

Nations Unies
Département des opérations de maintien de la paix /
Département de l'appui aux missions
Réf. 2016.04



Lignes directrices

Élaboration de documents d'orientation propres aux missions

Approuvées par : M. Hervé Ladsous, Secrétaire général adjoint
aux opérations de maintien de la paix,
M. Atul Khare, Secrétaire général adjoint du
Département de l'appui aux missions

Date d'entrée en vigueur : *1^{er} mai 2016*

Contact : *Service des politiques et des meilleures
pratiques de la Division des politiques, de
l'évaluation et de la formation du
Département des opérations de maintien de
la paix et du Département de l'appui aux
missions*

Date de réexamen : *1^{er} mai 2018*

**LIGNES DIRECTRICES ÉTABLIES PAR LE DÉPARTEMENT DES
OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX ET LE DÉPARTEMENT
DE L'APPUI AUX MISSIONS POUR
L'ÉLABORATION DE DOCUMENTS D'ORIENTATION PROPRES
AUX MISSIONS**

Table des matières :	A. Objectif
	B. Portée
	C. Justification
	D. Procédures
	E. Attributions et responsabilités
	F. Termes et définitions
	G. Références
	H. Suivi et conformité
	I. Contact
	J. Historique

ANNEXES

- A. Liste recommandée de documents d'orientation à élaborer
 - B. Modèle de document d'orientation (politique)
 - C. Modèle de document d'orientation (procédures opérationnelles permanentes et directives générales)
 - D. Exemple de plan de diffusion et de mise en œuvre
 - E. Exemple de plan de suivi et d'évaluation
-

A. OBJECTIF

1. Les présentes lignes directrices ont pour but d'améliorer le processus d'élaboration de documents d'orientation au niveau des missions, en aidant ces dernières à mettre en place un système clair et normalisé en la matière, conformément à la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relative à l'élaboration de documents d'orientation (2014.14).
-

B. PORTÉE

2. Les présentes lignes directrices doivent être lues parallèlement à la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relative à l'élaboration des documents d'orientation, qui expose la position de ces deux départements sur les documents d'orientation officiels et leur processus d'élaboration. S'appuyant sur ce texte, les lignes directrices ci-après entendent donner des indications pour faciliter l'élaboration de tels documents au sein des missions.
3. Les présentes lignes directrices s'appliquent à tout membre du personnel des missions chargé de rédiger, revoir ou approuver des documents d'orientation propres

aux missions. L'ensemble du personnel des missions doit avoir connaissance de ces lignes directrices.

4. Les documents d'orientation propres aux missions doivent entrer dans l'une des trois catégories - politiques, procédures opérationnelles permanentes ou lignes directrices – définies au point F du présent document. Elles ne régissent pas les directives, stratégies ou autres types d'instructions élaborées par les missions.
 5. Les présentes lignes directrices proposent une ligne de conduite basée sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. Chaque mission est encouragée à élaborer ses propres procédures opérationnelles permanentes pour la formulation de documents d'orientation, sur la base de ces lignes directrices ainsi que de la politique précitée.
-

C. JUSTIFICATION

6. Les présentes lignes directrices ont été élaborées à l'issue d'un examen des pratiques en vigueur dans les missions concernant les documents d'orientation qui leur sont propres. Cet examen a révélé que, si de nombreuses missions rédigent des documents d'orientation internes, leurs formats et leur processus d'élaboration (rédaction, consultation, approbation, validation et promulgation) ne sont pas normalisés, ce qui nuit à la cohérence des orientations fournies au personnel de maintien de la paix.
 7. Un système clair et cohérent d'élaboration de documents d'orientation au sein des missions, qui respecte et complète les directives données par le Siège, peut grandement contribuer à rendre les opérations de maintien de la paix efficaces, performantes et responsables. Les documents d'orientation propres aux missions renferment également un vaste ensemble de connaissances qui doivent être systématiquement mises en commun entre les diverses opérations de maintien de la paix et avec le Siège. Les présentes lignes directrices ont été établies dans le but d'aider les missions à instituer un système clair et normalisé d'élaboration, de réexamen et de diffusion des documents d'orientation.
-

D. PROCÉDURES

Principes

8. Les documents d'orientation propres aux missions sont subordonnés et doivent se conformer aux décisions des organes directeurs des Nations Unies, aux réglementations et règles de l'Organisation, aux politiques arrêtées par le Secrétaire général pour l'ensemble du système, ainsi qu'aux textes administratifs, notamment les circulaires du Secrétaire général ([ST/SGB](#)) et les instructions administratives ([ST/AI](#)).
9. Les documents d'orientation propres aux missions peuvent être élaborés par ces dernières sur décision de leurs responsables, comme le prévoient les directives données par le Siège, ou pour remédier au manque de conseils lorsque les directives émanant du Siège ne correspondent pas exactement aux circonstances propres à la mission. Tout document d'orientation élaboré et approuvé par une mission doit se conformer aux directives du Siège, notamment du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions.
10. Les documents d'orientation propres aux missions doivent tous préciser leur degré de conformité. Les éléments obligatoires doivent être clairement renseignés. Les

NON CLASSIFIÉ

gestionnaires et décideurs doivent faire preuve de discernement et de bon sens lorsqu'ils sont amenés à appliquer des documents d'orientation au contexte opérationnel.

11. Les documents d'orientation propres aux missions doivent être établis à partir de modèles normalisés et comporter un numéro de référence. À cette fin, chaque mission doit mettre au point un système normalisé de numérotation.
12. Les documents d'orientation propres aux missions doivent être élaborés et/ou révisés en tenant pleinement compte des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques figurant dans les divers rapports et documents qui alimentent la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix, consultable sur le site <http://ppdb.un.org>.
13. Les documents d'orientation propres aux missions doivent s'efforcer de prendre en compte les questions transversales, notamment l'égalité entre les hommes et les femmes, les droits de l'homme, les incidences sur l'environnement et d'autres problématiques qui pourraient s'avérer pertinentes.
14. Les documents d'orientation propres aux missions doivent spécifier une date de réexamen comprise entre un et trois ans après la date d'entrée en vigueur. Les documents peuvent être réexaminés, rectifiés ou annulés avant cette date, selon l'évolution de la situation.
15. Il est recommandé au Représentant spécial du Secrétaire général ou au chef de mission de valider tous les documents d'orientation propres aux missions afin d'assurer une plus grande cohérence et un meilleur suivi des orientations au sein des missions. Le Représentant spécial ou le chef de mission peuvent déléguer le contrôle et la validation des documents d'orientation élaborés par la mission à des fonctionnaires de haut rang compétents en la matière, notamment le Chef de cabinet, les chefs des composantes militaires et/ou le chef/directeur de l'appui à la mission, si nécessaire.
16. Les documents d'orientation propres aux missions doivent être classifiés par le bureau de rédaction selon le système utilisé par les Nations Unies pour la classification et le maniement des informations sensibles ou confidentielles (ST/SGB/2007/6). Ils doivent systématiquement être désignés « non classifiés », sauf indication contraire.
17. Le cas échéant, le bureau de rédaction doit faire traduire les documents d'orientation propres aux missions dans les langues de travail de l'Organisation des Nations Unies et/ou dans la langue du pays, selon les exigences opérationnelles.

Processus

18. L'élaboration de documents d'orientation propres aux missions doit suivre une procédure en cinq étapes :

Première étape :	Proposition
Deuxième étape :	Rédaction et consultation
Troisième étape :	Approbation et validation
Quatrième étape :	Promulgation et mise en œuvre
Cinquième étape :	Réexamen

Première étape

Proposition

19. L'élaboration de nouveaux documents d'orientation ou le réexamen ou la rectification de documents existants peut s'avérer nécessaire pour diverses raisons :

- L'attribution directe de tâches par le Représentant spécial du Secrétaire général, le chef de mission, le commandant de la force ou l'équipe de direction de la mission;
- L'attribution de tâches ou d'instructions par des textes de valeur supérieure (instructions administratives, documents d'orientation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, circulaires du Secrétaire général ou résolutions de l'Assemblée générale ou du Conseil de sécurité, par exemple);
- Preuves tangibles d'une évolution ou amélioration des pratiques, leçons tirées de l'expérience, ou nouvelles façons d'aborder une question qui exigent de rectifier les documents existants;
- Existence d'une lacune dans les documents d'orientation officiels, identifiée à l'occasion d'un examen des besoins, d'une évaluation, d'une étude des enseignements tirés de l'expérience, d'une analyse de données qualitatives ou quantitatives, etc.;
- Expiration, dénonciation ou annulation de précédents documents d'orientation traitant de la question.

20. Outre les circonstances envisagées au paragraphe 19, tout membre du personnel ou bureau de la mission peut proposer l'élaboration de nouveaux documents d'orientation ou la révision de documents existants.

21. Lors de l'affectation de tâches relatives à l'élaboration de nouveaux documents d'orientation, ou à la révision ou la rectification de documents existants, il faut :

- Attribuer clairement à un bureau la responsabilité principale des tâches en question;
- Préciser les paramètres à prendre en compte, tant en termes de contenu que de délais; et
- Déterminer si un groupe de travail composé de représentants des principaux bureaux doit être constitué pour appuyer le processus de rédaction et de consultation.

22. Les propositions de documents d'orientation élaborées par les missions doivent être bien conçues et répondre à un besoin d'orientation clairement défini. Il est recommandé d'envisager d'assortir ces propositions d'une solide stratégie de suivi et de mise en œuvre.

23. Les bureaux de rédaction doivent prendre conseil pour l'élaboration des propositions de documents d'orientation, auprès du responsable ou du coordonnateur des politiques et bonnes pratiques, qui peut émettre un avis sur le processus et garantir la cohérence des orientations pour l'ensemble de la mission. Ils doivent aussi consulter et prendre en considération les documents d'orientation élaborés par les missions qui figurent dans la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix.

24. Lors de l'élaboration d'une proposition de document d'orientation, il convient d'examiner un certain nombre de questions :

- En quoi ce document d'orientation est-il nécessaire?
- Quelle est en ce moment la position de la mission sur cette question?
- S'agit-il d'une question importante ou urgente? Peut-elle faire l'objet d'un document d'orientation officiel?
- Le bureau qui propose le document d'orientation est-il le mieux à même de piloter son processus d'élaboration?
- La question exige-t-elle un nouveau document d'orientation ou serait-il préférable d'améliorer la mise en œuvre ou de revoir celui qui existe déjà?
- Le projet de document d'orientation relève-t-il des compétences de la mission? La question est-elle déjà couverte par une politique d'un niveau plus élevé?
- Quelles incidences la proposition aura-t-elle sur les documents d'orientation existants au sein de la mission et au-delà?
- D'autres départements du Secrétariat, des organismes, fonds ou programmes des Nations Unies ou encore de l'équipe de pays des Nations Unies, sont-ils susceptibles d'être affectés par le document en question?
- Quel est l'échéancier prévisionnel pour l'élaboration du document d'orientation?
- Comment le document d'orientation sera-t-il promulgué et appliqué? Quel sera son calendrier d'exécution, une fois approuvé?
- La mise en œuvre du document d'orientation entraînera-t-elle des incidences financières?
- Comment sera-t-il procédé au suivi et à l'évaluation du document?
- Comment les enseignements tirés de l'expérience seront-ils pris en compte lors de l'évaluation de l'efficacité et de la nécessité de mettre à jour les documents d'orientation existants?

25. Le projet de document d'orientation doit être présenté au chef du bureau de rédaction, qui agit en qualité de coauteur du projet dans son domaine de responsabilité et qui se doit de réserver une suite favorable aux propositions les mieux conçues, sauf si des raisons impérieuses rendent l'adoption de ce document inappropriée à ce moment.

Deuxième étape

Rédaction et consultation

26. Le chef du bureau de rédaction désigne un rédacteur principal chargé de procéder à une première consultation sur les grandes lignes du document d'orientation, de rédiger le projet de document et de coordonner le processus de consultation.

27. Afin de mener à bien le processus de consultation et de rédaction, le rédacteur principal doit :

- Contacter le responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques en vue d'obtenir des informations et conseils sur le processus de rédaction et de consultation ainsi qu'une aide pour recenser toutes les bonnes pratiques ou enseignements tirés de l'expérience que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont pu recueillir sur la question;

- Passer en revue les enseignements tirés de l'expérience, les bonnes pratiques et les documents d'orientation existants sur la question, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Organisation des Nations Unies. Cet examen doit aussi porter sur les pratiques, normes et mécanismes mis en place dans d'autres missions;
 - Consulter l'ensemble des parties prenantes et bureaux que le projet de document d'orientation est susceptible d'intéresser. Au nombre des parties prenantes doivent figurer les composantes de la mission, les bureaux du siège du Département des opérations de maintien de la paix et du siège du Département de l'appui aux missions, le Haut-Commissariat aux droits de l'homme ainsi que tout organisme des Nations Unies extérieur à la mission qui pourrait être concerné par ce document. Les parties prenantes varient selon les cas, et le responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques peut donner des indications sur la marche à suivre pour la consultation;
 - Solliciter, et examiner attentivement, les contributions des composantes et bureaux extérieurs concernés, prendre soin d'intégrer des questions transversales telles que les droits de l'homme, l'égalité des sexes, la protection des enfants, le VIH/sida, l'impact sur l'environnement et le développement durable, et tenir compte des contraintes et des us et coutumes locaux;
 - Déterminer l'opportunité de faire appel à des contributions d'experts ou consultants externes, et en indiquer la forme;
 - Passer en revue les documents d'orientation pertinents existants, voir si et en quoi ils seront affectés par la proposition, et en aviser les bureaux concernés durant le processus de consultation;
 - Prendre en considération les incidences budgétaires associées à la mise en œuvre et au contrôle du document en question.
28. Il est recommandé de prévoir, pour accompagner les documents d'orientation, un plan de diffusion et de mise en œuvre, ainsi qu'un plan de suivi et d'évaluation, comme le précisent le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions dans leurs recommandations générales relatives à l'élaboration de documents d'orientation. Ces plans doivent être envisagés et élaborés pendant la phase de rédaction et de consultation, afin que le document final puisse être mis en œuvre de façon réaliste. Voir les annexes D et E pour un exemple de plan de diffusion et de mise en œuvre et de plan de suivi et d'évaluation.
29. Le plan de diffusion et de mise en œuvre doit indiquer les mesures à prendre pour faire circuler le document d'orientation, en répercuter le contenu et veiller à l'application de ses dispositions. Alors que le document proprement dit définit les rôles et responsabilités quant à sa mise en œuvre, ce plan peut apporter des précisions sur ce que doivent faire ceux qui sont chargés d'appliquer les orientations. Dans la mesure du possible, l'attribution de ces rôles et responsabilités doit se faire en concertation avec toutes les parties prenantes, lors du processus de rédaction. Le plan de diffusion et de mise en œuvre peut aussi servir à recenser les besoins de formation et les activités de sensibilisation et de communication à mener.
30. Le plan de suivi et d'évaluation a pour but de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre du document d'orientation et d'en faciliter le réexamen (voir cinquième étape : réexamen). Concrètement, il peut s'inspirer de tout plan d'action défini par un bureau ou service et se déterminer par rapport à celui-ci; il doit également prévoir d'étudier les enseignements tirés de l'expérience ou les analyses après action afin de dresser le bilan des bonnes pratiques et des difficultés

rencontrées lors de la mise en œuvre, ce qui, à son tour, contribuera au processus de réexamen.

31. Certains documents d'orientation peuvent nécessiter une phase d'essai « pilote » dans la mission afin de mieux identifier les besoins dans le domaine concerné. Cette phase peut être limitée dans le temps; il appartient au bureau de rédaction d'en fixer la durée, selon ce qu'il jugera suffisant pour permettre de réaliser un essai satisfaisant. Les pratiques et enseignements tirés de la phase pilote doivent servir à éclairer les étapes ultérieures de l'élaboration du projet.
32. La terminologie employée dans le document d'orientation doit, autant que faire se peut, respecter les normes communes des Nations Unies. En outre, le rédacteur principal du document doit suivre les conseils rédactionnels figurant dans les modèles à utiliser pour la formulation des politiques et des procédures opérationnelles permanentes ou lignes directrices (voir annexes B et C).

Troisième étape

Approbation et validation

33. Lorsque le bureau de rédaction considère que le projet a fait l'objet d'une coordination et d'une consultation suffisante et qu'il est d'une qualité satisfaisante, il le soumet au chef du bureau de rédaction pour approbation. Le document d'orientation doit être accompagné d'une note précisant :
 - Les bureaux consultés durant le processus;
 - Les objections sérieuses soulevées au cours du processus de consultation et les réponses qui y ont été apportées;
 - Les éventuelles conséquences interinstitutionnelles et la façon dont elles ont été prises en compte;
 - La conformité avec les différents documents d'orientation de niveau supérieur;
 - Les incidences potentielles sur d'autres documents d'orientation propres aux missions qui existeraient déjà ou en cours d'élaboration. Si tel est le cas, une liste des documents concernés doit être fournie, qui expliquera comment les bureaux compétents ont été avisés/consultés;
 - Les éventuelles incidences financières;
 - Les bonnes pratiques qui se retrouvent dans le document et les autres approches éventuellement envisagées;
 - Les questions transversales qu'aborde le document, telles que l'égalité des sexes, les droits de l'homme, etc.
34. Une fois le projet approuvé par le chef du bureau de rédaction, celui-ci contacte le service chargé de l'enregistrement des documents d'orientation afin d'obtenir un numéro de référence et de soumettre ensuite le document pour validation officielle. Ce numéro de référence est repris dans le système de suivi officiel utilisé pour l'ensemble des documents d'orientation élaborés par des missions et figure sur la page de couverture du document.
35. Pour les documents d'orientation prioritaires, controversés et/ou portant sur des questions transversales, il est recommandé au bureau de rédaction de présenter le

NON CLASSIFIÉ

projet, avant sa validation par le Représentant spécial du Secrétaire général, le Chef de mission ou un haut fonctionnaire compétent à cet effet, et en concertation avec le Bureau du Chef de cabinet, à l'équipe dirigeante de la mission afin d'obtenir son aval et garantir ainsi une large adhésion au sein de la mission.

36. Une note retraçant en détail le processus de consultation et faisant état de toute question potentiellement litigieuse ou importante (comme indiqué au paragraphe 33 ci-dessus) doit accompagner les projets de documents d'orientation soumis au Représentant spécial du Secrétaire général, au chef de mission ou à un haut fonctionnaire pour validation.
37. Ceux-ci peuvent décider de ne pas valider le document s'ils estiment que sa qualité est insuffisante ou que les conditions requises pour sa validation ne sont pas satisfaites. Le Représentant spécial ou le chef de mission peuvent à tout moment annuler ou suspendre un document d'orientation propre à une mission s'il considère qu'il ne répond pas à ces conditions.
38. Les documents d'orientation prennent effet le premier jour du mois suivant leur validation par le Représentant spécial du Secrétaire général, le chef de mission ou le haut fonctionnaire compétent, sauf indication contraire dans le document.

Quatrième étape

Promulgation et mise en œuvre

39. Les documents d'orientation validés doivent être promulgués conformément au plan de diffusion et de mise en œuvre (paragraphe 29). Ils doivent être largement distribués au sein de la mission avec, s'il y a lieu, le concours de l'équipe de pays des Nations Unies. Selon le contenu et la portée du document, le groupe de rédaction, en coordination avec le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général ou du chef de mission, choisit la meilleure méthode de diffusion afin de s'assurer qu'il soit porté à l'attention de tous les personnels concernés. La mise en œuvre du document d'orientation doit respecter le plan de suivi et d'évaluation (paragraphe 30).
40. Dans le souci de veiller à ce que les missions et le Siège mettent en commun leurs connaissances, le responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques transmet les documents d'orientation validés à l'équipe chargée de la gestion des connaissances et des documents d'orientation au sein du service des politiques et des meilleures pratiques en leur demandant de les télécharger dans la base de données *ad hoc*. La version originale validée du document d'orientation doit être traitée conformément au plan d'archivage des dossiers dans les opérations de paix (réf. 2011.12). Le Groupe de gestion de l'information de la mission – s'il en existe un – doit pouvoir fournir des conseils sur ce plan d'archivage.
41. Les missions doivent veiller à ce qu'un système ait été prévu pour enregistrer, conserver et suivre tous les documents d'orientation qu'elles ont élaborés, notamment en leur affectant un numéro de référence et en assurant le suivi de leur examen périodique. Ce mécanisme doit être géré par le responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques et/ou le bureau du chef de cabinet de la mission.

Cinquième étape

Réexamen

42. Le chef du bureau de rédaction, coauteur des documents d'orientation, doit procéder au réexamen des documents relevant de sa responsabilité. Le document original comporte une date de réexamen (dans un délai d'un à trois ans, comme le veut la politique relative à l'élaboration de documents d'orientation). Le Représentant spécial du Secrétaire général, le chef de mission ou le haut fonctionnaire compétent peuvent à tout moment demander le réexamen d'un document d'orientation. En outre, toute modification du mandat de la mission, toute hausse ou baisse importante des effectifs, toute évolution du théâtre d'opérations de la mission, et tout changement de l'une des conditions décrites au paragraphe 19 entraînent la révision des documents d'orientation existants.
43. Le réexamen doit s'appuyer sur le plan de suivi et d'évaluation afin de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre et l'applicabilité du document d'orientation. Le chef du bureau de rédaction détermine s'il convient :
- De prolonger la validité du document d'orientation pour une durée pouvant aller jusqu'à trois ans (paragraphe 44);
 - De rectifier le document d'orientation (paragraphe 45);
 - De revoir le document d'orientation (paragraphe 46);
 - De remplacer le document d'orientation par un autre (paragraphe 47);
 - De recommander d'annuler le document d'orientation sans le remplacer (paragraphe 48).
44. Lorsqu'à la date prévue pour le réexamen d'un document d'orientation, le bureau de rédaction considère qu'il n'est pas nécessaire de le rectifier, le document peut voir sa validité prolongée pour une durée maximale de trois ans. Le chef du bureau de rédaction doit alors soumettre le document pour validation, selon la procédure décrite à la troisième étape des présentes lignes directrices, en indiquant une nouvelle date de réexamen. Le document doit être accompagné d'une note exposant les raisons pour lesquelles il ne nécessite aucune rectification. Une attention particulière doit être accordée aux études portant sur les enseignements tirés de l'expérience, aux analyses après action et aux rapports de fin d'affectation, qui peuvent comporter des informations en retour sur le processus ou le point abordé dans le document d'orientation. En cas de prolongation de la validité d'un tel document, un nouveau numéro de référence lui est attribué.
45. Les documents d'orientation peuvent être rectifiés. Ces rectifications doivent consister en des ajustements mineurs du texte, qui n'altèrent pas fondamentalement les méthodes de travail ni les responsabilités qui y sont décrites. Si le document est rectifié avant la date de réexamen, il n'est pas nécessaire de lui attribuer un nouveau numéro de référence ni de changer la date initialement prévue. Les documents d'orientation rectifiés annulent et remplacent les précédentes versions. Le Représentant spécial du Secrétaire général, le chef de mission ou le haut fonctionnaire compétent ont le pouvoir discrétionnaire de déterminer si un changement proposé constitue une rectification ou une révision.
46. La révision d'un document d'orientation entraîne un changement important des méthodes et/ou des rôles et responsabilités énoncés dans ledit document. Elle doit donc suivre les procédures normalisées de proposition et d'élaboration de documents d'orientation exposées dans les présentes lignes directrices. Les documents

NON CLASSIFIÉ

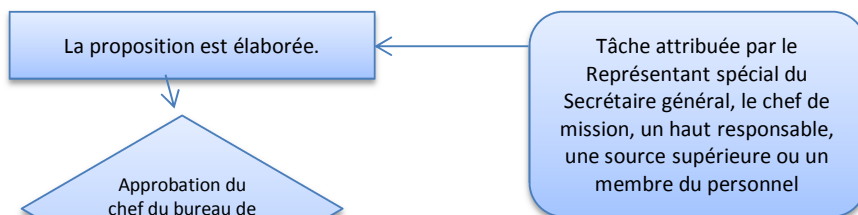
d'orientation révisés se voient attribuer un nouveau numéro de référence; ils annulent et remplacent les précédentes versions.

47. Lorsqu'il est établi qu'un document d'orientation ne reflète plus les bonnes pratiques ou que le théâtre d'opérations a notablement évolué, il doit être remplacé par un nouveau document, dont l'élaboration doit suivre les procédures énoncées dans les présentes lignes directrices.
48. Lorsqu'une pratique n'est plus pertinente dans le contexte d'une mission, le Représentant spécial du Secrétaire général, le chef de mission ou le haut fonctionnaire compétent peuvent estimer nécessaire d'annuler le document d'orientation concerné, et ne pas le remplacer. Cette décision peut s'appuyer sur la recommandation du bureau de rédaction, mais le Représentant spécial du Secrétaire général, le chef de mission ou le haut fonctionnaire compétent sont habilités à dénoncer le document en question à tout moment.

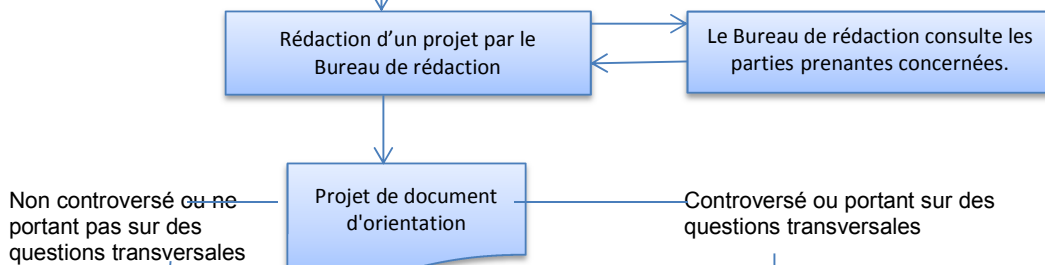
Procédure

49. La procédure d'élaboration des documents d'orientation propres aux missions est résumée dans le diagramme ci-après.

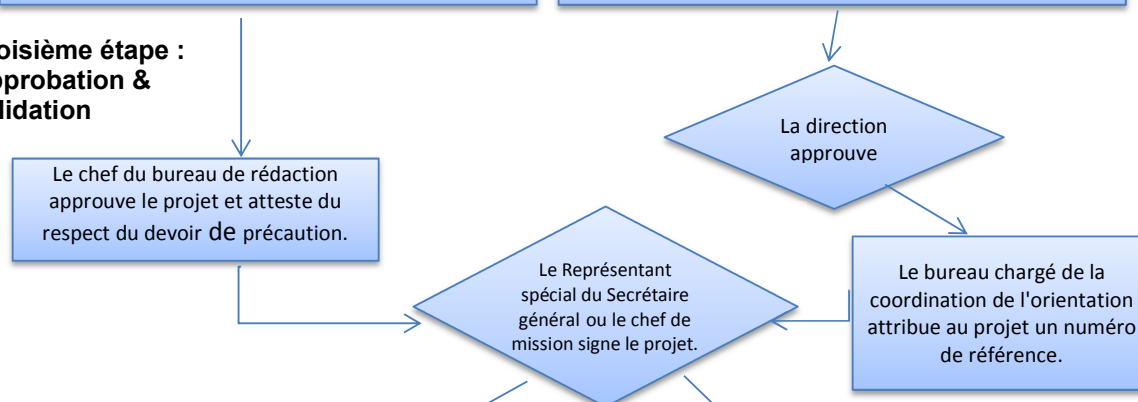
**Première étape :
Proposition**



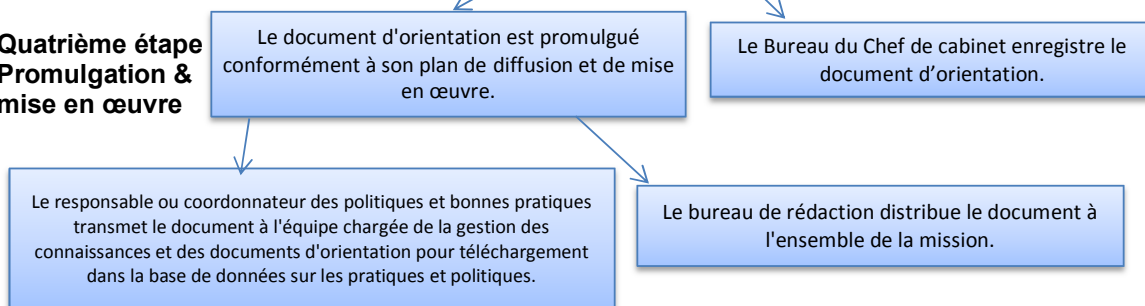
**Deuxième étape :
Rédaction & consultation**



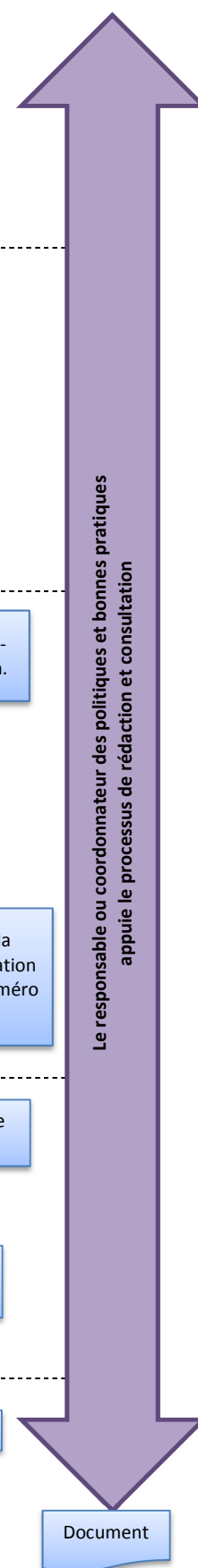
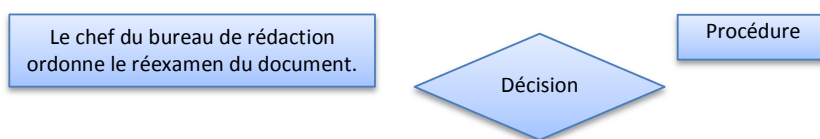
**Troisième étape :
Approbation & validation**



**Quatrième étape :
Promulgation & mise en œuvre**



**Cinquième étape :
Réexamen**



E. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

50. Le bureau de rédaction est chargé de formuler une proposition de document d'orientation propre à la mission, d'engager les premières consultations sur les grandes lignes du projet, de rédiger les documents d'orientation, de coordonner le processus de consultation, de distribuer les documents d'orientation validés à l'ensemble de la mission et de les transmettre au responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques, ainsi que d'en assurer le suivi et le respect. Le bureau de rédaction détermine si un groupe de travail composé de représentants des principaux bureaux doit être constitué pour appuyer le processus de rédaction et de consultation.
51. Le chef du bureau de rédaction agit en qualité de coauteur des projets de document d'orientation dans son domaine de responsabilité. Il doit valider les propositions de documents d'orientation, désigner un rédacteur principal chargé de leur élaboration, approuver le projet de document avant sa validation par le Représentant spécial du Secrétaire général ou le chef de mission et procéder au réexamen des documents relevant de sa responsabilité.
52. Le Représentant spécial du Secrétaire général ou le chef de mission sont responsables du processus global d'élaboration de documents d'orientation au sein de la mission, et doivent notamment signer ceux déjà élaborés. Si nécessaire, ils peuvent déléguer le contrôle et la validation des documents d'orientation élaborés par la mission au Chef de cabinet, aux chefs des composantes militaires et/ou au chef ou directeur de l'appui à la mission.
53. Le Bureau du Chef de cabinet, ou tout autre bureau chargé de coordonner l'élaboration de documents d'orientation au sein de la mission, doit suivre tous les documents en cours d'élaboration afin de garantir une bonne coordination entre les services. Le même bureau doit également fournir aux rédacteurs des informations sur des modèles appropriés de documents ainsi que sur les processus d'approbation, de consultation et de validation. Il est recommandé à ce bureau de mettre en place un système de numérotation ou autre qui permette d'identifier les documents d'orientation élaborés par la mission, et de conserver des copies de tous les documents validés.
54. Le responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques doit aider le bureau de rédaction à trouver les modèles appropriés, à identifier les rapports relatifs aux enseignements tirés de l'expérience, documents d'orientation et autres textes pertinents, et à communiquer la version définitive des documents d'orientation propres aux missions à l'équipe du Siège chargée de la gestion des connaissances et des documents d'orientation.

F. TERMES ET DÉFINITIONS

55. Sont applicables aux fins des présentes lignes directrices les termes et définitions ci-après.

Politique	Une politique indique l'articulation d'une position, d'une intention et/ou d'une instruction institutionnelle relative à des questions ou activités liées au maintien de la paix. Une politique constitue la base de la cohérence institutionnelle pour la gestion des questions liées au maintien de la paix. Il est obligatoire de s'y conformer.
Procédure opérationnelle permanente	Une procédure opérationnelle permanente est une instruction permanente indiquant comment mettre en œuvre une tâche, un processus ou une activité spécifique ou comment obtenir un résultat souhaité. Elle met en avant les bonnes pratiques ou les étapes que l'institution estime devoir être suivies, sauf s'il en est décidé autrement. Il est obligatoire de s'y conformer.
Lignes directrices	Tout document qui n'est pas une politique ou une procédure opérationnelle permanente et donne des orientations sur une tâche, un processus ou une activité spécifique est réputé être une « ligne directrice ». Les lignes directrices peuvent inclure des manuels, guides, outils ou autres instructions similaires. Il doit être clairement précisé dans et tout au long du document qu'il convient de s'y conformer.
Bonnes pratiques	Les bonnes pratiques s'entendent d'une façon de mener à bien une activité qui a prouvé son efficacité dans une situation et peut s'appliquer dans une autre.
Devoir de précaution	Le devoir de précaution renvoie à la responsabilité qu'ont les rédacteurs de directives de procéder, avant de soumettre un projet de directive pour validation et promulgation, à des recherches adéquates et de mener des consultations avec les parties prenantes concernées, et de s'assurer de son exactitude et de sa conformité avec les textes de l'ONU, les directives du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, et les directives des missions déjà adoptées sur cette question.
Prise en compte de la problématique hommes-femmes	La prise en compte de la problématique hommes-femmes consiste à évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et social – de telle sorte que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse se perpétuer. Le but ultime est d'atteindre l'égalité entre les sexes.
Intégration des droits de l'homme	Intégrer les droits de l'homme dans l'élaboration de documents d'orientation propres aux missions consiste à faire en sorte que ces documents respectent les normes et procédures en matière de droits de l'homme et contribuent à la pleine prise en compte de ces droits dans tous les aspects des opérations de paix, conformément à la politique générale du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques et du Département de l'appui aux missions relative aux droits de l'homme dans les opérations de paix et les missions politiques des Nations Unies

(2011).

Enseignements tirés de l'expérience	Enseignements tirés des mesures, projets et opérations, et qui sont appliqués ou pris en compte. Ces enseignements peuvent être positifs ou négatifs, dans la mesure où il peut être recommandé de reproduire une approche ou de l'éviter.
Documents d'orientation propres aux missions	Les documents d'orientation propres aux missions couvrent les documents relatifs aux politiques, procédures opérationnelles permanentes et lignes directrices élaborés par le personnel du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions dans les missions de terrain, et qui ne s'appliquent qu'à la mission où ils ont été élaborés.

G. RÉFÉRENCES

Références supérieures

- A. Circulaire du Secrétaire général sur l'organisation du Département des opérations de maintien de la paix ([ST/SGB/2010/1](#))
- B. Circulaire du Secrétaire général sur l'organisation du Département de l'appui aux missions ([ST/SGB/2010/2](#))
- C. Circulaire du Secrétaire général sur la classification et le maniement des informations sensibles ou confidentielles ([ST/SGB/2007/6](#))

Références connexes

- D. Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relative à l'élaboration de documents d'orientation (2014.14)
- E. Procédures opérationnelles permanentes du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives à l'élaboration de documents d'orientation (2014.15)
- F. Politique générale du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, du Département des opérations de maintien de la paix, du Département des affaires politiques et du Département de l'appui aux missions relative aux droits de l'homme dans les opérations de paix et les missions politiques des Nations Unies (2011.20)
- G. Lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives à l'utilisation du plan d'archivage des dossiers dans les opérations politiques et de maintien de la paix v.3 (2011.12)

H. SUIVI ET CONFORMITÉ

- 56. Dans les missions de terrain, la mise en œuvre des présentes lignes directrices relève de la responsabilité du Représentant spécial du Secrétaire général ou du chef de mission, assisté d'autres hauts responsables, ainsi que du responsable ou coordonnateur des politiques et bonnes pratiques au sein de la mission.

57. Le Service des politiques et des meilleures pratiques de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions est chargé de veiller au respect des présentes lignes directrices, avec le soutien des responsables ou coordonnateurs des politiques et bonnes pratiques au sein des missions.

I. CONTACT

58. Le service à contacter pour cette politique est le Service des politiques et des meilleures pratiques de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions.

J. HISTORIQUE

59. Le présent document est la première version des lignes directrices. Aucune rectification ni révision n'y a été apportée.

SIGNATURE POUR VALIDATION

SIGNATURE POUR VALIDATION

DATE DE VALIDATION

DATE DE VALIDATION