport plus formel).
5. Effectuez un suivi des rapports et des études pour vous assurer que les enseignements ont été correctement compris et qu'ils sont utilisés.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Utiliser les ressources GC	<p>Est-ce que j'utilise régulièrement les ressources de l'intranet du DOMP?</p> <p>Est-ce que j'ai une interaction suffisante avec le spécialiste des meilleures pratiques de la mission?</p> <p>Est-ce que je consulte d'autres sections ou missions pour trouver des solutions aux problèmes?</p> <p>Est-ce que j'utilise des réseaux de connaissances d'experts ou des communautés de pratique?</p>		
Capter	<p>Ai-je mis des processus en place pour documenter des bonnes pratiques de travail en équipes et des leçons apprises?</p> <p>Est-ce que mon équipe soumet des analyses de retour d'expérience, des rapports de fin de mission et des notes de passation?</p>		
Partager	<p>Est-ce que je documente et partage systématiquement la manière dont des problèmes ont été résolus dans mon équipe?</p> <p>Est-ce que je fais un effort pour partager des connaissances avec l'ensemble des composantes de la mission?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources des Nations Unies

- DOMP/DAM. Lessons Learned Studies. Peacekeeping Resource Hub. Disponible à l'adresse [www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Pages/Public/library.aspx?ot=2&scat=305&menukey=\\_4\\_2\\_4](http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Pages/Public/library.aspx?ot=2&scat=305&menukey=_4_2_4).
- DOMP/DAM. « Policy: Knowledge Sharing. » Mai 2009.
- PNUD. « Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area. » Mars 2007.
- PNUD. The Teamworks Solution. Disponible à l'adresse [www.beta.undp.org/content/undp/en/home/library-page/knowledge\\_sharinglibrary/the\\_teamworks\\_solution.html](http://www.beta.undp.org/content/undp/en/home/library-page/knowledge_sharinglibrary/the_teamworks_solution.html)

### Lectures complémentaires

- Banque Mondiale. Knowledge Management Initiative. Disponible à l'adresse [http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBI\\_PROGRAMS/KFDLP/0,,contentMDK:20934424~menuPK:2882148~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:461198~isCURL:Y,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBI_PROGRAMS/KFDLP/0,,contentMDK:20934424~menuPK:2882148~pagePK:64156158~piPK:64152884~theSitePK:461198~isCURL:Y,00.html)
- Banque Mondiale. Knowledge for Development Program. Disponible à l'adresse [http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBI\\_PROGRAMS/KFDLP/0,,menuPK:461238~pagePK:64156143~piPK:64154155~theSitePK:461198,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBI_PROGRAMS/KFDLP/0,,menuPK:461238~pagePK:64156143~piPK:64154155~theSitePK:461198,00.html)
- Ramalingam, Ben. « Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations. » London: Overseas Development Institute, 2006





# 9

SÉCURITÉ



# SÉCURITÉ

**La gestion de la sécurité concerne la prise de responsabilité pour assurer votre sécurité et celle de vos collègues ainsi que les actions qui y sont consacrées.**

---

## VUE D'ENSEMBLE

Le manager dans les opérations de terrain a de nombreuses responsabilités, et personne n'est parfait. De mauvaises décisions de recrutement, une gestion de programme peu soignée, une planification incomplète, tous ces défauts peuvent devenir de bonnes histoires à raconter plusieurs années plus tard et être regardés avec une certaine indulgence. Mais quand la sécurité de nos collègues est en jeu, il n'y a pas de place à l'erreur, et la négligence, les mauvais jugements ou les décisions imprudentes ne seront jamais oubliés.

Une des lectures recommandées dans ce chapitre est le rapport d'un groupe d'experts indépendant, présidé par Lakhdar Brahimi, qui a examiné en partie comment les Nations Unies ont perdu dix-sept employés dans une attaque terroriste dans leur bureau d'Alger en décembre 2007. Ce rapport décrit une culture de « passivité » bureaucratique, rappelant comment une même attaque à Bagdad avait tué vingt-deux personnes (avec des leçons seulement partiellement apprises) et identifie de nombreux individus, au siège et à Alger, qui ont échoué dans leurs responsabilités. Une action disciplinaire a suivi, mais n'a pas permis de tourner la page – et les personnes proches des victimes, ainsi que les personnes qui ont été blessées ou traumatisées dans ces attaques, souffrent encore. De toute évidence, la sécurité et la sûreté de l'équipe sont la responsabilité principale d'un manager, au-delà de toute tâche programmatique ou politique.

Parce qu'un système de sécurité n'est pas plus robuste que son maillon le plus faible, la chaîne de la responsabilité affecte toute l'équipe et les managers sur le terrain à tous les niveaux. Intérioriser les procédures de sécurité, bien connaître l'équipement, ne pas prendre de risque disproportionné et communiquer efficacement sont de la responsabilité de chaque manager. Ce chapitre traite de la protection de l'équipe ainsi que des moyens de réduire les risques touchant à votre propre sécurité quand vous êtes sur le terrain.



Ce chapitre ne doit en aucun cas se substituer aux conseils, directives et standards de l'ONU, ou aux formations sur la sûreté et la sécurité pour son personnel.

#### Avez-vous déjà...

- été en mission sur le terrain sans faire de testament?
- sauté une réunion de sécurité, en pensant qu'elle serait longue et ennuyeuse?
- prétendu comprendre comment quelque chose comme une radio de poche fonctionnait pour ne pas paraître stupide?
- subi une coupure de courant dans votre hôtel et réalisé que vous n'aviez pas emmené de lampe de poche?
- laissé vos médicaments dans des bagages enregistrés?
- manqué un appel radio de sécurité parce que vous n'aviez pas la patience d'attendre?
- réfléchi à ce que vous feriez si vous étiez kidnappé?

## PRINCIPES & PRATIQUE

### Préserver la sécurité des autres

La gestion de la sécurité n'a rien à voir avec la force – elle concerne principalement les cerveaux. Au cours des années, et souvent pour un coût élevé, les organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales ont beaucoup appris sur les concepts globaux et techniques opérationnelles requis pour maintenir un environnement sécurisé. Trois composantes clés ressortent: le besoin de comprendre le contexte dans lequel on travaille, le besoin d'adopter une stratégie qui répond à une mission ou un mandat particulier et le besoin de développer et de mettre en œuvre des plans de sécurité à la fois préventifs et réactifs.

### Analyse de la situation et évaluation de la menace

Quand vous travaillez dans un contexte de terrain, il est important de comprendre que vous pouvez avoir une image de votre organisation complètement différente de celles qu'ont les personnes autour de vous. Que vous ayez un mandat bien intentionné et internationalement légal du Conseil de sécurité de l'ONU peut ne pas signifier grand-chose pour un public local; vos bonnes intentions, votre respect du principe d'impartialité, des principes humanitaires ou des objectifs de développement du millénaire ne sont pas non plus évidents pour tous. Vous pouvez vous trouver dans



un environnement où tout acteur externe est regardé avec suspicion, représentant probablement une menace pour leurs valeurs locales, leurs croyances et leurs cultures. À ce titre, il est essentiel que vous fassiez un effort pour comprendre comment vous êtes perçu tout en essayant d'influencer cette image positivement. Vos actions au travail et en dehors du travail, l'équipe nationale que vous recrutez (un processus de recrutement concurrentiel ne permet pas toujours d'avoir une équipe nationale diversifiée et représentative), les projets et programmes que vous lancez (les projets pour responsabiliser les femmes peuvent ne pas être bien vus dans certaines communautés), votre soutien au gouvernement hôte (et en particulier ses forces de sécurité) peuvent tous soit améliorer soit aggraver la manière dont vous êtes perçu par certains groupes locaux. Gardez toujours ceci à l'esprit.

Vous avez également besoin de comprendre le contexte dans lequel vous travaillez. Des informations facilement accessibles peuvent vous aider à mieux appréhender votre situation sécuritaire. Quel est le contexte du conflit en question, ou même la logique de votre présence dans la zone? Quelle est l'économie politique, et à qui profite l'instabilité? Quels sont les acteurs principaux, quelles sont les factions impliquées et quelles sont leurs revendications?

Comprendre les cultures régionales et leurs systèmes de valeur est aussi important, particulièrement si les membres de ces communautés peuvent se sentir menacés par des influences étrangères ou par le travail de votre organisation. Quelles sont les croyances, normes et valeurs des personnes autour de vous? Quels groupes ou divisions sont présents? Comment les hommes et les femmes interagissent-ils? Comment s'habillent-ils? Quels sont les symboles clé des religions locales, ou de l'idéologie locale? Quels sont les drapeaux, les couleurs, les lieux sacrés ou les jours saints?

En plus de la violence potentielle et de l'insécurité qui peuvent être causées par des conflits politiques, religieux ou culturels, il existe aussi la menace du crime aléatoire apolitique. Quel est le taux de criminalité local? Quelles sont les armes légères et de petits calibres facilement disponibles? Quelles sont les sources de l'instabilité entraînée par la pauvreté, le manque de nourriture ou le chômage? Votre organisation dispose-t-elle d'une capacité de cartographie, utilisant des systèmes d'information géographique (« GIS » en anglais), par exemple,



pour identifier les zones ou situations particulièrement à risques?

Votre composante peut avoir une unité dédiée à l'analyse du risque mais il est toujours utile de faire sa propre enquête: souvent, vos collègues nationaux et la presse locale sont bien informés et valent la peine d'être suivis. Les ONG internationales et locales présentes en permanence dans les zones où vous voyagez occasionnellement sont également de bonnes sources.

En se fondant sur ce genre d'informations, la plupart des organisations effectue un certain type d'évaluation des risques (par exemple, menace \* vulnérabilité = risque). En effet, le nouveau Système de niveaux d'insécurité (« Security Level » en anglais) des Nations Unies, faisant partie du modèle de gestion des risques sécuritaires de l'ONU, nécessite une évaluation des menaces pour décrire l'environnement sécuritaire général dans une zone géographique donnée. Dans ce modèle, l'évaluation des menaces a été séparée de la gestion des risques normatifs et transversaux et des stratégies d'atténuation.

En fin de compte, les évaluations au niveau de l'organisation, ainsi que votre jugement personnel, devraient clarifier certaines questions de base relatives à la sécurité pour chaque activité et programme que vous effectuez: devrions-nous être ici? Les avantages dépassent-ils les risques? Si nous restons, pouvons-nous distinguer certains modèles qui augmentent ou réduisent le risque d'instabilité? Quelles nouvelles menaces pourraient émerger? Comment nous affecteraient-elles? Étant donné notre profil, quel est notre degré de vulnérabilité face aux actes de terrorisme, à la violence politique, ou même aux actions de bénéficiaires ou d'équipes mécontents? Ne vous fiez pas uniquement à votre siège ou à vos directeurs pour faire cette analyse des risques - contribuez-y activement ! Les stratégies protectrices et le plan de sécurité adoptés par vos collègues ne seront fiables que si le contexte dans lequel vous travaillez est bien compris.

### **Déterminer une stratégie de sécurité**

Traditionnellement, trois stratégies générales sont communément acceptées par la plupart des experts en sécurité comme les possibilités disponibles pour les organisations travaillant dans des environnements violents: l'acceptation, la protection



et la dissuasion<sup>1</sup>. Une approche par acceptation a pour but de réduire les risques en augmentant le consentement politique et social des communautés envers la présence d'une organisation et son travail. Une approche protectrice utilise des équipements et des procédures pour « consolider la cible ». Enfin, une approche dissuasive a pour but de dissuader une menace en créant une contre-menace (n'importe quoi allant de l'usage de la force au refus de l'aide). En pratique, la plupart des opérations utilise un mélange de ces trois stratégies, selon leur rôle et leur mandat.

Pour la plupart des agences humanitaires et de développement, l'acceptation est la stratégie préférée: tendre la main aux communautés parties prenantes, même les méfiantes, et persévérer jusqu'à obtenir le consentement. Cela nécessite une analyse détaillée des parties prenantes, de leurs préoccupations et de comment elles peuvent être convaincues. Conserver un canal de communication ouvert avec les partenaires locaux est quasiment toujours essentiel pour bâtir des ponts et instaurer la confiance.

Une stratégie de protection est plus simple à mettre en œuvre, mais est également moins susceptible d'obtenir le soutien de la communauté. Des murs d'enceinte autour du bureau, du fil de fer barbelé, des gardes armés, des portes en métal, un accès visiteurs contrôlé, des véhicules blindés, des convois, du film anti-éclats et des salles sécurisées créent en effet une « cible consolidée »; ceci est parfois inévitable, mais ne favorise pas exactement une perception d'intentions humanitaires ou de droits de l'homme; ce sont des compromis difficiles.

Une approche par dissuasion est particulièrement difficile à traduire en actions pratiques. La menace de suspension des programmes ou le retrait est souvent une option, de même que forger une alliance avec les hommes forts locaux (ce qui peut aisément tourner au chantage). Une protection armée peut être recherchée, mais il s'agit d'un aveu de seuil de risque très élevé qui pose la question: doit-on rester à tous prix? Doit-on risquer une confrontation armée dans laquelle son unité de protection risque de devoir faire feu? Et comment l'obtention d'une protection armée par un groupe affecte-t-

1 Pour une discussion approfondie sur les options, voir Overseas Development Institute, Humanitarian Practice Network, « Operational Security Management in Violent Environments », *Good Practice Review* No. 8 (Londres, 2010), chap. 3.

elle les efforts pour apparaître impartial? À nouveau, les managers en charge de la sécurité doivent consulter les décideurs au plus haut niveau de l'organisation, qui peuvent eux évaluer plus largement l'impact politique et programmatique de toutes les actions.

### **Avoir un plan de sécurité**

Une fois que les risques et les menaces sont bien compris, et qu'une approche stratégique reflétant à la fois le mandat et le contexte opérationnel a été élaborée, arrive le besoin de traduire tout ceci en un plan de sécurité concret. Des Procédure d'opération standard (POS ou « Standard Operating Procedures - SOPs » en anglais) pour réduire la probabilité d'événements risqués couvre de nombreux sujets. Les éléments communs aux plans de nombreuses organisations sont:

- Les obligations et responsabilités de l'équipe et de la direction.
- Une chaîne de commandement et des structures de responsabilité, des équipes de gestion de la sécurité, des arrangements sur le terrain.
- Des plans de sécurité spécifiques à chaque pays, incluant les communications d'urgence et les plans d'évacuation.
- Les phases de sécurité et les actions requises correspondantes.
- La gestion de l'argent liquide, les rapports d'incidents, la sécurité de l'information, les procédures médicales.
- Les problèmes personnels, l'assurance, le voyage, la sélection et la gestion du site, la sécurité des visiteurs, la formation et le briefing.
- Les armes à feu, kidnapping et prise d'otage.

### **Se protéger soi-même**

Alors que votre tâche en tant que manager est de veiller à la sécurité de l'équipe en prenant des mesures organisationnelles, il existe également de nombreuses mesures que vous pouvez prendre au niveau individuel, et vous devez vous assurer que votre équipe fait de même. Normalement, l'équipe du système des Nations Unies et les consultants qui vous rejoignent sur le terrain auront suivi la formation de sécurité en ligne obligatoire pour obtenir une autorisation de



## Conseils pour la sécurité personnelle

- Conseils pour la sécurité personnelle
- Photocopiez tous les documents essentiels (billets, passeport, cartes de crédit, visa, permis de conduire, ordonnances médicales), envoyez-vous une copie numérisée, transférez une copie à un ami de confiance et mettez une copie dans votre valise, séparée des documents eux-mêmes.
- Rédigez une procuration et préparez un testament. Ceci peut sembler exagéré mais il s'agit du geste le plus réfléchi que vous pouvez faire pour ceux qui vous survivront, si le pire scénario devait se produire.
- Assurez-vous d'avoir une assurance pour les soins médicaux d'urgence, incluant une évacuation aérienne et une assurance vie.
- Effectuez un examen médical; consultez le site web du Centre pour le contrôle des maladies ([www.cdc.gov](http://www.cdc.gov)) ou une autorité semblable pour voir quelles précautions vous devez prendre et quels vaccins peuvent être nécessaires. Faites ceci bien à l'avance. Prenez des réserves de médicaments essentiels et emportez les ordonnances écrites, au cas où, pour les douaniers. Demandez à votre médecin de vous prescrire un antibiotique général.
- Vérifiez avec les ambassades et les consulats les règles pour les visas. Planifiez ceci un mois à l'avance car les besoins varient selon la nationalité du voyageur et le processus peut être long et ardu.
- A votre arrivée dans la zone de mission, assistez au briefing de sécurité de l'ONU. Qu'il s'agisse d'un séjour prolongé ou d'une courte visite, il y a encore un certain nombre de précautions que vous devez prendre en compte afin de rester en sûreté. L'équipe nationale de votre organisation est toujours une bonne source de conseils car elle connaît à la fois le contexte et les détails pratiques (où trouver certaines choses, où aller, où ne pas aller, que faire ou ne pas faire). Le respect de la culture locale devient alors plus qu'une norme de conduite professionnelle, il devient une stratégie de sécurité.
- Certaines manières de montrer que l'on est conscient de son environnement:
  - Apprenez les mots de remerciement et échanges de base: vous êtes un invité et les gens apprécient si vous faites l'effort de reconnaître leur culture.
  - Habillez-vous de manière non voyante et essayez de comprendre les normes et les standards de conduite.
  - Évitez les situations qui peuvent devenir délicates: meeting politique, jours de congé religieux, journées de commémoration ou manifestations. Laissez vos hôtes ou l'équipe nationale de votre organisation être vos mentors.
  - Gardez votre argent liquide en lieu sûr. Procurez-vous de la monnaie locale (utilisez les canaux officiels) et soyez discret. N'exposez que des petits montants, limitez votre nombre de transactions, utilisez le coffre-fort du bureau ou de l'hôtel si possible, sinon choisissez différents endroits pour garder votre argent, évitez les transactions de routine visibles et prévisibles.
  - Développez une carte mentale de la zone, de la ville et de ses alentours – où vous pouvez vous déplacer en sécurité, où la police peut être trouvée, où aller pour vous dépanner (par exemple, hôtels, magasins, bureaux).



déplacement. D'autres visiteurs, comme une équipe de programmes bilatéraux ou des consultants indépendants, peuvent cependant ne pas être bien préparés. Il peut être bon de leur rappeler les choses à prendre en compte avant de voyager.

Les managers doivent continuellement être à l'affût pour s'assurer que l'équipe ne devient pas complaisante en ce qui concerne la mise en œuvre de mesures de sécurité. Une compréhension à jour de la situation sécuritaire et du bon sens sont essentiels lorsque vous confiez à l'équipe de travailler hors des limites des bases fortifiées de l'ONU. Des évaluations de risque supplémentaires peuvent être nécessaires avant de l'envoyer sur le terrain. Les managers doivent également s'assurer que les véhicules affectés à l'unité sont conduits de façon conventionnelle et avec déférence envers la population locale car les accidents de voiture, en particulier ceux qui blessent les ressortissants du pays hôte, peuvent avoir de graves conséquences.

Si vous ou votre équipe vous aventurez hors de la zone dans laquelle votre bureau est situé, vérifiez si quelqu'un a besoin d'une formation de sensibilisation aux mines ou s'il existe des directives en cas de poste de contrôle (« Checkpoint »), de détournement de voiture ou de prise d'otage.

Les mines et autres munitions non explosés, tels que les bombes à fragmentation, peuvent avoir différents aspects. Les mines antipersonnel peuvent être relativement petites et discrètes (activées par légère pression ou par fil-piège). Vous pouvez recevoir des directives de la part de l'équipe nationale ou de l'équipe de déminage de l'ONU (« UN Mine Action »). En cas de doute, ne bougez pas et demandez de l'aide. Il est en particulier sage d'éviter les équipements, boîtes et véhicules militaires. La chasse aux souvenirs peut tuer. Si vos fonctions nécessitent de visiter de tels sites, assurez-vous d'être accompagné par une équipe militaire qualifiée ou d'une équipe de démineurs.

## Conseils de l'ONU concernant la sécurité

Des conseils sur la gestion des défis de sécurité sont disponibles pour les équipes du système de l'ONU à trois niveaux: par un ensemble de programmes de formation interactifs en ligne (amenant à deux niveaux de certification), par un Manuel de sécurité sur le terrain détaillé (particulière-



ment intéressant pour les managers à responsabilités opérationnelles), et pour terminer, par un ensemble formel de standards opérationnelles.

Terminer la formation de sécurité en ligne est obligatoire pour toutes les équipes et les consultants envoyés sur le terrain (même pour de courtes visites), et le focus de ces cours est de conseiller l'équipe sur la manière de rester en sûreté. Le Manuel et les standards opérationnels sont particulièrement intéressants pour les managers responsables de la sécurité des autres. Les principes et les bonnes pratiques décrits dans la section précédente ont été inclus dans ces outils de l'ONU et ont été traduits en structures basées sur la nature intégrée de l'ensemble des missions et bureaux de terrain onusiens où les locaux et l'équipement, ainsi que les systèmes de communication sont de plus en plus partagés entre diverses agences et programmes.

Au centre de ce cadre de gestion se trouvent les critères minimaux de sécurité requis les normes « MOSS » (Minimum Operating Security Standards) des Nations Unies, un document fondamental qui établit des critères de sécurité minimum pour les opérations onusiennes sur le terrain. En définissant des normes claires, ils établissent également un cadre de responsabilité pour les managers seniors, à la fois au siège et sur le terrain. Le MOSS couvre les types d'équipement de communication requis dans les bureaux régionaux et dans les pays, les sous-bureaux, les véhicules, les résidences et les « packs de sécurité » d'équipe (allant des transmetteurs radio VHF et HF et des gilets pare-balles au film anti-explosion pour les fenêtres et aux systèmes d'alimentation électrique de secours). Les exigences de mise en œuvre des plans de sécurité sont également détaillées, décrivant les procédures, les exercices, les modèles de réunion, les systèmes de surveillance, ainsi que le contrôle, la formation et les besoins en briefing. L'importance de la responsabilité et de la « chaîne de commandement » est accentuée.

Le concept de « chaîne de sécurité » est une structure de commande et de contrôle qui garantit une communication claire et une prise de décision du haut au bas de la hiérarchie. À l'ONU, cela commence avec le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité. Cet officiel, dans le Département de la sûreté et de la sécurité (DSS), est responsable des évaluations des risques, de la planification de la sécurité, d'assurer la conformité avec les standards au niveau du pays, de nommer



et de former les « Agents habilités » (« Designated Official (DO) » en anglais), les conseillers en chef pour la sécurité (« Chief Security Advisers (CSAs) ») et les équipes de gestion de la sécurité (« Security Management Team (SMT) ») (y compris les conseillers et les gardiens professionnels) amenés à travailler dans le pays, de garder le MOSS à jour, de gérer les prises d'otage et de fournir un leadership global pour assurer la sécurité de l'ONU. Dans un pays où se trouve une mission de maintien de la paix, le DO sera probablement le chef de mission ou le RSSG, avec des suppléants désignés au cas où le RSSG serait hors de la zone de mission.

Ce cadre de sécurité couvre également les fonds, les programmes et les agences du système de l'ONU, qui maintiennent tous des systèmes de sécurité parallèles, orientés par et coordonnés avec le DSS. Les membres d'équipe ont une obligation légale de se conformer aux règlements, de suivre les formations nécessaires et de savoir qui est leur « gardien » local (leur lien le plus proche dans la chaîne de sécurité) à tout moment.

Des efforts ont récemment été faits dans le système de l'ONU pour mettre à jour les procédures de sécurité, y compris les évaluations des menaces et la gestion du risque global. En 2009, le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination a affirmé que la gestion de la sécurité joue un rôle crucial dans la capacité de l'ONU à fournir ses services et qu'il ne devait y avoir aucun programme sans sécurité. La force du nouveau système est de gérer les risques activement en clarifiant « comment rester » plutôt qu'en définissant simplement « quand partir ». L'innovation clé a été de séparer l'évaluation de la menace dans une certaine zone des stratégies d'atténuation (c'est-à-dire que le risque dans une certaine zone n'est pas fixe mais dépend également des interventions du management).

Le DSS détermine également le niveau de sécurité approprié pour chaque pays et pour diverses régions dans ces pays. Le système de niveaux d'insécurité introduit sous le nouveau cadre clarifie le degré de prudence requis dans une zone définie. Les niveaux d'insécurité, en termes pratiques, sont déduits des évaluations des menaces structurées et classent la présence de menaces et de dangers dans une zone. Les niveaux d'insécurité ont été séparés des mesures automatiques telles que les délocalisations et les évacuations d'équipe qui étaient liées au système de phases de sécurité,



maintenant disparu. De nombreuses ONG suivent les conseils du DSS car ils sont souvent basés sur les renseignements de toute la communauté internationale en plus des sources locales.

Depuis les attaques sur les bâtiments de l'ONU en Irak et en Algérie, l'ONU a tendance à choisir la prudence. De temps en temps, les restrictions imposées suite aux mesures du système de gestion des risques sécuritaires sont mises en doute par les agences de l'ONU, en particulier celles travaillant pour des secours humanitaires dans des zones en crise, et qui se sentent pénalisées par rapport aux ONG partenaires. Mises à part ces restrictions, de nouvelles techniques sont apparues, telles que les opérations de « contrôle à distance », par lesquelles le risque est transféré aux acteurs locaux uniquement.

## ÉTUDE DE CAS 1

### L'attentat contre le siège de l'ONU à Bagdad en 2003

Le 19 août 2003, un camion à plateau transportant environ 1 000 kilogrammes d'explosifs a explosé devant l'hôtel Canal à Bagdad, là où le siège des Nations Unies était installé. Vingt-deux personnes ont été tuées, y compris le RSSG, Sergio Vieira de Mello, et 150 membres du personnel et visiteurs ont été blessés. Les mises à jour de sécurité quotidiennes de l'ONU des 18 et 19 août indiquaient une préoccupation grandissante concernant la menace posée par des équipements explosifs amateurs au moyen de voitures ou de camions piégés. Dans les semaines précédentes, de nombreuses ambassades ont été attaquées, ainsi que du personnel d'ONG et du CICR. Malgré cette menace croissante, aucune mesure supplémentaire pour protéger l'équipe et les locaux de l'ONU n'ont été prises. Des demandes de films anti-explosion pour couvrir les fenêtres et protéger l'équipe des éclats de verre volants se sont retrouvées prises dans des querelles bureaucratiques. Il n'y avait aucun plan d'urgence. Il a été demandé au peloton de militaires américains qui protégeait auparavant les locaux de partir, et les checkpoints américains avaient été retirés, comme geste symbolique pour souligner l'indépendance de l'ONU vis-à-vis de l'Autorité provisoire de la Coalition.



Un groupe de haut niveau, présidé par l'ancien président de Finlande, Martti Ahtisaari (également ancien secrétaire général adjoint pour l'administration et la gestion au Secrétariat et ancien chef de l'opération de paix onusienne en Namibie), a publié un rapport en novembre 2003 qui critiquait fortement le système de gestion de la sécurité de l'ONU, qu'il qualifiait de « dysfonctionnel » et manquant à la fois de professionnalisme et d'expérience. Une des insuffisances principales identifiée par le groupe était le manque de prise de responsabilité pour les décisions et les positions prises par les managers de l'ONU.

Le rapport se terminait par une série de recommandations qui, une fois mises en œuvre, ont changé l'approche de l'ONU sur la gestion de la sécurité, ont conduit à la création du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) et à l'adoption d'un ensemble complet de directives politiques, normes et standards. Certaines des recommandations clé du groupe ayant façonné cette réorganisation étaient les suivantes:

- Conduire une revue en profondeur du système de sécurité de l'ONU par des professionnels indépendants;
- Créer des outils d'évaluation professionnels pour identifier et analyser les menaces et les risques potentiels pour les opérations onusiennes dans le monde;
- Introduire un système de gestion de la sécurité robuste avec des mesures disciplinaires adéquates pour contrer la non-conformité;
- Garantir la responsabilité à tous les niveaux d'encadrement pour la mise en œuvre des règlements concernant la sécurité; et
- Garantir une couverture d'assurance adéquate et durable pour le personnel dans les missions à haut risque.

Les principes de responsabilité et de professionnalisme au cœur de ces recommandations ont une pertinence immédiate pour toutes les équipes engagées dans des opérations sur le terrain.



## ÉTUDE DE CAS 2

### L'attentat à la bombe contre le siège de l'ONU à Alger en 2007

Au matin du 11 décembre 2007, un véhicule piégé a explosé devant les bureaux de l'ONU à Alger, détruisant le bâtiment, tuant 17 personnes de l'ONU et deux visiteurs et blessant grièvement 40 autres personnes.

Comme ce fut le cas lors de l'attentat de Bagdad en 2003, un groupe de haut niveau a été nommé pour investiguer l'événement désastreux, mais avec un mandat qui lui permettait d'aborder la sécurité du personnel et des locaux de l'ONU dans le monde entier. Il a montré que beaucoup de travail avait été accompli pour améliorer le cadre de la sécurité de l'ONU à la suite de l'attentat de Bagdad, mais que beaucoup de choses restaient inadéquates. L'attentat d'Alger n'était en fait que la partie visible de l'iceberg.

Alors que les risques à Alger avaient été évalués faibles, donnant au bureau de l'ONU un rang de niveau un, des groupes terroristes avaient réalisé un grand nombre d'attaques médiatisées en 2006, et les incidents de sécurité avaient augmenté début 2007, utilisant principalement de nombreux dispositifs explosifs improvisés embarqués dans des véhicules. L'équipe a longtemps considéré l'emplacement des bureaux de l'ONU comme peu sûr et il a été convenu lors d'une réunion de l'équipe de gestion de la sécurité en avril 2007 de rechercher de meilleurs locaux. Plusieurs alternatives proposées au Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) ont cependant été rejetées, en citant des standards difficiles à satisfaire sur le marché immobilier d'Alger. Tandis que de nouvelles évaluations des risques définissaient la situation à Alger de « critique », avec des attaques suicide au véhicule piégé « très probables », la classification de la sécurité pour Alger n'a pas été modifiée. Une visite de haut niveau d'un officiel du DSS n'a apporté aucun conseil, et aucun rapport n'a été préparé. Tout ceci, aux yeux du groupe, indiquait la présence de faiblesses systémiques dans la gestion de la sécurité de l'ONU.

Le groupe ne s'est pas concentré uniquement sur Alger. Il a visité vingt pays et interrogé de nombreux membres du personnel, officiels de gouvernements et experts en sécurité. Certaines de ses découvertes et recommandations clé se rapportaient à des points soulevés par son prédécesseur,

d'autres étaient nouvelles. Les points suivants étaient particulièrement pertinents pour la sécurité sur le terrain:

- La mise en place du DSS a substantiellement amélioré la gestion de la sécurité de l'ONU, mais la responsabilité, le leadership, la gestion interne et la supervision avaient tous besoin d'être améliorés. La décentralisation de la prise de décision quotidienne au niveau du pays était maintenant un principe directif, plus de responsabilité et de ressources devaient être données à l'Agent habilité, l'officiel du système de l'ONU le plus haut placé sur le terrain<sup>2</sup>.
- La perception que l'équipe nationale, qui composait jusqu'à 75 pour cents des personnel de terrain de l'ONU, n'était pas traitée de manière équitable (par exemple, couverture d'assurance, conditions de travail, etc.) devait être abordée. De plus, le transfert des risques aux prestataires crée un autre dilemme moral pour l'ONU, car ils ne sont pas couverts par l'assurance ou les indemnités de l'ONU<sup>3</sup>.
- Une partie importante et grandissante du public ne percevait plus l'ONU comme impartial et neutre. Au contraire, il y avait un sentiment que les Nations Unies « étaient devenues un instrument des États membres puissants pour promouvoir des ordres du jour servant leur intérêts, plutôt que ceux de la communauté des nations toute entière »<sup>4</sup>. Cette perception avait un impact négatif sur la sécurité du personnel de l'ONU. « Ce que les preneurs de décision demandent à l'ONU de faire et comment l'ONU s'organise elle-même pour fournir des services dans autant de pays et de zones d'activité différents sont deux problèmes stratégiques qui impactent la perception que les personnes dans le monde entier ont des Nations Unies et par conséquent la sécurité du personnel. »<sup>5</sup>

Les recommandations du groupe vont donc au-delà du domaine technique de la gestion pour s'attaquer aux problèmes principaux de l'image et du mandat des Nations Unies, illustrant le fait que la sécurité du personnel est également profondément politique.

2 Nations Unies, « Towards a Culture of Security and Accountability: The Report of the Independent Panel on Safety and Security of UN Personnel and Premises Worldwide », New York, 9 juin 2008, paras. 8-12.

3 Ibid., para. 14.

4 Ibid., para. 20.

5 Ibid., para. 22.



## POINTS CLÉS

1. Sur le terrain, la sécurité est la responsabilité principale du manager, éclipsant toutes les autres.
2. La gestion de la sécurité est un problème de cerveaux, pas de force. Le bon sens est aussi important qu'une connaissance à jour de la situation de la sécurité. Mieux vous comprenez le contexte politique, social, économique, culturel et religieux de votre environnement de travail et ses implications, plus vous êtes en sécurité.
3. L'acceptation, la protection et la dissuasion sont les trois piliers de la planification de la sécurité, tous ayant leurs avantages et leurs inconvénients.
4. Méfiez-vous de la complaisance au sein de votre équipe concernant les procédures de sécurité. Vous êtes un maillon essentiel de la chaîne de la sécurité: un échec de votre part à identifier et atténuer les risques de sécurité peut mettre en danger tout le monde.
5. Mener une évaluation des risques supplémentaires est nécessaire avant d'envoyer une équipe en mission hors des limites des installations sécurisées de l'ONU.
6. Équipez-vous toujours d'une lampe de poche et d'une radio.



## RESSOURCES

### Ressources onusiennes

- Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies. « To Stay and Deliver: Good Practice for Humanitarians in Complex Security Environments. » New York, 2011.
- Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. « Basic Security in the Field and Advanced Security in the Field. » Programmes de formation en ligne disponibles à l'adresse <https://dss.un.org>.
- Nations Unies. United Nations Field Security Handbook. New York, 2006. Disponible à l'adresse [www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Library/Field%20Security%20Handbook%20-%20FULL.pdf](http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Library/Field%20Security%20Handbook%20-%20FULL.pdf).
- Nations Unies. « Report of the Independent Panel on the Safety and Security of UN Personnel in Iraq. » New York, 20 octobre 2003.
- Nations Unies. « Towards a Culture of Security and Accountability: The Report of the Independent Panel on Safety and Security of UN Personnel and Premises Worldwide. » New York, 9 juin 2008. Disponible à l'adresse [www.un.org/News/dh/infocus/terrorism/PanelOnSafetyReport.pdf](http://www.un.org/News/dh/infocus/terrorism/PanelOnSafetyReport.pdf).

### Lectures complémentaires

- Brennan, Richard. « Learning the Lessons of September 11: Terrorism and Beyond. » *Emergency Medicine* 14, No. 3 (Septembre 2002): 214-215.
- Buruma, Ian et Avishai Margalit. *Occidentalism: The West in the Eyes of Its Enemies*. New York: Penguin, 2004.
- Macpherson, Robert. *CARE International Safety and Security Handbook*. Atlanta: CARE International, 2004.
- Overseas Development Institute, Humanitarian Practice Network. « Operational Security Management in Violent Environments ». *Good Practice Review* No. 8. Londres, 2010.
- People in Aid. « Safety and Security. » *People in Aid Policy Guides*. London, juin 2008.



- Stoddard, Abby, Adele Harmer et Katherine Haver. « Providing Aid in Insecure Environments. » London: Overseas Development Institute, 2006.
- United States Institute of Peace. « Safe and Secure Environment. » Dans *Guiding Principles for Stabilization and Reconstruction*. Washington, DC, 2009, pp. 6-38.
- UNICEF. « Security. » Dans *Emergency Field Handbook*. New York, 2005, pp. 263-284.







# 10

## GESTION FINANCIÈRE



# GESTION FINANCIÈRE

La gestion financière est la planification, l'affectation et le suivi des ressources financières dans une organisation. Il s'agit d'une composante cruciale dans la réalisation de stratégies et de plans. Enfin, la gestion financière, en particulier le budget, fournit une base à une évaluation de la performance.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Bien que la plupart des managers du milieu au haut de la hiérarchie d'une mission onusienne auront une capacité dédiée aux finances et au budget dans le cadre de leur mandat, la compréhension et la prise de responsabilité par rapport aux ressources financières sont aussi importantes que la gestion des ressources humaines. La qualité de la gestion financière est en fin de compte un indicateur de la qualité générale des opérations. Comment les ressources ont-elles été générées? Comment leur utilisation a-t-elle été planifiée? Comment les buts de l'opération ont-ils été traduits en activités spécifiques avec un coût clair? Comment les dépenses ont-elles été priorisées? Comment ont-elles été documentées et justifiées? Les réponses à ces questions sont toutes visibles et vérifiables.

Les États-membres et d'autres donateurs se focalisent de plus en plus sur la comptabilité et, aux Nations Unies, une culture d'audit et de contrôle s'est développée et est devenue sans merci (à juste titre). En même temps, les missions intégrées multidimensionnelles, la délégation de l'autorité, les contraintes en terme de personnel et la décentralisation exposent plus que jamais les managers. Les membres du personnel recrutés pour leurs connaissances spécifiques ou techniques se retrouvent parfois responsables de projets et de budgets, devenant ainsi des managers financiers par défaut.

La gestion financière n'existe pas de manière isolée: le processus de budgétisation est important dans tout rôle de manager, étant donné que l'affectation adéquate de ressources est étroitement liée à la planification générale d'un programme. De plus, le suivi et l'évaluation des activités d'un programme sont impossibles sans une bonne compréhension des indicateurs financiers. Le chapitre suivant relatif à la



gestion de projets vous fournira des outils pour la mobilisation de ressources. Il est toutefois aussi important pour vous que pour votre personnel de garder à l'esprit les principes de gestion financière et les ressources dont vous êtes responsable.

Dans ce chapitre, vous apprendrez les principes de base de la gestion financière et les processus de budgétisation spécifiques à l'ONU. Vous acquerrez les connaissances de base pour l'établissement de budgets, la projection des flux de trésorerie et, par la suite, pour conserver une trace de vos dépenses. Enfin, ce chapitre présente un grand nombre de mécanismes internes permettant de minimiser les erreurs et d'éviter une faute grave.

#### Quels sont les enseignements à tirer dans ce chapitre?

- Comment appliquer les principes fondamentaux de gestion financière, en particulier dans un contexte onusien
- Comment établir un budget
- Comment projeter des flux de trésorerie
- Comment suivre les dépenses
- Comment utiliser des mécanismes internes de contrôle de gestion financière

## PRINCIPES & PRATIQUE

### Préparer un budget

La préparation et le suivi de budgets font partie des compétences les plus importantes en matière de gestion financière. Les budgets traduisent des stratégies et des plans en termes financiers et incluent une prévision des revenus et des dépenses pour une période future spécifique. En outre, ils fournissent une base importante pour la mesure de la performance en comparant les performances financières prévisionnelles et réelles de vos projets.

Il existe deux types de budgets:

- **Les budgets de recettes** présentent les revenus et les dépenses courants sur une période déterminée, généralement sur un an (figure 10.1). Sont exclus les items qui peuvent durer plus d'un an, comme les véhicules, les équipements et les ordinateurs.



- **Les budgets d'immobilisation** sont une estimation des coûts des items à très long terme, et présentent l'origine des fonds en étalant les données sur plusieurs années.

Figure 10.1. Exemple de budget simple

<b>CENTRE DE SANTÉ EN RURITANIE</b>	
<b>Budget de recettes: 1 Jan - 31 Déc 2012</b>	
<b>REVENUS</b>	<b>Montant</b>
Subvention Columbia University	50,000\$
Subvention du gouvernement de Ruritanie	50,000\$
Subvention PNUD	20,000\$
<b>TOTAL REVENUS</b>	<b>120,000\$</b>
<b>DÉPENSES</b>	
<b>Salaires</b>	40,000\$
(4 personnes à 10 000\$ chacun par an)	
<b>Location des locaux</b>	24,000\$
(2 000\$ par mois)	
<b>Achat de médicaments</b>	16,000\$
<b>Matériel médical</b>	20,000\$
<b>Eau et électricité</b>	2,400\$
(200\$ par mois)	
<b>Frais de déplacement</b>	7,600\$
(location de voitures, maintenance, carburant)	
<b>Programme de formation</b>	3,000\$
(quatre sessions par an pour 10 stagiaires)	
<b>Frais de bureau</b>	7,000\$
(location d'ordinateurs, d'imprimantes, nettoyage)	
<b>TOTAL</b>	<b>120,000\$</b>



Vous pouvez souvent combiner les deux en incluant les deux types de dépenses dans un seul budget.

Un budget est une synthèse de négociations et de calculs détaillés. Avant d'ajouter un chiffre par exemple pour les salaires, vous aurez une discussion relative au nombre de personnes que vous envisagez d'employer, pour quelle durée, à quel niveau de rémunération, avec quels avantages, et ainsi de suite (votre feuille de travail s'adapte ensuite en fonction du nombre que vous avez entré dans le budget). En tant que tel, un budget ne doit pas être une série de suppositions: il doit refléter des estimations minutieuses et calculées. Ceci est facilité si vous avez des données anciennes sur lesquelles vous baser à titre de référence.

## Prévisions de trésorerie

Il se peut que vous ayez reçu une avance sur subvention (« grant » en anglais), en un seul versement, et que tous les fonds soient désormais sur le compte bancaire de l'organisation. Cependant, les donateurs font parfois des paiements par tranches liés à certaines réalisations (un tiers lorsqu'une clinique est construite, un tiers après deux sessions de formation, et ainsi de suite). Dans ce cas, vous aurez des dépenses mensuelles fixes mais vos revenus arriveront au compte-gouttes au fil du temps. Comment vous assurez-vous que vous disposez de la trésorerie suffisante pour payer les factures à la fin de chaque mois ou de chaque trimestre?

Pour éviter d'être à court de cash, vous devez établir une prévision de trésorerie. La figure 10.2 est un exemple de prévision de trésorerie simplifiée basée sur le trimestre. Il se peut que vous ayez besoin de faire un tableau plus détaillé présentant les recettes et les dépenses sur une base hebdomadaire.

L'exemple ci-dessus illustre la manière dont vous pouvez vous heurter à des difficultés au cours d'un projet même si vous avez collecté la totalité des fonds correspondant à la totalité de vos dépenses de projet. Au premier trimestre, vous aurez un déficit de 23 350 \$ car vos recettes pour ce trimestre ne couvriront pas totalement vos dépenses. Une telle planification permet de communiquer la situation à l'avance aux donateurs ou aux prestataires et éventuellement de modifier les dates d'obtention de subventions ou de factures à régler.



## Comptes bancaires, petite caisse et livres de caisse

Une des premières étapes lors de la mise en place d'une mission sera pour la Trésorerie de l'ONU / le Département de gestion au siège d'ouvrir un compte bancaire local et un compte bancaire pour la mission à New York. Un Chef de bureau peut ouvrir un compte avec l'aide du responsable des finances. Des services de trésorerie seront alors créés et des coffres forts et des procédures de sûreté seront mis en place afin de permettre à la mission de payer les salaires et/ou une

Figure 10.2. Exemple de prévision de trésorerie

PÉRIODE	JAN - MARS	AVR - JUIN	JUIL - SEPT	OCT - DÉC
<b>Recettes</b>				
Subvention Columbia		25,000		25,000
Subvention Ruritanie	20,000	20,000	10,000	
Subvention PNUD	10,000			10,000
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>30,000</b>	<b>45,000</b>	<b>10,000</b>	<b>35,000</b>
<b>Dépenses</b>				
Salaires	10,000	10,000	10,000	10,000
Loyer	6,000	6,000	6,000	6,000
Médicaments	8,000		8,000	
Matériel médical	20,000			
Electricité etc.	600	600	600	600
Déplacements	4,000	1,200	1,200	1,200
Formation	750	750	750	750
Frais de bureau	4,000	1,000	1,000	1,000
<b>TOTAL DÉPENSES</b>	<b>53,350</b>	<b>19,550</b>	<b>27,550</b>	<b>19,550</b>
<b>Solde à la fin de chaque trimestre (total recettes moins total dépenses)</b>	<b>-23,350</b>	<b>25,450</b>	<b>-17,550</b>	<b>15,450</b>

partie des salaires, y compris au personnel des bureaux régionaux. Un membre du personnel peut être désigné par la direction pour s'occuper de la « petite caisse » dont le suivi peut être effectué grâce à un journal de caisse séparé ou une feuille de calcul Excel et dans ces cas un reçu signé doit être conservé pour chaque paiement effectué.

## Établir des contrôles internes

Il est important que les systèmes financiers soient conçus pour garantir le moins d'erreurs possible et la minimisation des éventualités de détournement (en fait, des vols). Un comptable qualifié peut avoir pour tâche de contrôler vos systèmes une fois qu'ils sont en place mais le manager du programme ou du projet reste responsable sur une base quotidienne.

Certaines règles et certains principes de gestion peuvent réduire le risque de détournement:

- Il doit y avoir des directives, procédures et règles écrites concernant la gestion financière et chacun doit en avoir connaissance.
- Le leadership de la mission doit suivre son flux de trésorerie et le respect du budget sur une base régulière pour s'assurer que les problèmes ne se transforment pas en crise.

NB: les missions onusiennes dépendent uniquement (et par conséquent contrôlent) des espèces une fois que les versements sont arrivés.

- Des dossiers précis doivent être gardés et chaque transaction doit être enregistrée dès qu'elle a lieu. Des reçus doivent prouver chaque dépense. Des relevés financiers annuels doivent être accessibles à toutes les parties prenantes, ainsi qu'au personnel. Il peut être judicieux d'avoir un conseil de contrôle local (« board » en anglais), même s'il s'agit d'un accord informel.
- Désigner les managers qui seront des Agents certificateurs (c'est-à-dire à qui l'on délègue le pouvoir d'approbation des dépenses des fonds d'agence) et mettre en place un système d'approbation (électronique ou papier) des dépenses, à moins qu'il ne s'agisse de frais récurrents, comme un salaire ou un loyer.
- Des achats plus importants doivent être effectués confor-



mément aux standards d'approvisionnement internes. Certains donateurs peuvent imposer leurs propres normes - par exemple, le PNUD impose des règles d'approvisionnement (« procurement guidelines ») spécifiques à ses partenaires chargés de la mise en œuvre de projets (souvent des ONG établies localement).

- Les comptes bancaires doivent toujours être au nom d'une organisation, et non d'une personne physique. Toutes les demandes de retraits bancaires, comme les chèques, doivent être signées par deux personnes ou par « deux sur les trois » dont les noms et signatures ont été déposés à la banque par le manager principal du programme (lui seul est autorisé à effectuer des changements). Garder tout l'argent en banque et ne jamais garder plus qu'une « petite caisse » dans le bureau. Les carnets de chèque doivent être mis sous clé.
- Si vous utilisez des espèces, gardez-les de manière sûre, dans un coffre-fort. Une seule personne, le « caissier », doit avoir accès à la caisse. Des reçus doivent être conservés pour chaque transaction en espèces.
- Séparation des fonctions: séparer les tâches, par exemple s'assurer qu'aucune personne n'est seule responsable d'une transaction complète (par exemple une personne pour commander l'équipement et une autre personne pour signer le chèque de règlement).

S'il existe une suspicion de fraude, un auditeur professionnel peut être convoqué par le supérieur hiérarchique du manager. Le Directeur de l'appui à la mission, qui est la personne responsable des finances et du budget dans une mission, doit être impliqué dans de telles décisions.

L'ONU mène ses propres audits, non seulement ceux relatifs à la probité financière, mais aussi ceux relatifs à l'efficacité des systèmes de contrôle financier internes. Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a des responsabilités de contrôle en ce qui concerne les ressources et le personnel de l'ONU par un audit interne indépendant, un suivi, un contrôle, une évaluation et une étude. Certaines des très grandes opérations de terrain ont des auditeurs résidents qui alternent régulièrement et dont la mission est de fournir des orientations. Le Comité des Auditeurs de l'ONU est l'organe d'audit 'externe' des Nations Unies, de ses fonds et de ses programmes. Il rapporte ses conclusions et ses recommanda-



tions à l'Assemblée générale par le biais du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB).

## Règles financières et réglementations des Nations Unies

Pratiquement toutes les organisations internationales du secteur public, qu'elles soient intergouvernementales ou non-gouvernementales, ont un ensemble commun de règles fondamentales qui régissent la manière dont elles gèrent leurs fonds. L'importance de ces règles est identique au niveau mondial et national.

Le règlement financier et les règles de gestion financière des Nations Unies est un excellent exemple et peut être considéré comme une bonne synthèse des principes généraux d'une gestion financière solide. Les caractéristiques et principes les plus importants en relation avec les opérations sur le terrain sont les suivants:

- La délégation d'autorité: le Secrétaire général délègue au Secrétaire général adjoint à la gestion qui délègue ensuite à un assistant financier sur le terrain. La filière hiérarchique doit être claire et ininterrompue du sommet jusqu'à la base. Les membres du personnel sont personnellement responsables de leurs actions.
- La responsabilité des budgets du programme: les managers sont responsables de la préparation des budgets du programme, définis en termes de résultats, d'objectifs et de réalisations attendus pendant la période sous revue.
- Seul le Secrétaire général peut ouvrir des comptes bancaires pour l'organisation: en d'autres termes, au niveau du terrain, une autorisation appropriée doit être obtenue pour cela, selon le principe de « délégation d'autorité ».
- Deux signatures requises sur chaque chèque et autre ordre de paiement: il s'agit de la première d'une série de mesures destinées à minimiser la fraude. Tous les carnets de chèques doivent être conservés de manière adéquate.
- Les bureaux régionaux peuvent conserver un petit montant de « petite caisse ». Le personnel administratif local a des règles clairement définies sur la manière dont ceci doit être géré et dont ils doivent rendre compte de l'utilisation de l'argent.



- Tous les paiements doivent être effectués sur la base de tickets ou de factures justificatifs: en outre, les documents prouvant que des biens ou services ont été reçus en bonne et due forme doivent être conservés. C'est le point sur lequel les auditeurs sont extrêmement précis, même s'il s'agit de petites sommes.
- L'argent qui n'a pas été dépensé doit être rendu: s'il y a des fonds restants douze mois après la fin du projet ou du programme, ils doivent être restitués. Ceci garantit une clôture raisonnablement rapide des comptes et des activités.
- Il doit y avoir un pare-feu entre les agents certificateurs et les agents ordonnateurs: l'agent certificateur reçoit de la part d'un manager une demande d'achat ou d'exécution de quelque chose; il doit ensuite certifier qu'il y a des fonds dans le budget et que l'achat ou l'activité proposés correspondent aux provisions du budget. L'agent ordonna-



teur, qui ne doit pas avoir de relation hiérarchique avec l'agent certificateur, réserve alors les fonds dans le budget (appropriation) et approuve le paiement une fois que les biens ou services ont été livrés ou estimés appropriés.

## Approvisionnement

Le processus d'approvisionnement (« procurement » en anglais) est un composant clé de la gestion financière et est régi par quatre principes fondamentaux dans le système de l'ONU:

- a. Gérer au mieux l'argent: l'optimisation des coûts sur la durée de vie et la qualité requise pour répondre aux exigences de l'utilisateur, tout en prenant en compte les facteurs de risque potentiels et les ressources disponibles;
- b. Équité, intégrité et transparence: les membres du personnel doivent adhérer aux normes d'éthique et aux responsabilités qui s'appliquent aux activités d'approvisionnement;
- c. Concurrence internationale effective: le personnel chargé de l'approvisionnement doit tout mettre en œuvre pour atteindre une distribution géographique de l'approvisionnement aussi large et réalisable que possible; et
- d. L'intérêt des Nations Unies.

La responsabilité de veiller à un processus d'approvisionnement effectif n'est pas limité au personnel chargé de l'achat et au personnel qui met au point les budgets. Les agents demandeurs, les gestionnaires de contrat, les fonctionnaires des finances et les managers de programme ont également des rôles-clé et une responsabilité commune au cours du processus de la planification des achats, de la définition des exigences et de la gestion des contrats.

Pour les opérations de terrain, il existe un comité local des achats qui étudie et approuve des dépenses limitées, tandis que les grands engagements doivent être approuvés par le siège. Le personnel planifiant les principales demandes d'achat doit prendre le temps d'étudier les règles et procédures relatives à l'approvisionnement et doit comprendre les délais engendrés. S'assurer qu'il existe des mesures de protection suffisantes contre la corruption exige une approche formelle et rigoureuse.



Le processus d'approvisionnement de l'ONU implique un grand nombre d'activités incluant: la planification des achats; la phase d'ébauche; l'étude et l'approbation du cahier des charges, des énoncés des travaux et des termes de référence; l'identification, l'enregistrement et l'évaluation des prestataires; la préparation et le développement des demandes; l'évaluation des offres et des propositions; la sélection des sources; la négociation des prix ou des conditions contractuelles; l'étude et l'approbation des adjudications de marchés; l'offre de services juridiques, y compris la rédaction de contrats, la signature de contrats et de commandes d'achat; la réception et le contrôle des biens ou services; la réalisation de services de contrôle; la gestion de contrats; l'étude de la performance des prestataires; la certification et l'approbation de paiements et leur réalisation conformément à des contrats importants et complexes; et le traitement des plaintes ou des litiges de prestataires relatifs au processus d'approvisionnement.

## Acquisition

L'acquisition est l'action d'acheter ou de louer des biens, y compris des produits et des biens immobiliers, ainsi que des services, y compris des travaux. La planification de l'acquisition est un processus coopératif par lequel l'agent demandeur (ou le manager du programme) et la division des achats de l'ONU conçoivent un plan d'acquisition complet destiné à répondre aux besoins de l'agent demandeur en temps voulu et à un prix compétitif. La planification inclut le développement d'une stratégie globale de gestion de l'approvisionnement et inclut une liste détaillée des achats anticipés sur une certaine durée, généralement sur un an.

Le processus d'acquisition se compose des phases suivantes:

- a. la planification, le financement et la définition des exigences;
- b. l'identification des prestataires;
- c. le développement du plan de sélection des sources, y compris les critères d'évaluation et la pondération (le cas échéant);
- d. l'évaluation et la sélection des sources;
- e. l'évaluation et la gestion des risques;



- f. la gestion de contrat (y compris l'évaluation de la performance des prestataires et le fait de s'assurer que le prestataire respecte les conditions générales du contrat).<sup>1</sup>

#### Terminologie financière de l'ONU

**La cinquième commission** (administrative et budgétaire) est la Commission principale de l'Assemblée générale responsable des questions administratives et budgétaires. Cet organisme étudie et approuve le budget de l'Organisation, ainsi que les accords financiers et budgétaires conclus avec des agences spécialisées en faisant des recommandations aux agences concernées.

**Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires** (CCQAB) est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale (AG) de l'ONU; il se compose de 16 membres nommés par l'AG qui (a) examinent et rapportent le budget soumis par le Secrétaire général à l'AG; (b) conseillent l'AG en ce qui concerne les affaires administratives et budgétaires qui lui sont rapportées; (c) examinent, au nom de l'AG, les budgets administratifs des agences spécialisées et les propositions relatives aux accords financiers avec de telles agences; et (d) étudient et rapportent à l'AG le rapport des auditeurs sur les comptes des Nations Unies et des agences spécialisées.

**L'appropriation** est l'acte de réserver des fonds dans un but spécifique à utiliser sur une période spécifique. Dans le cas de l'ONU, les fonds sont appropriés par l'AG. Les appropriations non dépensées sont restituées aux États membres.

**La quote-part** est une somme d'argent correspondant à la contribution de chaque État membre pour le financement de l'appropriation approuvée, conformément à un « barème des quotes-parts » basé en grande partie sur le produit national brut par tête d'habitant d'un État membre.

**L'autorisation d'engagement** est donnée par l'AG au Secrétaire général pour engager des dépenses sans quote-part. Ce pouvoir est généralement donné pour des situations d'urgence, en attendant une étude détaillée des propositions budgétaires.

**Un fonds de réserve**, défini à 0,75 pour cent du niveau général du cadre, peut être ajouté au budget pour répondre aux dépenses supplémentaires survenant de répercussions de mandats ou d'estimations d'activités révisées qui n'étaient pas prévues dans le budget de programme proposé.

**Le budget régulier** finance l'AG, le Conseil de sécurité, le Conseil économique et social, la Cour de justice internationale, le secrétariat ainsi que les missions politiques spéciales de l'ONU.

**Le budget de maintien de la paix** finance les missions de maintien de la paix et est basé sur les quotes-parts provenant des États membres semblables à celles effectuées pour le budget régulier mais avec des remises plus importantes pour les pays pauvres.

**Les fonds d'affectation spéciale et les comptes spéciaux** doivent être approuvés par le Secrétaire général ou par les Chefs des fonds et

1 Adapté des Nations Unies, Département de Gestion, « United Nations Procurement Manual », Révision 6 mars 2010.



programmes de l'ONU à qui ce pouvoir a été délégué. Ils peuvent être « fermés » (un ou plusieurs donateurs, et aucun autre donateur ne peut y adhérer) ou « ouverts » (tous les arrivants sont invités à contribuer). Les donateurs peuvent également spécifier que le financement est censé être utilisé pour un programme ou un projet spécifique conformément au mandat.

En ce qui concerne les contributions volontaires, chaque État membre est libre de décider s'il souhaite contribuer ou non, et à quelle hauteur. Les contributions volontaires financent la plupart des fonds et agences humanitaires et de développement de l'ONU.

**La période financière** représente deux années civiles consécutives (un exercice biennal) pour le budget régulier de l'ONU, à compter du 1<sup>er</sup> janvier jusqu'au mois de décembre de l'année suivante (ceci inclut le financement actuel des missions politiques spéciales), tandis que le budget du compte de soutien au maintien de la paix est annuel et commence le 1<sup>er</sup> juillet et se termine le 30 juin de l'année suivante.

**Le fonds de réserve pour le maintien de la paix** a été créé en 1992, à hauteur de 150 millions \$, en tant que mécanisme de trésorerie pour garantir une réponse rapide de l'ONU aux besoins dynamiques des opérations de maintien de la paix.

**Les états d'incidence sur le budget de programme** présentent de manière détaillée les modifications administratives, financières et programmatiques qu'entraînerait l'adoption d'un projet de résolution.

**Les prévisions révisées** relatives aux ressources supplémentaires requises sont soumises par le Secrétaire général en ce qui concerne: (a) les items non inclus dans le budget de programme proposé en raison de l'indisponibilité d'informations au moment de la préparation du budget de programme proposé; (b) les items qui étaient inclus dans le budget de programme proposé mais par rapport auxquels l'AG n'a pas agi mais a demandé davantage d'informations; et (c) les développements qui ont eu lieu après la préparation du budget de programme proposé.

**Le fonds de roulement** a été créé en 1946 pour fournir les avances nécessaires au financement des appropriations budgétaires, en attendant l'encaissement de contributions, et au financement de dépenses imprévues et extraordinaires en attendant une action d'appropriation par l'AG. En 1982, le fonds s'élevait à 100 millions \$.

## ÉTUDE DE CAS 1

### Préparer un nouveau cycle budgétaire

Lors d'une réunion de l'équipe de direction d'une mission onusienne au mois d'août, le Directeur de l'appui à la mission a informé que la mission était sur le point d'entrer dans un autre cycle budgétaire et la direction a exprimé le besoin de commencer à réfléchir aux plans de la mission pour la prochaine période financière. Le RSSG était légèrement sous le choc, étant donné que le budget de la mission pour l'année en cours venait d'être approuvé par l'Assemblée générale à



New York. Il a demandé au Directeur de l'appui à la mission de donner des instructions lors de la prochaine réunion hebdomadaire, sur le processus et le calendrier de soumission de la proposition du prochain budget de la mission.

Le Directeur de l'appui de la mission a donné des instructions au responsable du budget pour qu'il prépare un briefing qu'il pourrait ensuite utiliser afin de donner des instructions au RSSG et à l'équipe de direction. Il a également fait remarquer au responsable du budget que beaucoup de personnes étaient nouvelles dans l'équipe de direction par rapport à la même date de l'année antérieure, y compris un nouveau Commandant de la Force et un nouveau Chef de Police et que les courbes d'apprentissage pouvaient donc être importantes.

La semaine suivante, le Directeur de l'appui de la mission a fourni à l'équipe de direction les instructions préparées par le Chef responsable du budget. Il lui précisa qu'il s'agissait simplement d'un aperçu du processus et que les instructions très détaillées sur la manière de préparer leur budget dans le format BAR suivraient mi-septembre. La mission pouvait s'attendre à recevoir une certaine orientation stratégique de la part du SGA/DOMP au cours des semaines à venir. Il a souligné qu'il était très important que le bureau du RSSG mette alors à jour le plan de mission si nécessaire. Il a été dit au personnel opérationnel et aux chefs du personnel en uniforme qu'il se pouvait qu'ils doivent revoir leur concept d'opérations; en particulier identifier toute modification apportée aux nombres, aux dispositions ou aux niveaux d'activité. Le Directeur de l'appui à la mission les a informés que le personnel d'appui aux missions travaillerait alors avec leurs équipes pour déterminer les implications sur les ressources, y compris les modifications dans les niveaux hiérarchiques.

De nombreuses discussions portaient sur la manière dont ceci serait effectué. Le Directeur de l'appui à la mission a renforcé le message: il s'agissait bien d'un budget de mission, et non d'un budget d'appui à la mission; il précisa également que cela représentait un gage de sérieux de la part de toutes les composantes. Bien qu'une grande partie du travail détaillé serait effectuée par le responsable du budget et son personnel, le Directeur de l'appui à la mission a recommandé au RSSG de nommer un comité de pilotage dirigé par le RSASG pour coordonner et revoir toutes les propositions de



budget, comme le RSSG doit les cosigner. Le RSSG a chargé le RSASG de créer un comité de pilotage composé du chef d'état-major, des trois responsables de composantes et du responsable du budget en tant que secrétaire. Le Directeur de l'appui à la mission a quitté la réunion en pensant qu'ils avaient bien commencé mais que beaucoup de travail restait à venir.

## ÉTUDE DE CAS 2

### Rationaliser les budgets dans la MINUT

Alors que le Timor oriental se prépare à des élections nationales en 2012, le rôle de l'ONU est modifié, et le gouvernement et la mission intégrée de l'ONU ont commencé une planification commune du retrait de la mission prévu pour la fin de l'année 2012. Plus tôt en 2011, le transfert des responsabilités relatives à la direction et au commandement de toutes les opérations de police à la police nationale du Timor oriental a été un développement clé.

En préparation du retrait planifié et dans un contexte d'austérité financière, la MINUT a entrepris une rationalisation de ses processus de budgétisation afin de réussir à faire plus avec moins. Toby Lanzer, le chef de cabinet de la MINUT, a fait ce commentaire: « dans le passé, lors de l'établissement des budgets, il était demandé aux managers de proposer principalement des activités qui contribueraient à l'atteinte du mandat d'une mission. C'est ainsi que les choses devraient se passer. Cependant, une synthèse compréhensive des coûts n'était pas disponible; elle aurait pu permettre aux managers de voir toutes les répercussions de leurs propositions. Par exemple, des tableaux budgétaires présentaient les effectifs mais non les coûts du personnel; les frais de déplacement et de formation par exemple étaient liés au poste « déplacement » ou « formation » et le manager ne pouvait pas facilement les consulter pour une équipe particulière. De plus, l'évaluation budgétaire des activités de mission relevait de la responsabilité d'une unité budgétaire séparée et n'était souvent effectuée qu'après que les équipes de mise en œuvre aient accepté les activités. »

Lanzer a expliqué les étapes suivies par la mission pour répondre à certains de ces défis: « Dans une première phase



consistant à améliorer le processus de budgétisation, nous avons rendu le coût total actuel par équipe transparent aux yeux des managers en groupant les coûts relatifs au personnel, aux déplacements, à la formation, aux biens et aux services pour chaque équipe. Connaître le coût total des équipes a renforcé la base de connaissances et la responsabilité des managers. Cela a également transformé le processus de budgétisation en une collaboration entre les équipes de mise en œuvre et l'unité budgétaire. Enfin, la mission a utilisé plusieurs techniques génériques de réduction des coûts. Par exemple, nous avons supprimé les postes vacants pendant des périodes étendues, nous avons ajusté sur les moyennes historiques le pourcentage de postes qui devaient devenir vacants, nous avons budgété certains postes sur une durée inférieure à 12 mois lorsque cela était opportun et nous avons réduit l'utilisation des aéronefs et des véhicules officiels de l'ONU. »

Grâce à toutes ces mesures, dont la plupart reposaient sur une simple optimisation des informations et sur une plus grande responsabilisation, la MINUT a pu réduire ses coûts globaux de 18 pour cent tout en minimisant les licenciements.



## POINTS CLÉS

1. La gestion financière a trait à la planification, l'affectation et le suivi des ressources financières dans une organisation.
2. Des pratiques financières solides sont une composante clé permettant de garantir la responsabilité. Elles sont prises extrêmement au sérieux dans les Nations Unies.
3. En établissant les budgets, calculez attentivement (ou estimez) chaque item; ne faites pas de suppositions si vous êtes mal informé.
4. Assurez-vous de projeter les flux de trésorerie pour empêcher le manque de fonds à un moment donné.
5. Ouvrez un compte bancaire dès que possible afin d'avoir une trace écrite et fiable de vos transactions financières.
6. Suivez en permanence toutes les dépenses à l'aide d'un logiciel de caisse ou d'une feuille de calcul et conservez un journal de caisse pour les dépenses de la petite caisse.
7. Mettez en place des contrôles financiers internes pour minimiser les erreurs et garantir une responsabilité maximale.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Préparer un budget	<p>Comprenez-vous toujours chaque aspect des documents financiers que votre personnel vous demande de signer?</p> <p>Êtes-vous pleinement impliqué dans la préparation des budgets de vos opérations de terrain?</p> <p>Voyez-vous des relations claires entre votre budget et vos objectifs opérationnels?</p>		
Suivre les dépenses	<p>Avez-vous une idée claire en tous temps de la manière dont vos dépenses réelles correspondent à votre budget ou s'en écartent?</p> <p>Conservez-vous une trace du flux de trésorerie?</p> <p>Utilisez-vous le suivi du flux de trésorerie en tant qu'outil dans vos efforts d'évaluation générale de l'avancement?</p>		
Systèmes de contrôle interne	<p>Avez-vous déjà redouté un audit imminent?</p> <p>Est-ce que vos procédures d'approvisionnement rendent les pots-de-vin difficiles, si ce n'est impossibles?</p> <p>Les contrôles financiers internes appropriés sont-ils en place?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources onusiennes

- HCR. *Handbook for Emergencies*, 3rd ed. Geneva, 2007.
- UNICEF. *Emergency Field Handbook*. New York, 2005 (et documents sur CD-ROM ci-joint).
- Nations Unies, Department of Management. « United Nations Procurement Manual. » Révision 6, Mars 2010.
- Nations Unies, Program Planning and Budget Division. « Guide to Results-Based Budgeting. » Document interne. New York: Octobre 1998.
- Secrétaire général des Nations Unies. « Financial Rules and Regulations. » UN Doc. ST/SGB/2003/7, 9 mai 2003.
- Secrétaire général des Nations Unies. « Results-Based Budgeting: Report of the Secretary-General. » UN Doc. A/54/456, 11 octobre 1999.
- Secrétaire général des Nations Unies. « Review of Arrangements for Funding and Backstopping Special Political Missions. » UN Doc. A/66/340, 12 octobre 2011.
- World Food Programme. *Emergency Field Operations Handbook*. Rome, 2002.

### Lectures complémentaires

- Cammack, John. *Financial Management for Development: Accounting and Finance for the Non-Specialist in Development Organisations*. Oxford: INTRAC, 1999.
- Carroll, John. *Project Management in Easy Steps*. Southam, UK: In Easy Steps, 2009.
- Montana, Patrick J. et Bruce H. Charnov. *Management*, 4th ed. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, 2008.







# 11

## GESTION DE PROJETS



# GESTION DE PROJETS

La gestion de projets est une discipline utilisée pour aider à planifier, mettre en œuvre, suivre et, enfin, évaluer un projet. Elle offre d'importants outils de gestion d'un projet particulier ou ad hoc - une caractéristique de plus en plus fréquente dans les opérations de paix de l'ONU.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Dans toute organisation, il est important non seulement d'obtenir mais également de montrer des résultats. Ceci est plus simple dans le monde de l'entreprise où les résultats, sous la forme de chiffres de ventes ou de marges bénéficiaires, sont tangibles et sans ambiguïtés. Dans des contextes de maintien et de consolidation de la paix, les résultats sont souvent intangibles: un problème politique résolu, un accord institutionnel renforcé, un défi de sécurité géré pour éviter un recours à la violence. Voici les réalisations essentielles. En même temps, être en mesure de montrer des bénéfices immédiats et concrets pour les personnes et les institutions du pays hôte est également nécessaire.

C'est pour cette raison que de nombreuses missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales prennent elles-mêmes en charge des projets ou le font de manière conjointe, dans le but de créer des « dividendes de la paix » pour la population hôte. Il est fréquent que les budgets de mission incluent une affectation pour le financement des « projets à effet rapide » (QIP - Quick Impact Projects). De plus, l'on attend de plus en plus des opérations de paix intégrées pour gérer des programmes et des projets complexes, financés par des fonds d'affectation spéciale (ou fonds fiduciaires), par le Fonds pour la consolidation de la paix et par les programmes conjoints avec les agences et les fonds de l'ONU. Bien que les procédures et les directives pour ces accords puissent différer (voir les Ressources à la fin de ce chapitre), les compétences et les outils nécessaires à la gestion réussie de ces projets sont semblables.

Du fait de l'accent mis sur les projets, le personnel de mission est parfois forcé d'opérer en-dehors de ses fonctions de travail traditionnelles et de mettre en œuvre des projets qui exigent des compétences managériales spécifiques et une



responsabilité financière. De tels projets doivent également être gérés dans des environnements stimulants avec un soutien relativement faible de la part du siège, souvent en coordination avec d'autres composantes de la mission (force militaire, police, génie civil et finance) ainsi que d'autres agences et fonds de l'ONU ou des ONG sur le terrain. Pour toutes ces raisons, le personnel de mission doit très bien connaître les principes et les outils de la gestion de projets.

Créer l'infrastructure nécessaire à une mission de terrain pour mettre en œuvre son mandat est un autre domaine dans lequel des compétences en matière de gestion de projets sont essentielles. La mise en place d'une nouvelle mission implique généralement des projets multiples et des composantes de mission (appui à la mission et composante militaire, par exemple) qui exigent une coordination au plus haut niveau pour s'assurer que les infrastructures, la communication et les systèmes de soutien administratifs et logistiques sont effectifs dès que possible, souvent dans un environnement inhospitalier et avec des pénuries de personnel et de ressources.

Ce chapitre présente la méthode de base pour permettre à une équipe projet, et non uniquement au manager du projet, d'organiser son travail de façon logique afin d'atteindre l'objectif souhaité de manière efficace et efficiente. La gestion vous aide, en tant que manager de projet, à organiser où et pourquoi vous voulez intervenir, à évaluer l'impact qui peut ressortir de votre contribution et à déterminer ce qui doit être fait, en termes spécifiques, pour obtenir des résultats quantifiables.

#### Quels sont les enseignements à tirer dans ce chapitre?

- Comment mener une analyse de la situation
- Comment mettre au point et concevoir un bon document de projet
- Comment préparer un cadre logique
- Comment mettre en œuvre et gérer un projet
- Comment anticiper les risques et gérer les parties prenantes



## PRINCIPES & PRATIQUE

Les politiques, les programmes et les projets sont tous connectés, et c'est ensemble qu'ils constituent l'architecture des activités d'une organisation. Une politique est un engagement public vers un but général, comme la suppression du travail des enfants. Un programme est un ensemble complet et cohérent de projets ou d'actions basés sur une politique et implique généralement un grand nombre d'acteurs travaillant ensemble. Un projet est une composante d'un tel programme. Il est plus limité dans la portée et le temps et a des dates limite clairement définies. Il travaille souvent avec un groupe cible (par exemple des enfants) dans un secteur particulier (par ex. la santé) dans une zone géographique définie.

Le **cycle de projet** se compose de quatre phases distinctes:

1. l'analyse de la situation, y compris l'identification du ou des problèmes à aborder;
2. la stratégie et conception du projet;
3. la mise en œuvre du projet et le suivi de projet; et
4. l'évaluation de l'impact et clôture.

Les phases doivent être pensées en tant que cycle: une bonne évaluation de projet doit mettre en valeur les enseignements qui peuvent améliorer les projets en cours et permettre une conception plus efficace des projets futurs.

### L'analyse de la situation

Un projet bien conçu commence par une analyse de la situation. Ceci comprend l'identification du problème et l'évaluation des besoins. Une manière utile de visualiser les problèmes majeurs et leurs relations de cause à effet est la création d'un « arbre du problème ». Le résultat de l'analyse d'une situation doit être une représentation graphique des problèmes qui sont différenciés selon les causes et les effets et mis en relation par un problème majeur ou fondamental. Cette

Figure 11.1. L'arbre du problème



technique permet de comprendre le contexte et les relations entre les problèmes, ainsi que les impacts potentiels des projets sur des problèmes spécifiques.

## Le développement d'une stratégie et d'un projet

La seconde phase du cycle d'un projet est le développement d'une stratégie et la rédaction des documents de projet. Ceci inclut la raison pour laquelle le projet a lieu, une description de ce qui sera fait, la manière dont le projet sera exécuté, qui s'en chargera, où et sur quelle période de temps (calendrier). C'est à cette phase qu'est décrite la situation qui existait avant le lancement du projet, afin que vous puissiez évaluer ses réalisations et son impact à la fin.

Pour développer votre stratégie, commencez avec l'analyse d'une partie prenante (figure 11.2), l'identification des parties prenantes au projet, qui elles sont, quels sont leurs intérêts dans le projet (positifs ou négatifs) et la manière dont ces intérêts peuvent affecter un projet. Les « parties prenantes » à un projet sont l'ensemble des personnes morales ou physiques qui seront concernées par le projet ou qui pourraient contribuer à ou empêcher la réussite du projet. Il peut s'agir de vainqueurs ou de perdants, qui sont inclus dans

Figure 11.2. Analyse d'une partie prenante

	Forte influence	Faible influence
Importance élevée	<p>Les parties prenantes qui peuvent obtenir ou perdre beaucoup avec le projet, et dont les actions peuvent affecter la capacité du projet à remplir ses objectifs.</p> <p>Ces acteurs sont puissants. Vous devez développer de solides relations avec eux.</p>	<p>Les parties prenantes qui peuvent obtenir ou perdre beaucoup avec le projet, mais dont les actions ne peuvent pas affecter la capacité du projet à remplir ses objectifs.</p> <p>Ces acteurs manquent de pouvoir mais vous devez vous assurer que leurs intérêts sont représentés.</p>
Importance faible	<p>Les parties prenantes dont les actions peuvent affecter la capacité du projet à remplir ses objectifs, mais qui ont peu à gagner ou à perdre avec le projet.</p> <p>Elles peuvent être une source de risque et être imprévisibles, donc gardez un œil sur elles.</p>	<p>Les parties prenantes qui ont peu à gagner ou à perdre du projet et dont les actions ont peu d'influence sur le projet</p> <p>Essayez simplement de tenir ce groupe informé.</p>



la prise de décision ou qui en sont exclus, des utilisateurs des résultats ou des participants au processus. Organiser ces acteurs vous aidera à décider du rôle qu'ils devraient jouer à chaque phase du projet, puis à créer et à entretenir des relations avec eux.

L'analyse des parties prenantes permettra de déterminer à la fois les bénéficiaires et les partenaires – locaux et nationaux – du projet. Vous devrez développer une stratégie pour les intéresser. (Comment allez-vous communiquer avec elles? Un comité directeur est-il nécessaire pour rassembler tout le monde?)

Le développement d'un cadre logique est l'étape suivante dans la phase de conception du projet. Le cadre logique est l'outil central que vous utiliserez pour planifier vos activités. Un cadre logique peut être très simple ou plutôt élaboré mais inclut toujours au moins quatre éléments principaux: (a) Objectifs, (b) Résultats, (c) Activités, et (d) Apports. Le cadre logique assure une relation logique entre ces éléments.

- a. Un Objectif est l'expression simple d'un état final souhaité qui se rapporte à votre problème initial. Par exemple, si le problème est que 200 enfants entre sept et douze ans ne savent pas lire dans un village donné, l'objectif pourrait être: 200 enfants entre sept et douze ans dans notre village apprendront à lire. Les objectifs peuvent être à long terme ou à court terme. Ils peuvent être généraux ou plus spécifiques et définis dans le temps. Certains managers utilisent les termes « buts » (à long terme, général) et « objectif » (à court terme, concret) pour établir une distinction entre les types d'objectifs.

Certains donateurs et organismes d'aide exigent que les objectifs exposés dans un document de projet répondent aux critères « S.M.A.R.T.E.R. » auxquels il est fait référence précédemment dans ce manuel. Les objectifs doivent être: spécifiques, mesurables, assignables, réalistes, ancrés dans le temps, éthiques et enregistrés.

- b. Les résultats sont les produits réels qui conduiront aux objectifs définis. Les résultats proviennent des activités du projet. Des exemples de résultats peuvent être des programmes d'études, des rapports, des politiques, des modules de formation, des puits, des bâtiments, etc.



- c. Les activités sont les actions entreprises pour produire les résultats souhaités; ce sont les choses qui seront faites, non les résultats en eux-mêmes. Le mot-clé est « à faire », c'est-à-dire organiser, développer, concevoir, construire, charger quelqu'un d'une tâche, etc. Une bonne manière d'exposer vos activités est de le faire par le biais d'un plan de travail (également appelé diagramme de Gantt). La première ébauche fait partie de votre document de projet. Une fois que la mise en œuvre démarre, vous continuez à mettre à jour et à ajuster le plan de travail, étant donné que les choses ne se déroulent jamais exactement comme prévu.

Prenez attentivement en compte les activités qui peuvent être effectuées en même temps et celles qui doivent avoir lieu les unes à la suite des autres (vous ne pouvez pas peindre une pièce avant que les murs ne soient créés). Estimez avec attention combien de temps chaque activité prendra. Les choses prennent généralement plus de temps que prévu, donc ajustez vos estimations en conséquence.

- d. Les apports sont les ressources, la main-d'œuvre, les fonds, l'équipement, les compétences, etc., nécessaires à la réalisation des activités. Ces apports déterminent votre budget, étant donné que le coût de chaque élément doit être estimé.

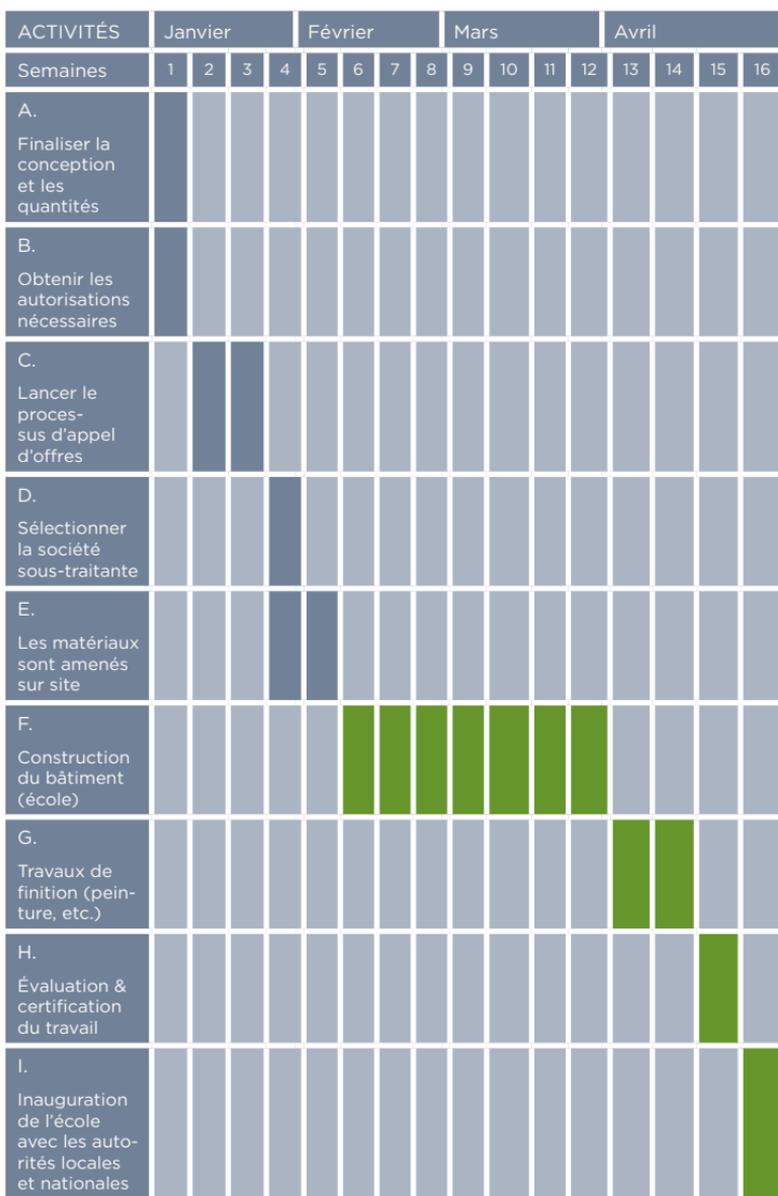


**Henry Laurence Gantt** (1861-1919) était un ingénieur en mécanique, un consultant en gestion et un conseiller industriel. Il a développé le diagramme de Gantt dans la seconde décennie du 20<sup>ème</sup> siècle en tant qu'outil visuel de présentation de l'avancement de projets planifiés et réels. Admis aujourd'hui en tant qu'outil de gestion de projet ordinaire, notamment depuis la propagation des ordinateurs

personnels dans les années 1980, c'était un concept radical et une innovation d'importance mondiale dans les années 1920. Le diagramme de Gantt a tout d'abord été utilisé sur de grands projets de construction comme le barrage Hoover, lancé en 1931, et le réseau d'autoroutes inter-États lancé en 1956.



Figure 11.3. Diagramme de Gantt



L'élément final de la conception de votre projet est le budget. Assurez-vous que vos propres contributions soient reflétées – si elles sont en nature (par ex. temps passé pour trouver de bonnes personnes pour votre équipe), attribuez-leur un prix. Vous trouverez ci-dessous un budget simplifié contenant certaines des lignes de budget classiques:

Figure 11.4. Exemple de budget

Catégorie	Article	Nombre d'articles	Coût unitaire (\$)	Coût total (\$)
Main d'œuvre (personnel et consultants)	Manager du projet	1 (pendant deux mois)	3,000 mois	6,000
Contrats (commercial, subventions, services)	Location d'entrepôt	2 (pendant deux mois)	500 mois	2,000
Formation	Pour les partenaires nationaux	2 sessions	300 session	600
Transport	Camions	2 (pendant 2 semaines)	500 semaine	2,000
Matériel et produits de base	Kits de réintégration	1,000	40 kit	40,000
Équipement	Ordinateur & imprimante	2	1,000 ensemble	2,000
Déplacements	Billet d'avion	1	1,500	1,500
Suivi & Évaluation	Coût défini: 5% du budget			2,700
Coûts indirects (ou frais généraux)	Coût défini: 11% du budget			6,200
			TOTAL	63,000



Enfin, il est temps de créer une vue d'ensemble du programme complet et d'introduire certains outils pour améliorer le processus de planification: hypothèses, évaluation des risques et indicateurs objectivement vérifiables.

- a. Les hypothèses sont les conditions qui ne relèvent pas du contrôle du projet mais qui sont cruciales pour sa réussite (par exemple, un soutien gouvernemental, une législation appropriée, un maintien de la paix dans la zone concernée, etc.)
- b. Une évaluation des risques est requise pour reconnaître que quelque chose peut mal se passer: le gouvernement peut être remplacé par un gouvernement moins favorable, la main-d'œuvre locale peut avoir peur pour sa sécurité en rejoignant votre projet, la situation de sécurité peut se dégrader, etc. Les risques doivent faire partie intégrante de votre plan de projet. De manière générale, les risques ne se présentent pas au moment présent (sinon vous ne proposeriez pas le projet).
- c. Les indicateurs doivent également être identifiés (suite aux critères SMARTER) lorsque vous développez votre cadre logique, ce qui vous permet de déterminer si vous avez atteint les objectifs (ou les résultats) auxquels vous vous attendiez, si vous avez fourni tous les résultats que prévus et si toutes les activités sur votre plan ont réellement été réalisées. Vous avez également mis au point ou identifié des outils pour vérifier ces indicateurs.

Pour cela, utilisez les éléments décrits ci-dessous afin d'avoir une vue d'ensemble du programme, sous la forme d'un cadre logique. Le cadre logique d'un document de projet peut ressembler à la figure 11.5 ci-après.



Figure 11.5. Cadre logique

	Description	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification	Hypothèses et risques
But (objectif général)	Problème plus général que le projet aidera à résoudre	Modifications dans la portée ou la gravité du problème	Données statistiques ou analyses d'expert sur le temps; évaluations	Peut être relié à la sécurité, aux politiques du gouvernement
Objectif (objectifs spécifiques)	L'impact immédiat envisagé pour la zone du projet ou le groupe cible, c'est-à-dire le changement ou le bénéfice qui doit être atteint par le projet	Les choses qui peuvent être mesurées: résultats de tests, résultats d'études montrant les niveaux de satisfaction, les changements de comportement, etc.	Effectuer des tests, réaliser des études, comparer des données de référence avec des données actuelles	Les parties prenantes sont engagées, le financement est ininterrompu, le personnel sélectionné a les compétences attendues.
Résultats attendus (résultats)	Résultats tangibles et spécifiques des activités entreprises - destinées à atteindre les objectifs	Nombre ou fréquence des services fournis, pourcentage de bénéficiaires traités, études achevées	Tenir des dossiers sur toutes les activités, les niveaux de participation, et ainsi de suite; suivre les rapports	Accès assuré aux bénéficiaires, sources fiables pour les dossiers, études significatives
Activités	Les nombreuses choses qui doivent être faites pour atteindre les résultats attendus	Principalement des données quantitatives et des données concernant le caractère opportun ou la qualité	Suivi et tenue de documents de gestion de manière détaillée	Sélection des sites ou sélection du groupe cible a permis de poursuivre le travail dans les conditions escomptées
Apports	L'équipement, la main-d'œuvre, les véhicules, les sites requis etc.	Heure d'arrivée, état des marchandises, qualification du personnel	Procès-verbaux des réunions, registres d'approvisionnement et du personnel, rapports opérationnels	Systèmes d'audit et outils de supervision pour éviter la fraude ou les pots-de-vin



## Mise en œuvre et suivi du projet

La troisième phase dans le cycle de gestion de projet est la mise en œuvre du projet. La mise en œuvre sera guidée par la stratégie et le programme de travail déjà développés. Le suivi des activités aura lieu pendant la mise en œuvre. (Voir le chapitre suivant sur le Suivi et l'Évaluation pour plus d'informations sur les deux processus). Le suivi est un processus interne continu, mené par le manager du projet, permettant de vérifier l'avancement par rapport au plan -prédéterminé: le cadre logique. Vous pouvez utiliser le diagramme de Gantt pour suivre les activités. Les rapports réguliers sur la mise en œuvre du projet sont le produit du processus de suivi. Ce type de suivi minutieux permet de détecter les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables et d'entreprendre une action corrective avant qu'il ne soit trop tard.

## L'évaluation de l'impact et la clôture d'un projet

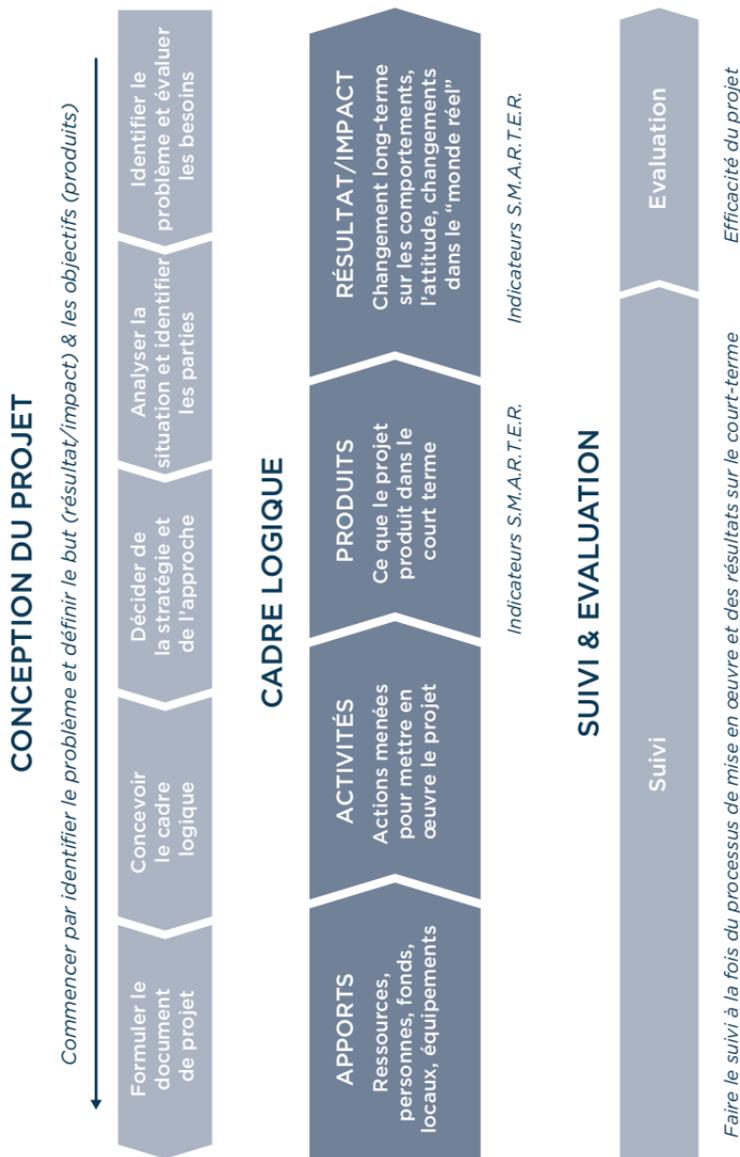
L'évaluation et la clôture comprennent la phase finale du cycle de projet. L'évaluation est le fait de vérifier si vous avez atteint ou si vous atteindrez probablement vos objectifs. Les évaluations se focalisent sur les effets et sur l'efficacité générale des projets ou des programmes. Elles peuvent être effectuées par des audits, des contrôles et des recherches à la fois en interne (par des unités spécialisées au sein de votre organisation) ou en externe.

Le suivi et l'évaluation sont des étapes cruciales. Vos donateurs, vos parties prenantes et, par-dessus tout, vous en tant que manager du projet ou membre d'une équipe projet, avez un intérêt dans la manière dont la mise en œuvre du projet avance et dans le fait de savoir s'il a atteint les résultats que vous aviez envisagés.

La clôture d'un projet est souvent négligée mais elle nécessite une préparation appropriée: il ne s'agit, en effet, pas seulement d'un processus administratif consistant à s'assurer de la clôture en bonne et due forme de toutes les obligations contractuelles en relation avec le projet, mais aussi de reconnaissance des résultats par les parties prenantes, la consignation des enseignements tirés (voir le chapitre sur la Gestion des connaissances) ainsi que l'archivage.



Figure 11.6. Résumé du cycle de projet



## ÉTUDE DE CAS 1

### Gérer la mise en place de la MINUK sur le terrain

Seulement quelques jours après l'occupation du Kosovo par les troupes de l'OTAN, les premiers éléments civils et policiers de la MINUK ont commencé à être déployés aux frontières du Kosovo et de la Macédoine. L'équipe responsable de la mise en place de la mission, constituée d'une partie du personnel opérationnel et d'environ 40 personnes d'appui, a immédiatement établi le siège de la mission dans l'ancien complexe du siège militaire dans le centre de Pristina. Les services essentiels tels que l'électricité, l'eau et les moyens de communications étaient virtuellement non existants, soit suite à un dommage de guerre ou simplement par manque de maintenance ou de personnel pour les gérer. Les priorités du personnel d'appui étaient la création d'un siège de mission sûr et fonctionnel et de quatre bureaux régionaux aux mêmes endroits que le siège du secteur KFOR. Ce travail a pris entre quatre et six semaines et a permis à un noyau de personnel de la MINUK de se déployer et de démarrer la planification d'une mission de 10 000 personnes, dont 7 000 policiers internationaux.

Tout en établissant sa propre infrastructure, la mission a dû fournir des installations fonctionnelles au futur gouvernement de province, aux départements du gouvernement et aux municipalités. Dix camps de police de 100 personnes ont dû être créés pour des unités de police formées et une rénovation des postes de police dans toute la province a dû avoir lieu. La tâche de planification et de gestion des installations, des infrastructures et de moyens de communication pleinement opérationnels pour la MINUK a été attribuée au Chef des services intégrés d'appui à la mission (« CISS » en anglais). Heureusement pour le CISS, les chefs de section étaient de haut niveau et ont vite pris conscience de la haute importance des tâches qui les attendaient.

La plupart des travaux devant être effectués simultanément et en fonction de la livraison des équipements, du matériel et des matériaux de construction dans la province, et avec le rassemblement du personnel international et national, le CISS a choisi une approche de gestion de projet pour gérer la planification et le contrôle de ce qui pourrait être de multiples projets simultanés par la création d'un diagramme de Gantt



pour les ressources-clé. Ceci a permis d'identifier les points de passage forcé en temps voulu pour éviter d'éventuels retards. Cela a également donné à la direction de la mission un calendrier sur lequel planifier le déploiement du personnel opérationnel et de la police de l'ONU. Un employé P4 a été nommé à temps plein pour la mise à jour du diagramme par le biais de réunions de coordination régulières avec les chefs de section et de sa participation aux réunions de gestion CISS avec le personnel clé. À son apogée, plus de 30 projets ont été contrôlés et plus de 300 activités suivies. Les ressources clé et les équipements tels que des préfabriqués, des générateurs et des grues ont été suivis sur le diagramme de Gantt. L'ingénieur en chef s'est vu attribuer l'importante tâche de s'assurer qu'une installation était pleinement opérationnelle (électricité, eau, moyens de communication, informatique, sécurité, etc) au moment de la passation.

Il va de soi que la flexibilité était de mise. Les priorités ont été modifiées de nombreuses fois; le plan et l'affectation des ressources ont dû être ajustés en conséquence. Cependant, le fait d'avoir un plan signifie que ces modifications n'ont pas été faites à la légère. Le CISS et son équipe de gestion visitaient en permanence les sites de travail pour suivre l'avancement et identifier les problèmes de coordination, notamment ceux qui avaient trait à l'approvisionnement dans la région, ou la livraison de matériels et d'équipements par la base logistique des Nations Unies (UNLB). Une bonne planification ainsi qu'une bonne coordination de projets ont permis de déployer la mission rapidement, dans un délai de douze mois, et de commencer à mettre en oeuvre son mandat.

## ÉTUDE DE CAS 2

### **Réduire le surpeuplement dans les prisons en Haïti et utiliser des projets à effet rapide pour soutenir les objectifs de la mission**

Le surpeuplement massif dans les prisons haïtiennes est un problème de longue date qui a été fortement exacerbé lors du tremblement de terre du 12 janvier 2011. Des milliers de détenus se sont échappés ou ont simplement quitté les prisons lorsque le tremblement de terre a frappé; un grand nombre d'entre eux a fait l'objet d'une arrestation sur une base juridique douteuse et a été replacé dans un espace



d'emprisonnement encore plus limité. En 2010, dans la prison nationale (PCPP) de la capitale Port-au-Prince, la surface moyenne par prisonnier variait en entre 0,25 et 0,35 m<sup>2</sup>, ce qui était inhumainement inférieur aux normes internationales. Les autres prisons du pays présentaient des conditions semblables, légèrement moins extrêmes.

Ont alors commencé les efforts de la Mission de Stabilisation en Haïti (MINUSTAH) et de l'Équipe Pays de l'ONU pour développer une proposition pour aborder les problèmes de surpeuplement dans les prisons, avec deux composantes complémentaires: des mesures judiciaires et la reconstruction de la prison nationale endommagée. Tandis que les mesures judiciaires consistaient principalement en des programmes de renforcement des capacités par les experts de la Section de la Justice de la MINUSTAH et d'autres acteurs non ONU (qui contribuent à la reconstitution de fichiers perdus, à la priorisation des dossiers et au traitement de certains types d'affaires simples par un processus accéléré). La reconstruction de la prison était un plus grand défi, étant donné que la mission n'avait pas de fonds des donateurs pour soutenir les projets de construction.

La mission a alors décidé d'utiliser des projets à effet rapide pour appuyer les projets de construction qu'aucun autre donateur international n'était prêt à financer. La directive générale DOMP/DAM de 2007 sur les projets à effet rapide définit ces projets de la manière suivante: « Les projets à effet rapide sont des projets à petite échelle, qui peuvent être rapidement mis en œuvre, au profit de la population. Ces projets sont utilisés par les opérations de maintien de la paix de l'ONU pour créer et construire une confiance en la mission, son mandat et dans le processus de paix, améliorant ainsi l'environnement pour une mise en œuvre efficace du mandat. » En règle générale, les projets à effet rapide sont limités à 25 000 \$ mais, dans le cas d'Haïti après le tremblement de terre, la mission a été autorisée à soumettre de tels types de projets à concurrence de 100 000 \$.

Le projet de construction dans la prison nationale a d'abord été développé et soutenu par le Département de l'Administration Pénitentiaire (DAP) haïtienne. L'étape suivante était de trouver une organisation fiable pouvant mettre en œuvre le projet. Etant donné que certains contingents militaires de la MINUSTAH avaient été utilisés pour la mise en œuvre, ils



étaient déjà surchargés de travail. L'Organisation internationale pour les migrations (OIM) a été choisie en remplacement, sur la base de son expérience passée dans la réhabilitation de bâtiments en Haïti. Tandis que l'OIM a mis en œuvre le projet, des visites communes régulières par l'ONU et le DAP ont assuré le respect des calendriers et des programmes de construction. Des réunions de coordination régulières ont également été tenues conjointement avec tous les autres acteurs impliqués dans le projet de la prison nationale, y compris le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), mais également d'autres acteurs ONU comme le PNUD et la composante Droits de l'Homme de la mission, pour assurer une cohérence dans le soutien général au DAP.

Grâce à l'utilisation des projets à effet rapide, la mission a pu compléter d'autres projets de renforcement de bâtiment et soutenir certains progrès dans le système correctionnel d'Haïti. Cette étude de cas souligne également l'importance de la création de synergies entre différents projets potentiellement complémentaires, et de la coordination entre les nombreux acteurs internationaux dans leurs efforts d'assistance aux autorités nationales.

(Voir également DOMP Section des meilleures pratiques et al., « Lessons Learned Study on Management of Quick Impact Projects (QIPs) », janvier 2011.)

## ÉTUDE DE CAS 3

### **Définir, gérer et transmettre un fonds d'affectation spéciale de mission en soutien au Détachement intégré de sécurité**

La Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT) a été créée en 2007 principalement dans le but de contribuer à la protection des civils dans l'est du Tchad. L'un des mandats de la Résolution 1778 (2007) de la MINURCAT était de sélectionner, former, conseiller et fournir une assistance aux éléments de la force de police tchadienne et à la gendarmerie qui participeraient ensuite au Détachement intégré de sécurité (DIS), dont la tâche est de maintenir l'ordre dans les camps de réfugiés et des déplacés, ainsi que dans les villes clés de l'est du Tchad, en particulier les villes et les voies principales utilisées par les agences humanitaires. Malgré quelques faiblesses, le DIS a été une expérience relativement réussie de structure de sécurité pour



la protection des civils, forte d'une appropriation nationale et bénéficiant d'un soutien international<sup>1</sup>.

Au-delà de la formation des éléments de la DIS, la Police de l'ONU a dû apporter la logistique nécessaire, avec pas moins de 100 véhicules achetés et vingt postes de police construits, ainsi que des indemnités spéciales pour 850 officiers de police et gendarmes tchadiens affectés au DIS.

Conformément à la résolution, la mission a mis en place un fonds d'affectation spéciale spécifiquement dédié au soutien des activités du DIS et a reçu une contribution financière de 34,8 millions \$ pour la période 2008-2010 de la part d'un groupe de donateurs. Un groupe du fonds d'affectation spéciale a été créé au sein de la mission pour gérer ce fonds, et le Centre intégré des opérations logistiques (JLOC) de la mission coordonnait l'appui logistique du DIS.

Tandis que le DIS devenait opérationnellement viable, sa durabilité suite au départ de la MINURCAT fin 2010 justifiait une attention considérable. Afin de préparer son retrait, la mission a préparé un plan relatif à la consolidation du DIS et au transfert progressif des fonctions administratives, financières et logistiques au gouvernement tchadien. Cependant, à la demande du gouvernement tchadien et pour effectuer la transition du fonds d'affectation spéciale, le PNUD géra un « fonds commun » en soutien aux approvisionnements et aux opérations du DIS, tandis que le HCR fournit une assistance pour les opérations quotidiennes du DIS, telles que la gestion et la maintenance d'une flotte de véhicules et l'entretien des locaux.

Un enseignement à tirer de l'expérience du DIS est que les exigences en matière de durabilité – et les ressources pour soutenir cela – doivent être planifiées dès la conception du projet et qu'il faut se tenir strictement à ce principe tout au long du projet.



1 Pour les enseignements tirés, cf. Secrétaire général des Nations Unis, « Report of the Secretary-General on the United Nations Mission in the Central African Republic and Chad » UN Doc. S/2010/611, 1er décembre 2010, section X.

## POINTS CLÉS

1. La gestion de projet commence par la compréhension du contexte et l'analyse de la situation.
2. Le projet doit toujours contribuer à la poursuite des objectifs de l'organisation.
3. Assurez-vous que votre projet atteindra réellement les objectifs que vous avez définis (à l'aide d'un cadre logique solide).
4. Assurez-vous que votre projet dispose d'un personnel suffisant (équipe) et qu'il est financé avant son lancement.
5. Planifiez toujours d'un point de vue conservateur avec des plans de travail et des calendriers.
6. La gestion de projet ne s'arrête pas à la sélection d'un partenaire de mise en œuvre.
7. La gestion des attentes de toutes les parties prenantes par une communication efficace est essentielle.
8. L'apprentissage, par le suivi et évaluation et le travail d'équipe, est un élément clé de la réussite d'un projet.
9. L'environnement et la situation sur le terrain peuvent changer, et le projet peut changer également.
10. Ne pas nuire (« do no harm »), et mesurez toujours l'impact de vos actions.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Analyse de la situation	<p>Ce projet contribuera-t-il à la mise en œuvre du mandat de la mission?</p> <p>Contribuera-t-il à la paix et à l'équilibre dans la zone concernée (une approche « ne pas nuire »)?</p> <p>Ai-je étudié d'autres projets similaires passés / actuels et les enseignements qui en ont été tirés?</p> <p>Est-ce que j'offre une valeur ajoutée en participant à ce projet? Est-ce que quelqu'un d'autre fait déjà cela?</p> <p>Est-ce que j'ai dressé « arbre de problème »?</p> <p>Est-ce que j'ai tenu compte de toutes les parties prenantes et de la manière dont le projet les concerne? Est-ce que j'ai une stratégie de communication pour ces personnes?</p> <p>Est-ce que j'ai pris en compte l'étude de la situation (prises en considération socio-économiques et de la question genre)?</p>		
Description du projet et mise en œuvre des accords	<p>Est-ce que le projet s'attaque au problème de la manière analysée dans l'arbre du problème?</p> <p>Est-ce que j'ai créé un plan de travail (ou un diagramme de Gantt)?</p> <p>Est-ce que je dispose des ressources pour atteindre les objectifs (personnel, savoir-faire, fonds)?</p> <p>Le calendrier est-il réaliste?</p> <p>Est-ce que j'ai correctement identifié le groupe cible?</p> <p>Est-ce que mes indicateurs mesureront les résultats de manière adéquate? Mes indicateurs sont-ils SMARTER?</p> <p>Est-ce que j'ai créé les bons partenariats dans la mission et en-dehors?</p>		



	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Faisabilité & durabilité	<p>Est-ce que j'ai pris en compte les hypothèses et l'évaluation des risques?</p> <p>Comment puis-je traiter les risques et les conséquences inattendues?</p> <p>Ce projet est-il rentable?</p> <p>Ce projet est-il durable? Les parties prenantes nationales se sont-elles appropriées le projet? Ai-je préparé des arrangements de transfert/ « remise-reprise »?</p> <p>Est-ce que j'ai pris en compte les intérêts des groupes vulnérables?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources onusiennes

- Nations Unies. « Guidelines: UN Strategic Assessment. » Mai 2010.
- United Nations Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support. « DPKO/DFS Guidelines: Programme Management. » 2010.
- United Nations Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support. « DPKO/DFS Guidelines: Quick Impact Projects (QIPs). » Mars 2009.
- United Nations Development Programme. Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results. New York: Nations Unies, 2009.
- United Nations Peacebuilding Fund. « Guidelines for Applying to the United Nations Peacebuilding Fund (PBF). » Octobre 2009.

### Lectures complémentaires

- Carroll, John. *Project Management in Easy Steps*. Southam, UK: In Easy Steps, 2009.
- European Commission, Directorate-General for Humanitarian Aid (ECHO). « Manual: Project Cycle Management. » Juin 2005.
- OECD Public Management Service. « Best Practice Guidelines for Evaluation. » PUMA Policy Brief No. 5. Mai 1998.







# 12

ÉVALUATION



# ÉVALUATION

L'évaluation est un processus fondamental dans toute organisation, elle permet une planification et une gestion de programme efficace, elle améliore la responsabilité et aide l'organisation à apprendre et à s'améliorer. Elle est essentielle à tous les niveaux de l'organisation.

---

## VUE D'ENSEMBLE

Étant donnés les vastes mandats, les ressources et les empreintes souvent lourdes des interventions de l'ONU pour la paix et la sécurité, il est essentiel de comprendre les impacts d'une opération de paix, ainsi que si les résultats planifiés ont été atteints. Ceci prend en charge la réflexion et l'apprentissage par les Etats membres, les organes dirigeants, la direction et l'équipe, ainsi que par les parties prenantes nationales, de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des activités de l'ONU.

De nombreuses choses peuvent être évaluées: les activités, projets, programmes, stratégies, politiques, organisations dans leur ensemble, etc. Ce chapitre se concentrera sur trois tâches d'évaluation: évaluations de projet et d'activité, évaluations d'impact et évaluation comparative ou étalonnage (« benchmarking » en anglais) au niveau stratégique. Il décrit les difficultés que les managers sont susceptibles de rencontrer en menant ou commandant une évaluation et les défis intrinsèques à une évaluation d'impact rigoureuse dans un contexte post-conflit.

### Quels sont les enseignements à tirer dans ce chapitre?

- Une compréhension de l'importance d'une bonne évaluation
- Comment planifier une évaluation de projet/activité, des évaluations d'impact et une évaluation comparative ou étalonnage (« benchmarking ») au niveau stratégique
- Comment éviter l'« erreur avant-après »
- Comment démontrer l'efficacité avec une évaluation d'impact
- Comment concevoir des évaluations d'impact afin qu'elles soient plus efficaces en terme de responsabilité (« accountability » en anglais) et d'apprentissage



## PRINCIPES & PRATIQUE

Les fonctions critiques de l'évaluation sont de (a) soutenir la gestion stratégique et basée sur les preuves, (b) améliorer la responsabilité, et (c) aider l'apprentissage organisationnel.

### Gestion stratégique

Comme souligné dans les autres chapitres: les missions onusiennes sont opérées dans des environnements dynamiques. Les tâches clé de la gestion – planification, organisation, gestion de projet – ne sont donc pas « uniques » mais plutôt itératives au cours du temps. L'évaluation fournit les bases probatoires pour évaluer quand des changements sont nécessaires, en allant des programmes spécifiques jusqu'au mandat global de la mission.

Ceci revêt une importance particulière dans les opérations complexes où plusieurs acteurs du système onusien et d'autres acteurs sont sur le terrain. Une évaluation bien gérée apporte un diagnostic partagé, ce qui est souvent un point de départ indispensable à une stratégie partagée.

### Responsabilité

Des exigences légales et politiques explicites entrent souvent en compte pour l'évaluation des activités de l'ONU. Par exemple:

- exigences de budgétisation axée sur les résultats (BAR);
- mandats du Conseil de sécurité pour étalonner le progrès;
- cadre politique du processus d'évaluation et de planification intégrée (ou « Policy on Integrated Assessment and Planning – IAP », en anglais) des missions; ou
- évaluations de programme par le bureau des services de contrôle interne, qui se concentrent sur la performance des missions individuelles de maintien de la paix ou politiques.

À la base de ces exigences formelles se trouve une responsabilité plus large envers ses dirigeants et la population du pays hôte.

Le groupe des dirigeants?inclut le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale de l'ONU, qui jouent tous deux un rôle dans la décision des paramètres des missions onusiennes.



Généralement, il inclut également des donateurs contribuant à des ressources spécifiques, telles que les contributions volontaires pour des activités de programme ou des fonds communs garantissant les besoins d'appui à la mission.

Ces parties prenantes peuvent définir et définissent des exigences légales spécifiques pour l'évaluation, que ce soit par des mandats de mission ou des accords de financement / projet. Mais pour une gestion sur place, l'évaluation peut également être un « multiplicateur de force » (ou même un outil marketing). Le temps et les ressources dépensés pour évaluer si les résultats ont été atteints sont essentiels pour garantir un soutien continu. Et quand une évaluation est bien effectuée, elle peut canaliser ce soutien dans les bonnes directions au bon moment.

La population du pays hôte inclut les personnes censées être aidées par les activités de la mission. Le groupe spécifique peut être très étroit ou très large selon l'étendue de l'évaluation, allant d'une communauté spécifique ciblée par un projet à un pays entier affecté par une opération de maintien de la paix.

## Apprentissage

Cette fonction est prévue pour améliorer l'efficacité et l'efficience des activités. L'efficacité est jugée par l'ampleur de la réalisation des bénéfices en plus de toute conséquence négative du programme. L'efficience est jugée par les bénéfices nets relatifs au coût des apports du programme.

À tout point de vue, la fonction d'apprentissage de l'évaluation signifie identifier les domaines d'amélioration – comprendre ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Ceux-ci peuvent généralement être appelés leçons apprises et répondre à des questions telles:

1. Quel type de structure de gestion fournit les bonnes incitations? Quelle structure contribue à garantir une bonne résolution de problème et une bonne prise de décision plutôt que de les entraver?
2. Comment pouvons-nous concevoir des activités pour accroître l'impact positif? Par exemple, doivent-elles être ordonnées d'une manière particulière? Certains bénéfices sont-ils plus importants ou visibles que d'autres? Certaines



interrelations positives (synergies) entre différentes activités peuvent-elles être encouragées?

3. Comment les activités peuvent-elles être conçues afin que les changements bénéfiques soient durables, au-delà de l'engagement direct de la mission?

Ces leçons peuvent être utilisées pour modifier les activités ou les programmes en cours ou pour en concevoir de nouveaux.

## **S'organiser pour l'évaluation**

Les meilleures évaluations sont prospectives, ce qui signifie qu'elles sont entamées au début d'une activité, et non rétrospectives, c'est-à-dire entamées uniquement une fois l'activité terminée. Les évaluations prospectives garantissent que ceux qui réalisent l'évaluation savent exactement ce qui se passe dans l'activité.

Dans un processus de planification, il est essentiel d'avoir des « données de base » (« baseline » en anglais) comme point de comparaison. Les directives politiques telles que la Doctrine Capstone du DOMP/DAM soulignent par conséquent que les considérations pour la transition et le retrait d'une mission doivent être prises en compte au tout début de la planification de la mission. Le processus de planification intégrée des missions présente les attentes spécifiques à cet égard.

## **Articuler une théorie du changement**

Une « théorie du changement » est une explication de vos attentes sur la manière dont les activités ou les projets seront automatiquement traduits en résultats significatifs. Ceci est la base pour une bonne évaluation d'impact.

Par exemple, les efforts de réconciliation d'une communauté peuvent être centrés sur des réunions de communautés promouvant le dialogue interethnique. La théorie du changement consiste à montrer que le dialogue aidera les membres de la communauté à apprendre de nouvelles choses concernant leurs intérêts communs, et contribuera ainsi à dépasser la défiance entre les lignes ethniques. L'évaluation a ensuite trois points centraux:



- (i) Résultats: que les réunions produisent et qui sont attendus
- (ii) Théorie du changement: si un apprentissage se produit à ces réunions.
- (iii) Impact: si les niveaux de confiance augmentent réellement.

Être explicite sur votre théorie du changement vous aide à concentrer l'évaluation et à évaluer si le programme fonctionne comme prévu.

## Parties prenantes

Ceux qui doivent être impliqués doivent également être attentivement pris en compte lors de la phase de conception. Une évaluation à grande échelle impliquera invariablement de nombreuses composantes de la mission, généralement d'autres parties du système onusien, et très souvent d'autres acteurs. Elles comprennent en particulier:

- Le gouvernement hôte (pour certaines interventions, il peut être important d'avoir une évaluation indépendante du gouvernement hôte). Pour d'autres, il peut être impératif d'assurer le soutien et l'engagement du gouvernement hôte, particulièrement quand il est question de transition et de transfert de responsabilités depuis la mission. (Et dans certains cas, ces deux affirmations sont vraies.)
- Le système onusien sur place (la plupart des missions de maintien de la paix et politiques sont maintenant officiellement intégrées). En pratique, un diagnostic partagé est généralement le meilleur point de départ pour les programmes partagés ou pour une stratégie partagée. Le processus d'évaluation et de planification intégrée des missions (IAP) expose les attentes spécifiques à cet égard.
- Acteurs autorisant (ceux-ci incluent les bureaux du siège qui interagissent directement avec le Conseil de sécurité et les Etats membres). Par-dessus tout, un étalonnage au niveau du pays doit être efficacement connectée aux processus au niveau siège. Par exemple pour la Mission d'évaluation technique qui précède généralement le renouvellement d'un mandat de maintien de la paix.

Au-delà de ceux qui sont directement impliqués, prenez en compte également ceux qui peuvent être intéressés par les



résultats. Ceux-ci peuvent inclure les acteurs humanitaires, les groupes de plaidoyer (« advocacy » en anglais) tels que Human Rights Watch, International Crisis Group ou les partenaires diplomatiques.

L'étude de cas 3 présente un exemple de conception de processus pour la République démocratique du Congo qui a été développé à partir des équipes de planification intégrée des missions comprenant la mission de maintien de la paix de l'ONU (MONUSCO) et les agences, fonds et programmes de l'ONU.

## Types d'évaluation

Pour qu'une évaluation réalise ce que vous voulez, vous devez avoir une idée claire de vos buts. Cette section couvre trois de ces buts:

1. contrôler si les activités se passent comme planifiées et si elles sont relativement rentables;
2. évaluer l'impact réel de l'activité et les leçons pour l'avenir; et
3. suivre le tableau stratégique global, que ce soit pour un secteur spécifique ou pour le pays dans sa totalité.

## Évaluation des réalisations

Il y a deux perspectives principales pour évaluer les réalisations des activités et des projets: une évaluation des bénéficiaires et une évaluation de la performance.

L'évaluation des bénéficiaires mesure les conditions parmi ceux qui reçoivent les bénéfices, directement ou indirectement, de l'activité. Elle pose les questions suivantes:

- Les résultats prévus atteignent-ils les bénéficiaires prévus?
- Les bénéficiaires sont-ils satisfaits de ce qu'ils reçoivent?
- L'activité génère-t-elle une rancune dans la communauté ciblée, ou ailleurs?
- Comment évoluent les conditions des bénéficiaires avec le temps?
- L'activité apporte-t-elle des bénéfices pertinents pour les besoins de la communauté cible?



- Est-ce que les changements apportés par l'activité dureront au-delà de la période d'engagement direct?

Les évaluations des bénéficiaires peuvent aider les managers à comprendre si les hypothèses à la base de la conception de l'activité sont les bonnes, si les buts sont valables, et si les besoins immédiats sont pris en compte de manière appropriée.

Elles peuvent utiliser des informations quantitatives (statistiques) ou des informations qualitatives (récit). Les informations peuvent être rassemblées en utilisant des systèmes d'information de gestion ou des journaux d'activités, des questionnaires gérés pour les bénéficiaires, des discussions axées sur le groupe ou des entretiens avec les informateurs clé.

L'évaluation de la performance est une deuxième perspective concernant les activités et les projets, qui se concentre sur les individus et les organisations responsables de la mise en œuvre. Elle répond aux questions suivantes:

- Lors de la mise en œuvre de l'activité, l'organisation a-t-elle travaillé aussi efficacement que possible? Si non, pourquoi?
- Les processus de prise de décision aident-ils à réduire les erreurs? Ont-ils aidé à garantir que les intérêts des parties prenantes ont été pris en compte? Ou ont-ils excessivement entravé une résolution du problème efficace et dans les temps?

L'évaluation de la performance est souvent entreprise une fois que l'activité est terminée mais elle peut être effectuée à certains moments au cours de la période de l'activité. L'évaluation est souvent basée sur des entretiens avec l'équipe, des données quantitatives telles que des rapports sur l'exécution budgétaire et des informations qualitatives telles que des rapports internes suivant l'action.

Les évaluations de performance incluent également des instantanés décrivant les succès ou les échecs spécifiques du programme. Ces instantanés sont utilisés pour suggérer des leçons pour les prochains documents pratiques de gestion. La section Meilleures pratiques du DOMP publie ce type de document.



## Impact

L'évaluation d'impact est plus ambitieuse et c'est un défi plus technique que l'évaluation des réalisations du projet. Elle essaie de répondre aux questions suivantes:

- Pour les personnes ciblées par l'activité, leur bien-être est-il pire, meilleur ou sensiblement le même que si l'activité ne s'était jamais produite?
- Y-a-t-il eu des effets indirects ou non prévus, bons ou mauvais, dus à l'activité?
- Les bénéfices de l'activité sont-ils suffisants pour justifier les coûts?
- Quel type de personne a le plus bénéficié de l'activité?
- Quelles stratégies sont efficaces pour rendre l'activité plus bénéfique?

Selon l'International Initiative for Impact Evaluation, « les évaluations d'impact de bonne qualité mesurent le changement net dans les revenus qui peuvent être attribués à un programme spécifique. Les études d'impact aident à informer les politiques de ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi. »

(Voir [www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org))

## Méthodologie

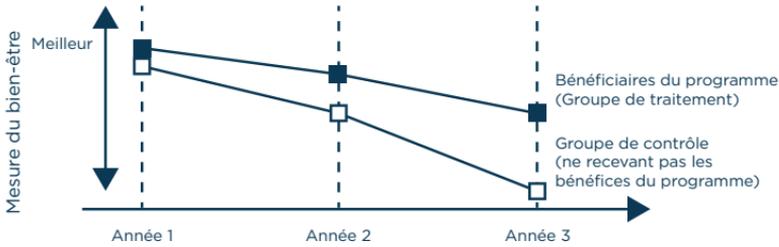
Pour parler généralement, l'impact est la différence entre le bien-être des bénéficiaires une fois que l'activité est terminée et le bien-être estimé des bénéficiaires s'il n'y avait eu aucune action.

Il s'agit d'un concept subtil et souvent incompris. Les personnes définissent souvent l'impact comme la « différence entre le bien-être des bénéficiaires avant et après l'activité ». Ceci peut être appelé l'« erreur avant-après ». C'est une erreur car beaucoup de choses affectent l'évolution du bien-être des bénéficiaires. Nous ne pouvons pas automatiquement attribuer tous ces changements (qu'ils soient positifs ou négatifs) à l'activité.

La figure 12.1 illustre ceci. Elle montre un cas où l'« erreur avant-après » résulterait en un jugement injuste concernant l'activité. Le bien-être des bénéficiaires (le « groupe de traite-



Figure 12.1. Illustration de l'erreur avant-après



ment ») baisse au cours du temps. Une interprétation naïve serait de dire que l'activité a fait du mal. Nous évitons cette conclusion incorrecte en étudiant un groupe de « contrôle ». Ce que nous voyons est que les deux groupes ont subi une baisse de leur bien-être. Cependant, la baisse est moins grave pour les bénéficiaires que pour le groupe de contrôle. L'activité a donc en fait eu un impact positif.

À cause de ce problème: la référence absolue pour l'évaluation d'impact est un essai contrôlé aléatoire. Il s'agit de l'approche préférée pour l'évaluation clinique et médicale, et parfois dans des cadres de l'éducation ou du développement. Elle requiert une sélection aléatoire du groupe ciblé par une intervention. Le « groupe de contrôle » est ensuite constitué des personnes laissées de côté. La sélection étant aléatoire, les deux groupes devraient statistiquement être les mêmes, sauf du point de vue de l'intervention. En conséquence, nous pouvons équitablement attribuer les différences aux résultats de l'intervention.

Ce modèle est-il applicable pour les programmes de développement, de paix et de sécurité post-conflit ou humanitaires? Parfois il l'est, et souvent il ne l'est pas. La « randomisation » peut être infaisable dans certains contextes post-conflit ou humanitaires, car cela est soit contraire à l'éthique, soit politiquement impossible de limiter les interventions à des zones spécifiques; ou car il y a simplement un besoin d'agir rapidement.

## Concevoir des programmes pour permettre une évaluation d'impact rigoureuse

L'idéal est d'identifier un groupe de comparaison au début de l'activité. Il y a pour ceci deux types de stratégie. La première



est de concevoir le programme lui-même de telle manière qu'il permette une évaluation d'impact rigoureuse. La deuxième est d'exploiter une variation presque aléatoire et d'utiliser des comparaisons contrôlées pour une comparaison « quasi-aléatoire ».

La « randomisation » totale est toujours la meilleure méthode. Les bénéficiaires potentiels peuvent être réduits à un ensemble d'individus, de communautés ou d'organisations. Dans certains cas, le nombre de bénéficiaires potentiels peut être beaucoup plus important que le nombre de personnes que le programme peut servir. Un système de loterie est ensuite utilisé pour déterminer qui reçoit les bénéfices et qui ne les reçoit pas.

L'évaluation d'impact suit ensuite les résultats parmi les sélectionnés ainsi que les non sélectionnés. Elle utilise les différences entre ces deux groupes pour déterminer l'impact, soit pour le programme dans son ensemble, soit pour des approches différentes à l'intérieur du programme. Une étude de cas à la fin de ce chapitre fournit un exemple d'évaluation d'impact aléatoire, étudiant l'impact d'un programme de reconstruction dirigé par la communauté à l'est du Libéria.

## Stratégies quasi-aléatoires

- Comparaisons appariées (« matched comparisons » en anglais): l'idée derrière cette approche est simple: créer un « pseudo»-groupe de contrôle en mettant en relation chaque bénéficiaire avec quelqu'un/quelque chose qui ressemble au bénéficiaire sur de nombreux points mais qui n'est pas un bénéficiaire. Dans le cas d'un programme qui opère au niveau du ménage ou de la communauté, on pourra mettre en relation les bénéficiaires avec les non-bénéficiaires. Dans le cas d'un programme au niveau régional ou national, on pourra créer ce que l'on appelle une « relation de synthèse » en utilisant des informations provenant de régions ou de pays comparables. Ensuite, on suit les résultats des bénéficiaires et des homologues en relation. L'impact est estimé comme la différence de résultats entre ces unités en relation. La deuxième étude de cas montre un exemple d'évaluation d'impact par comparaison par mise en relation, étudiant les impacts au niveau de la communauté d'un apport sécuritaire par les soldats du maintien de la paix de la MINUL, au Libéria.



- Expériences naturelles et accidents fortuits: parfois, nous pouvons utiliser la variation due à la nature ou aux événements non anticipés pour obtenir une situation qui ressemble à une expérience. Par exemple, une évaluation d'impact récente de la réintégration des ex-combattants au Burundi pour profiter du fait qu'une querelle bureaucratique entre un des partenaires de mise en œuvre et le gouvernement a entraîné la suspension des bénéficiaires de presque un tiers des bénéficiaires du programme pendant environ un an. L'évaluation d'impact a mené une enquête au cours de la période d'interruption, utilisant ceux dont les avantages étaient suspendus comme pseudo-groupe de contrôle pour les comparer à ceux dont les bénéficiaires n'avaient souffert d'aucune interruption.

## Évaluation d'impact sans groupe de comparaison

Dans certains cas, il est impossible d'identifier ou de construire un groupe de comparaison. Un exemple évident est la mesure de l'impact d'une activité administrée au niveau national.

Il y a des approches qui peuvent être tentées dans ces situations, même si généralement elles n'obtiennent pas le niveau de rigueur des approches citées précédemment. Une approche est d'essayer d'identifier les changements qui pourraient plausiblement se produire qu'en résultat de l'activité, puis de suivre les résultats pour voir si ces changements se produisent. Une telle stratégie peut fortement bénéficier d'informations qualitatives concernant les bénéficiaires qui peuvent fournir des détails sur la façon dont le programme a exactement affecté leur bien-être. La faiblesse de cette approche par rapport à l'utilisation d'un groupe de comparaison est qu'elle se base sur plus d'hypothèses; il n'y a aucun moyen d'affirmer qu'un résultat est exclusivement attribuable au programme.

Une autre approche consiste à utiliser des informations avant l'activité (appelées données de base ou « baseline ») et les opinions d'experts et d'informateurs pour prévoir ce qui devrait se passer sans programme et ensuite suivre les résultats par rapport à cette référence. Ces stratégies sont ce que les gouvernements nationaux utilisent parfois lors de l'évaluation de l'impact, par exemple, des droits fiscaux, pour laquelle les modèles économiques sont utilisés pour prédire



ce qui se serait passé sans changement de politique. La faiblesse évidente de cette approche est qu'il n'y a aucun moyen de valider ces projections.

## Évaluation stratégique et benchmarking

Les missions onusiennes doivent contrôler et rapporter la situation dans le pays de différentes manières. Ceci peut se rapporter à des domaines problématiques spécifiques: droits de l'homme, accès humanitaire ou espace démocratique par exemple. Pour des missions de maintien de la paix ou politiques plus importantes, il est maintenant devenue pratique courante pour le Conseil de sécurité de demander des « benchmarks » pour le retrait de la mission pour guider le processus de transfert et de repli. Cette attente a également été intégrée dans les documents politiques clé, y compris la « Doctrine Capstone » du DOMP/DAM et le processus d'évaluation et de planification intégrée des missions.

Généralement, l'objectif de ces benchmarks « de situation » ou « stratégiques » est de permettre une prise de décision axée sur les preuves grâce à une évaluation internationale de la situation dans le pays. Ceci peut se produire par moments quand les autorités nationales sont incapables ou peu disposées à fournir une évaluation ou ont demandé une assistance extérieure pour améliorer la crédibilité de leurs recherches. Ceci diffère de ce qui a lieu dans le secteur du développement, où il est plus commun de se reposer sur et de renforcer les systèmes nationaux et les statistiques.

Au plus haut niveau, les comparaisons façonnent les décisions concernant le déploiement, la configuration et le repli des missions onusiennes. Ce sont également fréquemment des sources clé d'informations pour d'autres parties prenantes internationales, y compris les institutions financières internationales et les acteurs diplomatiques.

## Aspects à prendre en compte lors de la conception

Un bon point de départ pour concevoir l'étendue et le but d'une évaluation se trouve dans la « Doctrine Capstone »:

Il n'existe pas de « liste de vérification » standardisée de benchmarks applicable à toutes les situations. Les



comparaisons spécifiques utilisées différeront selon les situations, en fonction des causes sous-jacentes du conflit et des dynamiques en jeu. Elles doivent être développées en étroite collaboration avec le reste du système des Nations Unies, les autorités nationales, la société civile et les autres parties prenantes concernées, en prenant en compte les buts stratégiques à long terme des Nations Unies.

Une attention particulière doit être portée pour identifier les comparaisons appropriées qui reflètent le progrès réel tout au long de la consolidation de la paix dans le pays. Les indicateurs ne doivent pas être simplement des mesures des apports de la communauté internationale à un processus de paix, ce qui peut présenter un tableau incomplet.<sup>1</sup>

Ces conseils sont également applicables à d'autres contextes. L'incertitude coûte cher. Elle rend la prise de décision concernant la configuration et les activités clé d'une mission difficile et risquée. Un exercice de benchmarking utile réduit cette incertitude et rend cette prise de décision plus facile. La conception d'un processus de benchmarking doit par conséquent:

- (i) Prendre en compte les processus de décision clé - au niveau du pays et du siège. La politique sur les missions intégrées souligne le rôle des « inventaires réguliers par les managers senior »<sup>2</sup>.
- (ii) Permettre une révision et une mise à jour en cas de changements majeurs dans la situation du pays.

Une mission onusienne est inévitablement « petite » en comparaison à la population, et ceci est accentué par la langue, la culture et d'autres barrières. En conséquence, le plus gros problème opérationnel pour le benchmarking a tendance à être le parti pris de l'échantillonnage: tirer des conclusions à partir de données qui ne sont pas représentatives de la population plus largement.

1 United Nations Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support, « United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines » janvier 2008, p. 88.

2 Nations Unies, « IMPP Guidelines, Role of the Field: Integrated Planning for UN Field Presences », janvier 2010, para 25.



Pour un manager chargé de développer ou de contrôler des benchmarks, deux points spécifiques doivent être soulignés.

(i) L'évaluation requiert des ressources.

L'information est coûteuse. Il y a par conséquent un important parti pris envers les domaines qui ont des mécanismes de suivi et de reporting déjà établis de longue date et des équipes pour les appuyer. (Ceci inclut plus particulièrement les domaines des droits de l'homme et de la protection des civils). Les données dans d'autres domaines (dynamiques de conflit local, état de droit, participation politique) peuvent être plus rares. Et il peut être difficile d'adapter des actifs disponibles comme des observateurs et des contingents militaires pour collecter des informations pertinentes.

Il y a également un parti pris géographique. Les données sont invariablement plus rares dans les zones avec une faible présence internationale. Il ne faut pas confondre cette « absence de preuves » avec des « preuves d'absence », et il serait plus honnête et utile de marquer ces zones comme « inconnues » ou « incertaines ».

(ii) Il est rarement sûr de se fier à une unique source d'informations.

Utiliser de multiples sources aide à indiquer où peuvent se situer les partis pris d'échantillonnage pouvant fausser les résultats, même s'il n'est pas possible de savoir quelle source est « correcte ». Cela rendra également le processus dans son ensemble plus robuste si certaines sources de données ne sont pas toujours disponibles.

En lien avec cela, il faut préciser l'évaluation ne doit pas être trop fréquente. Des périodes plus longues vous permettent de placer les fluctuations de données dans la bonne perspective; elles permettent aussi une correction automatique en cas de problèmes tels que des rapports en retard ou divers. En d'autres termes, une distinction doit être faite entre un rapport « flash » ou d'urgence et un exercice de benchmarking.



## ÉTUDE DE CAS 1

### Évaluation d'impact CICR et DFID au Libéria

L'International Rescue Committee et le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni ont commandé une évaluation totalement aléatoire de l'impact d'un programme de reconstruction dirigé par la communauté (CDR) à Lofa County dans l'est du Libéria (08/2006). Le programme a élaboré un ensemble de 83 communautés qui « méritaient tout autant » de recevoir une assistance via le programme CDR. Un tirage au sort a sélectionné 42 communautés de manière aléatoire pour bénéficier du programme. Les 41 communautés non sélectionnées ont formé le groupe de contrôle. Les communautés bénéficiaires et du groupe de contrôle ont été évaluées au début et à la fin des deux ans du programme. La théorie du changement était que les programmes CDR aideraient à réunir les communautés séparées par la guerre et qu'ils permettraient aux communautés de promouvoir leur propre bien-être plus efficacement. L'évaluation d'impact a examiné des indicateurs de « réunification de communauté » et de « cohésion sociale » ainsi que des indicateurs de bien-être matériel et de gestion. Les conclusions ont montré que « le programme avait réduit la tension sociale, amélioré l'intégration de groupes marginalisés et la confiance des individus envers les dirigeants de la communauté ». Cependant, « les preuves que le programme avait positivement renforcé le soutien à la démocratie, avait eu un impact sur le bien-être matériel ou avait permis à la communauté de mieux agir collectivement étaient bien plus minces, et il n'y a aucune preuve que l'attitude des leaders traditionnels concernant la prise de décision avait été affectée ».

L'évaluation a été exceptionnelle dans sa rigueur, grâce principalement à l'utilisation de la « randomisation » totale pour créer le groupe de contrôle. De plus, l'évaluation a utilisé une combinaison d'enquêtes types, de jeux comportementaux et d'entretiens avec les leaders de communauté pour mesurer les résultats. Ce genre de « triangulation » des mesures améliore la confiance en la précision des résultats.

(James Fearon, Macartan Humphreys et Jeremy Weinstein, « Community-Driven Reconstruction in Lofa County: Impact Assessment », soumis au International Rescue Committee, décembre 2008.)



## ÉTUDE DE CAS 2

### Évaluation d'impact de la MINUL

En 2008, le BSCI de la Division de l'inspection et de l'évaluation de l'ONU a commandé une évaluation de l'impact concernant les déploiements de la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) sur la sécurité, la reprise économique et la promotion de la démocratie au niveau de la communauté. L'équipe d'évaluation a utilisé une stratégie de « comparaisons par mise en relation » pour établir un groupe de contrôle. Douze communautés ayant accueilli les déploiements ont été mises en relation avec douze communautés qui étaient très loin des bases de déploiement mais ressemblaient aux communautés de déploiement dans les domaines suivants: région ethno-linguistique, région agricole, proximité des routes, nombre de foyers, nombre d'écoles pour 100 foyers, nombre de postes de santé pour 100 foyers et le nombre de conflits qui se sont produits dans ou près de la communauté pendant la guerre. La théorie du changement était que les déploiements ont créé une bulle de sécurité locale et que, dans cette bulle, la reconstruction économique et la promotion de la démocratie seraient capables de prospérer. L'équipe d'évaluation a utilisé des enquêtes types sur des personnes vivant dans ces 24 communautés pour mesurer les conditions de sécurité locales, la reconstruction économique dans ces foyers et les perceptions politiques. La conclusion principale de l'évaluation d'impact a été que la contribution en sécurité de la MINUL n'était pas le maintien de l'ordre et le respect de la loi au niveau local mais plutôt une suppression plus générale des possibilités de retour au conflit au niveau du pays. Les déploiements ont stimulé les marchés locaux du travail mais les déploiements pour la promotion de la démocratie ne semblent avoir eu aucun impact.

Quelques remarques concernant la qualité de cette évaluation d'impact doivent être mises en exergue. Premièrement, étant donné que les déploiements ne peuvent pas être aléatoires, nous devrions prendre en compte la possibilité que des facteurs cachés aient pu influencer la comparaison entre les deux groupes de communautés. Deuxièmement, l'utilisation d'enquêtes pour mesurer des éléments comme les conditions de sécurité ou la promotion de la démocratie implique toujours des difficultés. Les résultats d'enquêtes peuvent,



surtout avec ces sujets, souffrir de ce qu'on appelle un « parti pris de courtoisie », quand les personnes interrogées expriment ce qu'elles pensent que les enquêteurs attendent d'elles.

(Eric Mvukiyehe et Cyrus Samii, « Quantitative Impact Evaluation of the United Nations Mission in Liberia: Final Report », Soumis au UNOIOS-IED, février 2010.)

## ÉTUDE DE CAS 3

### Évaluation de la stabilisation en République démocratique du Congo

La Stratégie de soutien à la stabilisation et à la sécurité internationale (I4S) a été lancée dans l'est de la République démocratique du Congo (RDC) en 2008. Elle avait pour but de soutenir un éventuel retrait de la mission de maintien de la paix de l'ONU (MONUSCO) et avait quatre piliers de programme: sécurité; processus politiques; Restauration de l'autorité de l'état; et rapatriement, reconstruction et réinsertion.

Après deux ans et demi de mise en œuvre, l'évaluation de la situation de l'I4S a débuté en juin 2011. L'évaluation a dressé la carte du progrès dans chacun des dix-huit territoires administratifs dans la zone d'opérations de l'I4S, couvrant une population totale de 14 à 15 millions de personnes. L'évaluation pour chaque composante du programme a été notée de un à cinq conformément à un ensemble de critères commun.

Les évaluations étaient basées sur l'ensemble des sources disponibles. Elles comprenaient par exemple:

- les données de sécurité rassemblées par les contingents militaires de la MONUSCO et la section des Droits de l'Homme;
- les évaluations de la gouvernance et de l'administration publique par les affaires civiles, le PNUD et les ONG travaillant dans cette zone; et
- les indicateurs économiques et sociaux rassemblés par les agences, fonds et programmes de l'ONU ainsi que les acteurs humanitaires.

Les évaluations ont été coordonnées par les Équipes de planification intégrée des missions (EPIM) pour les trois

provinces couvertes par l'I4S. Les EPIM étaient organisées par le Chef de bureau local de la MONUSCO et comprenaient les Chefs de bureau de l'ONU et de nombreux autres acteurs internationaux. Elles étaient appuyées par une unité de coordination de la stabilisation. Les trois évaluations provinciales ont ensuite été compilées dans un résumé régional qui a été transmis au Groupe de travail sur la stabilisation au niveau du pays pour formuler des recommandations politiques pour la « Phase 2 » de l'I4S ensuite présentées aux partenaires internationaux.

Après la première itération, il restait une marge importante d'amélioration. Les données dans certains domaines principaux étaient plutôt rares et il était clair qu'il existait un besoin de développer de meilleurs protocoles de collecte d'informations. Le « codage » incohérent de la situation entre les différentes zones constituait aussi un autre problème. Ceci serait amélioré grâce à un meilleur étalonnage des équipes provinciales en ce qui concerne les critères d'évaluation, probablement via des exercices de formation communs utilisant les données historiques.

(Basé sur United Nations Stabilization Mission in the Democratic Republic of the Congo, « I4S Situation Assessment: Summary of Findings », août 2011; et Ian D. Quick, « Evaluating Stabilization in the Democratic Republic of Congo », à venir.)



## POINTS CLÉS

1. Les évaluations ont deux fonctions principales: la responsabilisation (envers les dirigeants et les bénéficiaires) et l'apprentissage (ce qui fonctionne, en améliorant l'efficacité et l'efficacité).
2. Le suivi et l'évaluation ne sont pas la même chose: le premier contrôle si les réalisations ont effectivement été réalisées alors que la seconde mesure l'impact pour la population bénéficiaire.
3. Assurez-vous de faire la distinction entre les évaluations des bénéficiaires, les évaluations de performance et les évaluations d'impact et de les utiliser correctement.
4. Lorsque vous effectuez une évaluation d'impact, créer un groupe de contrôle est la manière idéale d'éviter l'erreur avant-après.
5. Si possible, utilisez une forme de « randomisation » pour maximiser la confiance en vos résultats.
6. Examinez la possibilité d'utiliser des études prospectives affectant directement la conception du programme pour améliorer les résultats de l'évaluation.
7. Définissez vos attentes par rapport aux résultats dans une théorie du changement explicite afin de fournir la structure pour l'évaluation.



## AUTO-ÉVALUATION

	Me suis-je posé les bonnes questions?	OUI	NON
Pourquoi entreprendre une évaluation?	<p>Mes buts d'évaluation impliquent-ils que je n'ai besoin que de suivi et, peut-être, d'une évaluation des bénéficiaires, sans évaluation d'impact?</p> <p>Les buts de l'évaluation et mes méthodes pour les atteindre figurent-ils dans mon planning et (lorsque c'est pertinent) la documentation du programme?</p>		
Projets et activités	<p>Ma méthode d'évaluation mesurera-t-elle efficacement les conditions et la satisfaction des bénéficiaires de l'activité, directement ou indirectement?</p> <p>Le but principal de cette évaluation est-il de mesurer la performance de l'organisation et d'apprendre les leçons afin d'améliorer son fonctionnement à l'avenir?</p>		
Évaluation d'impact	<p>L'activité a-t-elle fonctionné suffisamment longtemps pour avoir des effets visibles?</p> <p>L'activité est-elle d'une échelle qui justifie une évaluation d'impact?</p> <p>Une évaluation d'impact est-elle faisable (en utilisant une stratégie axée sur la conception)?</p>		
Benchmarking	<p>Quelles parties prenantes sont directement affectées et doivent être incluses dans l'exercice?</p> <p>Au-delà des participants immédiats, qui d'autre serait intéressé par les résultats?</p> <p>Quelle est la relation avec les processus existants pour prendre des décisions importantes?</p>		



## RESSOURCES

### Ressources ONU

- Nations Unies. « Policy on Integrated Assessment and Planning » (IAP). Avril 2013
- United Nations Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support. « United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines. » Janvier 2008.
- United Nations Development Programme. *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York: Nations Unies, 2009.
- United Nations Evaluation Group. *Guidance Documents*. Disponible à l'adresse <http://uneval.org/papersandpubs/index.jsp> .
- Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies. *Evaluations of Humanitarian Response*. Disponible à l'adresse [www.unocha.org/what-we-do/policy/thematic-areas/evaluations-of-humanitarian-response/overview](http://www.unocha.org/what-we-do/policy/thematic-areas/evaluations-of-humanitarian-response/overview) .
- United Nations Office of Inspection and Oversight Services. « Guidance to Programmes for Developing an Evaluation Policy. » Disponible à l'adresse [www.un.org/Depts/oios/pages/ied\\_guidance\\_for\\_dev\\_ep.pdf](http://www.un.org/Depts/oios/pages/ied_guidance_for_dev_ep.pdf) .
- United Nations Stabilization Mission in the Democratic Republic of the Congo. « I4S Situation Assessment: Summary of Findings. » Août 2011.

### Lectures complémentaires

- Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab. « What is Evaluation? » Disponible à l'adresse [www.povertyactionlab.org/methodology/what-evaluation](http://www.povertyactionlab.org/methodology/what-evaluation) .
- Bourguignon, Francois et Luiz A. Pereira da Silva, eds. *The Impact of Economic Policies on Poverty and Income Distribution: Evaluation Techniques and Tools*. Washington, DC: World Bank and Oxford University Press, 2003.



- International Initiative for Impact Evaluation—connects government and intergovernmental organizations with scholars. Disponible à l'adresse [www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org) .
- OECD Development Assistance Committee (DAC). « Evaluating Development Cooperation: A Summary of Key Norms and Standards », 2ème ed. juin 2010.
- OECD Development Assistance Committee (DAC). « Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities. Working Draft for Application Period. » 2008.
- Rossi, Peter H., Mark W. Lispey et Howard E. Freeman. Evaluation: A Systematic Approach, 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
- Shadish, William R., Thomas D. Cook et Donald T. Campbell. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Belmont, CA: Wadsworth, 2001.
- World Bank. « Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods, and Approaches. » Disponible à l'adresse [www.worldbank.org/oed/eed/tools](http://www.worldbank.org/oed/eed/tools) .





# TABLE DES MATIÈRES DÉTAILLÉE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
Pourquoi la gestion est-elle importante? .....	1
Qu'est-ce que la gestion? .....	2
Qu'est-ce que la gestion n'est pas? .....	2
Comment ce manuel peut-il vous aider à mieux faire votre travail? .....	3
<b>ORGANISATION &amp; COORDINATION</b> .....	<b>7</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b> .....	<b>8</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE</b> .....	<b>9</b>
Formes et procédés organisationnels .....	11
Spécialisation .....	12
Coordination .....	13
Développement organisationnel .....	14
Missions intégrées de l'ONU .....	17
Les limites de l'intégration onusienne .....	19
<b>ÉTUDE DE CAS 1: Intégration et coordination des     Nations Unies au Burundi, 2007-2010</b> .....	<b>22</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Décentralisation, délégation et     coordination dans une opération de paix onusienne     à grande échelle et multidimensionnelle: le cas de la     coordination régionale au Sud-Soudan</b> .....	<b>25</b>
<b>POINTS CLÉS</b> .....	<b>27</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION</b> .....	<b>28</b>
<b>RESSOURCES</b> .....	<b>29</b>
<b>LEADERSHIP</b> .....	<b>33</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b> .....	<b>34</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE</b> .....	<b>35</b>
Visionnaire .....	36
Un communicateur qui est à l'écoute .....	38
Motivateur .....	40
Médiateur .....	41

Bâtitseur de coalition .....	42
Responsable .....	43
« Garder la tête froide » .....	43
Montrer l'exemple .....	45
<b>ÉTUDE DE CAS 1: Profil d'un leader: Rolf Ekéus .....</b>	<b>46</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Profil d'un leader: Sergio Vieira de Mello .....</b>	<b>48</b>
<b>POINTS CLÉS .....</b>	<b>50</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION .....</b>	<b>51</b>
<b>RESSOURCES .....</b>	<b>52</b>
<b>PLANIFICATION .....</b>	<b>55</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE .....</b>	<b>56</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE .....</b>	<b>58</b>
Modèle de processus de planification .....	60
Le plan pour la planification .....	62
Phase de définition des objectifs .....	63
Phase de diagnostic .....	65
Phase de conception .....	69
Phase de mise en œuvre .....	72
Phase d'évaluation .....	72
Limites de la planification stratégique .....	72
<b>ÉTUDE DE CAS 1: Le Cadre stratégique intégré (ISF) 2010-2011 en Haïti .....</b>	<b>75</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Lancement d'une mission au Liberia .....</b>	<b>77</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 3: Suivi et évaluation en appui à la planification stratégique: l'expérience pilote de la BINUB .....</b>	<b>79</b>
<b>POINTS CLÉS .....</b>	<b>82</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION .....</b>	<b>83</b>
<b>RESSOURCES .....</b>	<b>84</b>
<b>COMMUNICATION .....</b>	<b>87</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE .....</b>	<b>88</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE .....</b>	<b>89</b>
Types de communication .....	89
Établir la confiance .....	91
Communication orale .....	92
Communication écrite .....	94

Communication externe .....	96
Communication interculturelle .....	97
Cultures individualistes vs. cultures collectivistes .....	98
Cultures laïques vs. religieuses .....	99
Cultures civiles vs. militaires .....	100
<b>ÉTUDE DE CAS 1: Communiquer le mandat et gérer les attentes .....</b>	<b>102</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Communication à double sens avec le personnel .....</b>	<b>104</b>
<b>POINTS CLÉS .....</b>	<b>106</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION .....</b>	<b>107</b>
<b>RESSOURCES .....</b>	<b>108</b>
<b>GESTION DES PERSONNES .....</b>	<b>111</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE .....</b>	<b>112</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE .....</b>	<b>114</b>
La responsabilisation par l'information .....	115
Outils de gestion des personnes .....	116
Comment gérer la performance? .....	119
Vie privée des employés .....	122
Le système de recrutement de l'ONU .....	123
Aborder un conflit sur le lieu de travail .....	124
<b>ÉTUDE DE CAS 1: Répondre à l'insatisfaction du personnel: l'expérience du nouveau chef des affaires civiles .....</b>	<b>125</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Organiser un salon de l'emploi pour le personnel national pendant le retrait de la mission .....</b>	<b>128</b>
<b>POINTS CLÉS .....</b>	<b>130</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION .....</b>	<b>131</b>
<b>RESSOURCES .....</b>	<b>132</b>
<b>PRISE DE DÉCISION .....</b>	<b>135</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE .....</b>	<b>136</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE .....</b>	<b>137</b>
Définir le problème et votre objectif .....	138
Sélectionner un processus .....	140
Générer des alternatives .....	143
Mettre en œuvre la décision .....	146

<b>ÉTUDE DE CAS 1: Modifier une décision est toujours possible</b> .....	<b>146</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Rationaliser la prise de décision pendant les opérations de réponse au tremblement de terre en Haïti</b> .....	<b>149</b>
<b>POINTS CLÉS</b> .....	<b>151</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION</b> .....	<b>152</b>
<b>RESSOURCES</b> .....	<b>154</b>

## **GESTION DU TEMPS .....157**

<b>VUE D'ENSEMBLE</b> .....	<b>158</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE</b> .....	<b>159</b>
Planification du temps basée sur les buts .....	159
Transformer les buts en activités .....	162
Utiliser un journal d'activités .....	163
Délégation .....	164
Réunions .....	166
Déplacements et voyages .....	167
Distractions .....	168
Procrastination .....	169
Établir un calendrier .....	169
<b>ÉTUDE DE CAS 1: La réunion mal préparée</b> .....	<b>170</b>
<b>POINTS CLÉS</b> .....	<b>173</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION</b> .....	<b>174</b>
<b>RESSOURCES</b> .....	<b>175</b>

## **GESTION DES CONNAISSANCES .....177**

<b>VUE D'ENSEMBLE</b> .....	<b>178</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE</b> .....	<b>180</b>
Techniques et outils de gestion des connaissances .....	182
Cartographie des parties prenantes .....	184
Compte rendu .....	184
Communauté de pratique .....	185
Bases de connaissances .....	186
Principes de base de la GC .....	186
Ressources disponibles pour la gestion des connaissances au sein du système onusien .....	188

ÉTUDE DE CAS 1: Arriver dans une mission en tant qu'Agent de Programme DDR .....	191
ÉTUDE DE CAS 2: Comment la première politique relative aux projets à effet rapide (QIPs) a été mise au point et révisée par la suite .....	193
POINTS CLÉS .....	195
AUTO-ÉVALUATION .....	196
RESSOURCES .....	197
<b>SÉCURITÉ .....</b>	<b>199</b>
VUE D'ENSEMBLE .....	200
PRINCIPES & PRATIQUE .....	201
Préserver la sécurité des autres .....	201
Se protéger soi-même .....	205
Conseils de l'ONU concernant la sécurité .....	207
ÉTUDE DE CAS 1: L'attentat contre le siège de l'ONU à Bagdad en 2003 .....	210
ÉTUDE DE CAS 2: L'attentat à la bombe contre le siège de l'ONU à Alger en 2007 .....	212
POINTS CLÉS .....	214
RESSOURCES .....	215
<b>GESTION FINANCIÈRE .....</b>	<b>219</b>
VUE D'ENSEMBLE .....	220
PRINCIPES & PRATIQUE .....	221
Préparer un budget .....	221
Prévisions de trésorerie .....	223
Comptes bancaires, petite caisse et livres de caisse .....	224
Établir des contrôles internes .....	225
Règles financières et réglementations des Nations Unies .....	227
Approvisionnement .....	229
Acquisition .....	230
ÉTUDE DE CAS 1: Préparer un nouveau cycle budgétaire .....	232
ÉTUDE DE CAS 2: Rationaliser les budgets dans la MINUT .....	234
POINTS CLÉS .....	236
AUTO-ÉVALUATION .....	237
RESSOURCES .....	238

<b>GESTION DE PROJETS</b>	<b>241</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>242</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE</b>	<b>244</b>
L'analyse de la situation	244
Le développement d'une stratégie et d'un projet	245
Mise en œuvre et suivi du projet	252
L'évaluation de l'impact et la clôture d'un projet	252
<b>ÉTUDE DE CAS 1: Gérer la mise en place de la MINUK sur le terrain</b>	<b>254</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Réduire le surpeuplement dans les prisons en Haïti et utiliser des projets à effet rapide pour soutenir les objectifs de la mission</b>	<b>255</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 3: Définir, gérer et transmettre un fonds d'affectation spéciale de mission en soutien au Détachement intégré de sécurité</b>	<b>257</b>
<b>POINTS CLÉS</b>	<b>259</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION</b>	<b>260</b>
<b>RESSOURCES</b>	<b>262</b>

<b>ÉVALUATION</b>	<b>265</b>
<b>VUE D'ENSEMBLE</b>	<b>266</b>
<b>PRINCIPES &amp; PRATIQUE</b>	<b>267</b>
Gestion stratégique	267
Responsabilité	267
Apprentissage	268
S'organiser pour l'évaluation	269
Articuler une théorie du changement	269
Parties prenantes	270
Types d'évaluation	271
Évaluation des réalisations	271
Impact	273
Méthodologie	273
Concevoir des programmes pour permettre une évaluation d'impact rigoureuse	274
Stratégies quasi-aléatoires	275
Évaluation d'impact sans groupe de comparaison	276
Évaluation stratégique et benchmarking	277
Aspects à prendre en compte lors de la conception	277

<b>ÉTUDE DE CAS 1: Évaluation d'impact CICR et DFID au Libéria</b> .....	<b>.280</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 2: Évaluation d'impact de la MINUL</b> .....	<b>.281</b>
<b>ÉTUDE DE CAS 3: Évaluation de la stabilisation en République démocratique du Congo</b> .....	<b>.282</b>
<b>POINTS CLÉS</b> .....	<b>.284</b>
<b>AUTO-ÉVALUATION</b> .....	<b>.285</b>
<b>RESSOURCES</b> .....	<b>.286</b>



# LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1.1. Organigramme des missions de terrain onusiennes	10
Tableau 1.1. Grille d'évaluation d'alliances stratégiques	16
Tableau 2.1. Les styles de leadership	37
Tableau 3.1. Différencier les stratégies	58
Tableau 3.2. Planification stratégique, programmatique et fonctionnelle	59
Tableau 3.3. Hiérarchie de la planification des missions onusiennes	60
Figure 3.1. Les cinq phases du processus de planification	61
Figure 3.2. Cycle de planification	62
Figure 3.3. Analyser les forces, faiblesses, opportunités et menaces	67
Tableau 4.1. Communiquer avec les parties prenantes	90
Figure 4.1. Organiser ses idées en pyramide	95
Figure 6.1. Le diagramme en arête de poisson	139
Figure 6.2. Le modèle de décision de Vroom-Yetton-Jago	141
Figure 6.3. Le Centre intégré des opérations et de la gestion des équipes d'appui en Haïti	150
Figure 7.1. Définir un calendrier basé sur les buts	160
Tableau 7.1. Prioriser les buts et activités	163
Figure 7.2. Exemple de journal d'activités	165
Figure 8.1. La gestion des connaissances et le processus d'apprentissage onusien	179
Figure 8.2. Différencier les données et les informations de la connaissance	181
Tableau 8.1. Différencier les connaissances tacite et explicite	181
Tableau 8.2. Processus et outils de gestion de la connaissance	182
Tableau 8.3. Quand utiliser quel outil	183
Figure 8.3. Exemple de cartographie de parties prenantes	184
Tableau 8.4. Ressources onusiennes pour la GC	189
Tableau 8.5. Rôles et responsabilités pour la GC dans les missions de maintien de la paix	190
Figure 10.1. Exemple de budget simple	222
Figure 10.2. Exemple de prévision de trésorerie	224
Figure 11.1. L'arbre du problème	244

Figure 11.2. Analyse d'une partie prenante .....245

Figure 11.3. Diagramme de Gantt ..... 248

Figure 11.4. Exemple de budget ..... 249

Figure 11.5. Cadre logique .....251

Figure 11.6. Résumé du cycle de projet ..... 253

Figure 12.1. Illustration de l'erreur avant-après ..... 274









Organisation &  
coordination



Leadership



Planification



Communication



Gestion des personnes



Prise de décision



Gestion du temps



Gestion des connaissances



Sécurité



Gestion financière



Gestion de projets



Évaluation

IPI

INTERNATIONAL  
PEACE  
INSTITUTE