

Nations Unies

Département des opérations de maintien de la paix

Département de l'appui aux missions

Référence n° 2017.06



Lignes directrices

Collaboration avec la société civile

Document approuvé par : Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint
aux opérations de maintien de la paix
Atul Khare, Secrétaire général adjoint à l'appui
aux missions

Date d'entrée en vigueur : 1^{er} mai 2017

Service à contacter : Service des politiques et des meilleures pratiques de la
Division des politiques, de l'évaluation et de la
formation (Département des opérations de maintien de
la paix et Département de l'appui aux missions)

Date de révision : 1^{er} mai 2019

**LIGNES DIRECTRICES DU DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS
DE MAINTIEN DE LA PAIX ET DU DÉPARTEMENT DE L'APPUI
AUX MISSIONS RELATIVES À LA COLLABORATION
AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE**

Table des matières :

- A. Objet**
- B. Champ d'application**
- C. Contexte**
- D. Lignes directrices**
- E. Définitions**
- F. Références**
- G. Suivi de l'application**
- H. Service à contacter**
- I. Historique**

A. OBJET

1. Les présentes lignes directrices contiennent, à l'intention du personnel de maintien de la paix, des directives opérationnelles sur l'élaboration d'initiatives effectives de collaboration avec la société civile, qui sont fondées sur les principes d'inclusion et de sécurité des acteurs de la société civile ainsi que l'obligation de « ne pas nuire » et qui prennent en compte les besoins des hommes, des femmes, des garçons et des filles. Plus particulièrement, elles proposent des meilleures pratiques pour identifier les acteurs de la société civile les plus appropriés, établir et maintenir des échanges de manière coordonnée ainsi qu'évaluer l'impact de la collaboration avec la société civile sur la mise en œuvre du mandat.
-

B. CHAMP D'APPLICATION

2. Les présentes lignes directrices s'appliquent à l'ensemble du personnel du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, qui collabore avec les acteurs locaux pour accomplir les tâches prévues par le mandat, notamment mais non exclusivement : la protection des civils et la protection et la promotion des droits de l'homme, la collaboration avec les communautés pour résoudre les conflits locaux et promouvoir la cohésion sociale et la réconciliation, la promotion de la participation des femmes et de l'égalité des sexes, le soutien de processus politiques et consultations électorales inclusifs, la réinsertion des anciens combattants dans leurs communautés, l'appui apporté à l'extension de l'autorité de l'État et la promotion de la bonne gouvernance ainsi que le soutien des dispositifs communautaires de prévention et de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles. Les présentes lignes directrices sont destinées principalement aux composantes civiles chargées de mettre en œuvre les aspects de fond des mandats confiés aux missions. Toutefois, les principes et méthodes qui y sont proposés peuvent également être utilisés par le personnel en tenue.

3. Aux fins des présentes lignes directrices, on entend par société civile un espace politique consacré à l'action collective volontaire, organisée, pacifique et libre de toute coercition, menée par un large éventail d'acteurs sociaux qui sont motivés par des intérêts, valeurs ou objectifs communs dans le but de promouvoir des idées ou visées collectives. À cet égard, la société civile est distincte des acteurs étatiques et du secteur privé, mais elle ne comprend pas que les organisations non gouvernementales locales (ONG) ou les organisations de la société civile : elle englobe également les particuliers, les défenseurs des droits de l'homme, les médias et journalistes indépendants, les dirigeants communautaires, y compris religieux, et les autorités autochtones et coutumières (lorsqu'elles ne font pas partie des institutions étatiques), les syndicats, les associations de femmes, les groupes de jeunes, les mouvements sociaux et les communautés de médias sociaux ou tout autre acteur social poursuivant avec détermination le maintien, la modification ou la transformation des paramètres sociopolitiques, économiques, moraux et culturels de la société.
-

C. CONTEXTE

4. Le rôle crucial que peut jouer la société civile dans la consolidation de la paix est reconnu depuis longtemps par l'ONU. Le personnel de maintien de la paix a souvent été chargé de collaborer avec la société civile pour promouvoir les processus politiques et les tâches confiées à la mission, comme le Conseil de sécurité l'a récemment fait observer dans ses résolutions 2086 (2013) et 2282 (2016). En vue de renforcer l'efficacité de la collaboration avec la société civile dans l'exécution des tâches prévues par le mandat, une enquête sur les pratiques a été menée en 2015 pour formuler les recommandations qui constituent l'ossature des présentes lignes directrices.
5. Cette enquête a notamment révélé que la collaboration entre le personnel de maintien de la paix et la société civile demeurait ponctuelle et qu'elle se faisait essentiellement par le truchement d'organisations officielles et élitistes considérées comme contribuant aux efforts de paix. Cette démarche limitée exclut de nombreux acteurs des processus soutenus par les missions de maintien de la paix, ce qui influe sur l'ouverture de ces dernières et, en définitive, l'image de leur neutralité. En conséquence, l'amélioration de la collaboration entre le personnel de maintien de la paix et la société civile nécessite l'élaboration d'une approche institutionnelle et de directives de politique générale globales et intégrées. L'approche institutionnelle vise à mieux lier les efforts de collaboration au sein de la mission à la réalisation des tâches prévues par le mandat et des priorités. Des directives opérationnelles sont nécessaires pour élargir l'éventail des acteurs avec lesquels les missions collaborent pour inclure divers protagonistes locaux, les groupes marginalisés, y compris les jeunes et les femmes, ainsi que des acteurs communautaires associés à ceux qui menacent de saboter le processus de paix.
6. La société civile peut être un vecteur de transformation et de changement, mais en raison du contexte national, elle ne favorise pas nécessairement le processus de paix soutenu par l'ONU ou les tâches confiées aux missions. Dans les situations de conflit, les organisations de la société civile peuvent être profondément divisées et politisées. Néanmoins, c'est seulement en « tenant compte des besoins de tous les groupes de la population »¹ que les opérations de maintien de la paix pourront faire progresser les processus et objectifs de consolidation de la paix. En conséquence, le personnel de maintien de la paix doit être en mesure de collaborer avec ceux qui soutiennent le processus de paix comme ceux qui s'y opposent pour améliorer son analyse de la dynamique politique et des conflits ainsi qu'éclairer ainsi sa planification stratégique et opérationnelle.
7. Dans le cadre des présentes lignes directrices, le personnel de maintien de la paix peut contribuer, par une collaboration constructive et régulière avec les acteurs de la société civile, à un règlement politique durable, à la cohésion sociale et la réconciliation et à la protection des droits de l'homme dans des communautés profondément divisées. Il peut mettre à profit

¹ Résolution 2282 (2016) du Conseil de sécurité.

le rôle positif des acteurs de la société civile pour améliorer les conditions d'exécution du mandat. Cette collaboration peut notamment influencer sur : i) la prévention et l'atténuation des conflits locaux, ii) la mobilisation de la communauté, iii) les dispositifs d'alerte en cas de violations des droits de l'homme, iv) la définition et la mise en œuvre de stratégies de protection, v) les consultations au niveau communautaire et vi) la participation des femmes et des jeunes, renforçant ainsi le caractère inclusif. La collaboration avec la société civile peut également rehausser la réputation de l'ONU et inciter la population locale à continuer de lui apporter son soutien. Les acteurs de la société civile appuient également l'éducation civique et les programmes de sensibilisation, représentent un facteur crucial en vue de processus électoraux libres, équitables et non violents et peuvent être des interlocuteurs essentiels pour les autorités locales lors de l'élaboration de mécanismes de responsabilisation sensibles aux besoins des communautés dans le cadre de l'extension de l'autorité de l'État et de la lutte contre l'impunité. Cette liste n'est pas exclusive et d'autres fonctions de maintien de la paix peuvent également bénéficier de la contribution de la société civile.

D. LIGNES DIRECTRICES

8. Fixer des objectifs pour la collaboration avec la société civile

- 8.1. La collaboration avec la société civile peut contribuer à la réalisation des objectifs de la mission et l'exécution des tâches prescrites. À cette fin, les stratégies de collaboration avec la société civile doivent être incorporées dès le début des activités de planification par les composantes compétentes du maintien de la paix et prendre en compte la nature du conflit ainsi que l'égalité des sexes et l'analyse des parties prenantes². Plus particulièrement, le personnel de maintien de la paix doit avoir une bonne compréhension des intérêts des acteurs de la société civile, de leurs rapports avec le conflit et la dynamique de paix, y compris les droits de l'homme, de leurs capacités, de leurs forces et faiblesses, ainsi que des possibilités et, à l'inverse, des risques que peut entraîner pour eux la collaboration avec la mission. Ces analyses doivent être effectuées au niveau non seulement national mais également local pour prendre pleinement en compte les liens entre les processus nationaux et locaux. Elles contribueront à définir les principaux points d'entrée pour les activités de consolidation de la paix, y compris les partenariats avec des acteurs influents de la société civile, et à déterminer et prévenir les risques éventuels et les représailles contre des acteurs de la société civile qui coopèrent avec les missions de maintien de la paix, en particulier dans des environnements asymétriques.
- 8.2. Les planificateurs de la mission doivent incorporer les résultats des analyses du conflit et des parties prenantes dans les documents pertinents de planification stratégique de la mission (cadre stratégique intégré, plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, budgétisation axée sur les résultats et plan de mission). Il sera ainsi possible à la mission de coopérer avec la société civile à l'échelle du système, ce qui donnera une cohérence plus grande aux différentes activités de collaboration et permettra de mener des initiatives conjointes. Les responsables de la planification des missions doivent veiller à ce que la collaboration avec la société civile promeuve les priorités clairement définies de la mission et que les ressources consacrées à ces activités soient allouées en temps opportun.
- 8.3. Au niveau des sections et des composantes, les administrateurs doivent identifier clairement les objectifs de collaboration avec la société civile dans le cadre de leurs stratégies respectives. Dans les bureaux de terrain, les chefs de bureau doivent s'assurer que la collaboration avec la société civile dans toutes les sections et composantes est ciblée et conforme aux priorités tant de la mission que des bureaux de terrain afin d'en accroître la cohérence et d'en renforcer au maximum l'efficacité. À cette fin, la collaboration avec la société civile doit refléter une théorie du changement, à savoir l'énonciation de la nature et de l'importance du changement escompté en raison de la collaboration avec la société civile dans un délai donné. Elle doit

² Pour de plus amples informations voir la pratique de l'analyse des conflits à l'ONU (United Nations Conflict Analysis Practice), mai 2016.

également être exprimée au travers d'indicateurs de base qui suivront l'impact de la collaboration avec la société civile sur la réalisation des priorités de la mission (voir la section 13).

- 8.4. Afin de définir les objectifs prioritaires qui pourraient bénéficier d'une contribution de la société civile, le personnel de maintien de la paix doit adopter des techniques participatives, telles que la réflexion, au sein de la composante, de la section ou du bureau de terrain avec la participation d'autres partenaires, notamment de représentants de l'équipe de pays des Nations Unies et d'interlocuteurs pertinents de la société civile. Les objectifs doivent décrire la contribution de la société civile aux changements souhaités dans le pays ou la région. Afin de faciliter le suivi des progrès, ils doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et assortis d'échéances. La définition de ces objectifs permettra au personnel de maintien de la paix d'exposer sommairement ce qu'il cherche à accomplir en collaborant avec la société civile, de fixer les délais, de définir les bénéficiaires et d'avoir une idée claire du succès escompté.
- 8.5. Les missions de maintien de la paix doivent, dans la mesure du possible, recourir aux mécanismes existants de coordination et d'échange d'informations pour planifier, mettre en œuvre et suivre les activités de collaboration avec la société civile, tant au quartier général de la mission que dans les bureaux de terrain. Ces mécanismes doivent fournir des informations en retour rapides sur les perceptions de la société civile et ses préoccupations concernant la mise en œuvre du mandat de la mission et le processus de paix dans son ensemble. Ils doivent également promouvoir la planification conjointe et les messages communs des sections et composantes de la mission qui collaborent avec les acteurs locaux.

9. Définition et représentation graphique des acteurs de la société civile

- 9.1. Les objectifs de la collaboration doivent servir de référence au personnel de maintien de la paix lors de l'identification des acteurs pertinents de la société civile. Le personnel de maintien de la paix doit s'efforcer de coopérer avec le plus grand nombre possible d'acteurs locaux représentant la diversité des populations dans leurs zones d'affectation. Pour identifier les interlocuteurs pertinents, les composantes du maintien de la paix doivent, au moins une fois par an, procéder à la cartographie des acteurs de la société civile (voir annexe 1). Dans la mesure du possible, cette activité doit être menée avec la participation des équipes de pays des Nations Unies et des interlocuteurs de la société civile afin de mettre à profit les perspectives et la compréhension des divers acteurs locaux.
- 9.2. La cartographie des acteurs de la société civile consiste en une représentation graphique de ces derniers, leurs intérêts et leur capacité d'influer sur un objectif donné au moyen de matrices. Elle permet au personnel de maintien de la paix de définir ceux qui s'intéressent aux objectifs et priorités de la mission, qui exercent une influence, positive ou négative, sur le processus de paix et les tâches prévues par le mandat et dont les relations sont reconnues au niveau communautaire. Aux fins de la cartographie des acteurs de la société civile, il convient de:
 - Définir tous les acteurs associés à l'objectif;
 - Classer et d'analyser, dans la mesure du possible, ces acteurs (par exemple, les chefs traditionnels, les organisations officielles, les partis politiques, etc.) pour comprendre leurs relations réciproques et leur importance au regard de l'objectif et pour évaluer leur capacité, y compris d'obstruction notamment par le biais du cadre juridique ou des ressources;
 - Élaborer les matrices décrivant les intérêts, le pouvoir ou l'influence sur l'objectif en vue de définir les acteurs clés (voir l'annexe 1 pour des exemples);
 - Analyser les relations réciproques entre ces acteurs clés ainsi que leurs rapports avec les autorités gouvernementales ou parties au conflit.

9.3. Grâce à la représentation graphique de l'intérêt et du pouvoir des divers acteurs de la société civile au regard des objectifs prioritaires de la mission, le personnel de maintien de la paix sera en mesure de déterminer avec précision les modalités les plus efficaces de collaboration avec la société civile. Les quadrants de la représentation graphique correspondent à quatre groupes : 1) les acteurs qui ont un grand pouvoir mais peu d'intérêt : ils ne prêtent pas un intérêt particulier à l'objectif cible mais s'ils sont mobilisés, ont le pouvoir de l'influencer. Les missions de maintien de la paix doivent donc les tenir informés pour qu'ils usent de leur autorité en faveur de l'objectif poursuivi; 2) les acteurs qui ont un grand pouvoir et un vif intérêt : ils sont considérés comme des acteurs clés car ils peuvent promouvoir ou entraver l'objectif; 3) les acteurs ayant peu de pouvoir et peu d'intérêt : il faut collaborer avec eux pour voir si leur intérêt ou leur influence évolue avec le temps et pour évaluer la façon dont la mission pourrait les aider à réaliser leur potentiel; 4) les acteurs ayant peu de pouvoir mais un vif intérêt : il faut leur donner des moyens d'action pour qu'ils puissent influencer directement sur l'objectif. Les groupes marginalisés de la communauté font généralement partie de cette catégorie. Toutefois, les groupes locaux peuvent donner une autre lecture du conflit et jouer un rôle crucial dans la définition des priorités les plus importantes dans la consolidation de la paix au niveau local.

9.4. Afin d'assurer des processus inclusifs, le personnel de maintien de la paix doit s'employer à collaborer avec les acteurs des quatre quadrants de la matrice. Toutefois, c'est la collaboration avec les acteurs clés qui aura les effets les plus importants sur l'objectif visé. Les acteurs clés peuvent être ceux qui menacent de saboter le processus de paix et les parties prenantes qui refusent de collaborer avec la mission. En conséquence, le personnel de maintien de la paix doit analyser les relations réciproques entre les acteurs clés et les rapports entre ces derniers et les autres protagonistes³. La définition des groupes susceptibles d'influencer les parties prenantes les plus importantes, y compris ceux qui menacent de saboter le processus de paix, permettra au personnel de maintien de la paix de promouvoir ses objectifs, même en l'absence de contacts officiels avec ces derniers, et de mettre progressivement en place les conditions d'un dialogue.

10. Gérer les risques et les attentes

10.1. Le personnel de maintien de la paix doit reconnaître que la société civile n'est pas nécessairement neutre. Dans des situations de conflit, les acteurs de la société civile peuvent se polariser en fonction de clivages engendrés par les hostilités. Certains d'entre eux peuvent donc soutenir les intérêts et les positions de différentes parties au conflit, ce qui contribue aux divisions et aux tensions entre les acteurs de la société civile et entre la société civile et le gouvernement. Le personnel de maintien de la paix doit être conscient de ces divisions pour éviter de légitimer un groupe donné de la société civile en collaborant avec celui-ci. De toute évidence, dans un contexte polarisé, le personnel de maintien de la paix doit s'efforcer de coopérer avec des acteurs différents de la société civile pour préserver l'impartialité de la mission et sa capacité à soutenir des processus de paix inclusifs.

10.2. En outre, les gouvernements des pays hôtes peuvent considérer les acteurs de la société civile comme des menaces et s'inquiéter de la collaboration de la mission avec ces derniers. Le personnel de maintien de la paix doit donc évaluer la nature des relations entre le gouvernement ou les parties au conflit et certains acteurs de la société civile, en particulier lorsqu'il œuvre au rétablissement et à l'extension de l'autorité du gouvernement. Lorsque les acteurs clés sont des groupes qui sont associés à des partis politiques d'opposition ou qui adoptent des positions radicalement différentes des thèses officielles, le personnel de maintien de la paix doit élaborer des mesures d'atténuation pour neutraliser les frictions potentielles avec le gouvernement.

³ Pour de plus amples informations, voir le Manuel des affaires civiles, publié par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, 1^{er} avril 2012, et les outils de l'Overseas Development Institute, analyse des parties prenantes, janvier 2009 (ODI Toolkit, Stakeholder Analysis, January 2009).

10.3. Lorsque les acteurs de la société civile collaborent avec les missions de maintien de la paix, ils espèrent parfois des transferts de ressources financières. Le personnel de maintien de la paix doit donc être prêt à faire face à cette situation soit en fournissant des informations sur les possibilités existantes de financement par la mission ou par des sources externes soit et de préférence, en examinant un appui éventuel ne nécessitant pas de ressources financières.

11. Interaction avec les acteurs de la société civile

11.1. Pour élaborer des systèmes structurés de collaboration avec la société civile, le chef de mission doit mettre en place des modalités officielles de contacts réguliers avec de nombreux acteurs locaux venant d'horizons divers. Il faut donc permettre à la mission, à l'équipe de pays des Nations Unies et aux dirigeants de la société civile, notamment les anciens, les universitaires, les dirigeants religieux et les femmes, de faire connaître leurs préoccupations et d'examiner les processus des Nations Unies ainsi que les politiques nationales. Dans la mesure du possible, le chef de mission doit envisager de recourir aux mécanismes existants au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, par exemple, les comités ou groupes consultatifs de la société civile, les comités d'ONG et les groupes thématiques chargés des questions humanitaires. En outre, les conseillers principaux pour l'égalité des sexes et les membres compétents des équipes de pays des Nations Unies doivent recommander au chef de mission la mise en place de mécanismes de consultation spécifiques pour les groupes de femmes. De même, des modalités de consultation ciblée doivent être établies pour faire participer les groupes de jeunes. Des dispositifs spécialement conçus permettront aux représentants des femmes et des jeunes d'être plus nombreux et de faire connaître leurs besoins et perspectives. La participation du chef de mission fera comprendre aux sections et composantes de la mission que le partenariat avec la société civile est une priorité. Dans ce contexte, les commandants des forces et les chefs de la police civile doivent également avoir la possibilité de contribuer au dialogue avec la société civile, notamment en ce qui concerne les questions de sécurité. Grâce à la participation des dirigeants de la mission, les préoccupations de la société civile seront prises en compte dans les décisions stratégiques prises par la mission et les processus politiques plus larges. Le mécanisme de contact officiel pourrait être reproduit dans les bureaux de terrain, sous la direction du chef de bureau.

11.2. Avant de prendre contact avec les interlocuteurs de la société civile, le personnel de maintien de la paix doit prendre en compte la cartographie des acteurs de la société civile pour examiner les facteurs qui pourraient inciter les particuliers et les entités à coopérer avec la mission, et éventuellement à poursuivre la collaboration. Il sera ainsi possible de définir les activités de collaboration en fonction des objectifs et intérêts de la mission et de ceux de la société civile.

11.3. Le personnel de maintien de la paix doit examiner de nombreuses modalités de collaboration compte tenu du contexte et des objectifs des efforts de paix ainsi que des tâches confiées à la mission (voir l'annexe II). Ces modalités peuvent être classées en 5 groupes principaux : i) informer la société civile : lui fournir des informations objectives sur les activités décidées par les organes délibérants et l'état d'avancement du processus de paix et des tâches prescrites, ii) consulter : recueillir des informations sur l'idée que se font les communautés locales de la mission, des processus politiques en cours, de la situation en matière de sécurité et des tâches confiées à la mission, iii) faire participer les communautés locales : se concerter avec celles-ci par le biais de la société civile pour que les préoccupations et aspirations locales soient prises en compte dans le processus de paix, iv) collaborer : nouer des partenariats avec la société civile pour renforcer les capacités nationales et locales de pérennisation de la paix, v) donner les moyens d'action : permettre à la société civile de participer au processus de paix, de contribuer à la planification et à l'évaluation des tâches de fond confiées à la mission et de faire connaître les intérêts des communautés locales. Le personnel de maintien de la paix doit recourir à ces différentes modalités en fonction des interlocuteurs et de la phase dans laquelle se trouve le processus de paix ou les tâches prévues par le mandat.

- 11.4. Le personnel de maintien de la paix ne doit pas perdre de vue les critères régissant la participation des représentants de la société civile et les attentes qui en découlent. Plus particulièrement, il doit définir l'objectif de cette participation et les résultats escomptés. Il doit également encourager les acteurs de la société civile à utiliser des processus transparents et ouverts lors de la sélection de leurs représentants qui collaboreront avec la mission. L'absence de transparence dans le processus de sélection risque d'influer sur l'acceptation des résultats de la collaboration menée par d'autres membres de la société civile. Au terme des activités de collaboration, le personnel de maintien de la paix doit apporter son appui aux représentants de la société civile qui rendent compte des résultats non seulement à leurs organisations mais également à la communauté. De même, il doit veiller à ce que les résultats de la collaboration soient partagés au sein de la mission pour assurer la cohérence entre les sections et composantes de celle-ci.
- 11.5. Lorsque le personnel de la mission collabore avec la société civile, il doit évoquer les messages communs relatifs au mandat de la mission, tels qu'élaborés par le Bureau de l'information, ainsi que les objectifs de la mission. Il est tenu d'évaluer et d'utiliser les moyens de communication accessibles et recommandés pour fournir des informations à la société civile et aux communautés et pour entamer le dialogue. Il doit également maintenir le dialogue avec le gouvernement concernant les activités de collaboration en cours et encourager activement celui-ci à consulter et faire participer la société civile, en particulier les groupes marginalisés. Ce faisant, le personnel de la mission fera prévaloir une approche transparente et durable de collaboration avec la société civile.

12. Protéger les acteurs de la société civile

- 12.1. La responsabilité de la protection des civils à l'intérieur des frontières nationales incombe certes à l'État hôte, le personnel de maintien de la paix doit néanmoins se soucier de la sécurité des acteurs de la société civile. En conséquence, lors des phases de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de l'impact, il convient d'appliquer les principes fondamentaux de sécurité, de sensibilité et d'autres principes pertinents tels que l'obligation de « ne pas nuire ». Plus particulièrement, le personnel de maintien de la paix doit tenir compte, dans l'évaluation des risques, de la problématique hommes-femmes qu'il doit intégrer dans toutes les mesures destinées à protéger les acteurs de la société civile.
- 12.2. Lors de la planification de la collaboration avec la société civile, le personnel de maintien de la paix doit évaluer les risques (en matière de réputation, de sûreté et de sécurité) que peuvent courir les acteurs de la société civile qui collaborent avec la mission. Ce faisant, il doit noter la fréquence des menaces pesant sur ceux-ci, la forme qu'elles prennent, leur probabilité et leurs conséquences sur les acteurs de la société civile. La représentation graphique des acteurs de la société civile doit éclairer l'évaluation des risques, y compris la détermination de la capacité d'un acteur de la société civile d'atténuer les risques potentiels.
- 12.3. Au cas où un acteur de la société civile est menacé, le personnel de maintien de la paix doit consulter les composantes droits de l'homme pour s'assurer du bien-fondé des allégations et maintenir le contact avec cet acteur. En consultation avec ce dernier, les composantes droits de l'homme doivent conseiller le personnel de maintien de la paix sur des stratégies efficaces qui permettront d'assurer la sécurité de l'acteur menacé. Ces stratégies peuvent consister en un plaidoyer auprès des représentants des institutions de l'État, notamment les forces de sécurité. Le personnel de maintien de la paix doit envisager de mobiliser les hauts responsables afin de sensibiliser les autorités publiques à l'importance de la protection des acteurs de la société civile dans le cadre de l'instauration d'une paix durable.
- 12.4. En outre, les sections et composantes chargées d'étendre l'autorité de l'État doivent incorporer des mesures visant à protéger la société civile dans les réformes. En particulier, elles doivent recommander que le cadre juridique ne restreigne pas indûment la capacité des acteurs de la société civile à s'organiser ou à se faire entendre et que la société civile ne soit

pas limitée aux groupes enregistrés. Le personnel de maintien de la paix doit collaborer étroitement avec les composantes droits de l'homme pour suivre et constater par écrit les menaces et les obstacles auxquels la société civile est confrontée.

13. Évaluer les effets de la collaboration avec la société civile sur les priorités de la mission

13.1. Les sections chargées du maintien de la paix doivent observer en permanence dans quelle mesure la collaboration avec la société civile contribue aux objectifs et tâches prévues par le mandat, ce qui permettra au personnel de maintien de la paix de déterminer si cette collaboration apporte une solution à la dynamique du conflit et pérennise la paix. Si cela n'est pas le cas, le personnel de maintien de la paix peut utiliser ces informations pour réexaminer son approche de collaboration.

13.2. Les sections chargées du maintien de la paix doivent définir des indicateurs de base lorsqu'elles planifient la collaboration avec la société civile. Les indicateurs permettent de mesurer les progrès accomplis avec le temps. Toutefois, les processus de paix sont relativement complexes et font intervenir de nombreux acteurs. Il peut être difficile de définir avec précision les effets d'une intervention donnée de la société civile. Le personnel de maintien de la paix doit donc, dans la mesure du possible, employer plusieurs indicateurs pour apprécier la réalisation d'un seul objectif. Ainsi par exemple, lors de l'évaluation de la protection des civils par la société civile, il pourrait noter : i) la fréquence de la participation des acteurs de la société civile aux mécanismes de coordination de la protection; ii) le nombre d'alertes qu'ils ont données au cours d'une période donnée; iii) l'évolution du sentiment de sécurité dans une communauté où les acteurs de la société civile sont intervenus; ou iv) la réduction des facteurs de vulnérabilité dans une communauté où ces acteurs ont épaulé la mission. Les indicateurs i) et ii) fourniront des données quantitatives et les indicateurs iii) et iv) des informations qualitatives. Aucun de ces indicateurs, considéré séparément, ne peut décrire de façon complète la contribution des acteurs de la société civile à la protection des civils; mais pris ensemble, ils permettent d'avoir une compréhension globale de l'intervention.

13.3. Lors de la sélection des indicateurs qui permettent d'évaluer les résultats de la collaboration, le personnel de maintien de la paix doit examiner les moyens d'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation. Il doit accorder une attention particulière aux compétences, au temps et aux ressources nécessaires à la collecte de données spécifiques, car ces facteurs peuvent avoir des répercussions sur la faisabilité et la crédibilité de l'évaluation des résultats. Le personnel de maintien de la paix doit donc accorder la priorité à la cartographie des données existantes provenant de sources fiables, ce qui permettra à l'Organisation de gagner un temps appréciable et d'économiser des ressources. Les sources fiables sont normalement celles qui proviennent d'organismes publics, en particulier les bureaux de statistique et les agences, fonds et programmes des Nations Unies. Les informations qualitatives et quantitatives obtenues de la société civile doivent également être prises en compte en tant que sources d'information secondaires. Lorsqu'il utilise les sources nationales, le personnel de maintien de la paix doit s'assurer que le conflit n'a pas affecté les capacités de collecte et d'analyse des données par l'État et la société civile.

E. DÉFINITIONS

Société civile : La société civile comprend un vaste réseau de personnes, de communautés et d'organisations visant à faire avancer les causes sociales, économiques ou politiques. Parmi ces personnes et organisations figurent notamment des acteurs institutionnels, informels ainsi que ceux qui menacent de saboter le processus politique d'ensemble,.

Cartographie des acteurs de la société civile : Il s'agit d'un processus de représentation graphique et d'analyse qui permet de définir et de décrire les caractéristiques des acteurs de la

société civile pour déterminer les points d'entrée qui permettront de promouvoir les priorités de la mission et les objectifs du processus de paix.

F. RÉFÉRENCES

Références

- A. Charte des Nations Unies
- B. Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions : Principes et orientations des opérations de maintien de la paix de l'ONU, 2008
- C. Politique générale relative aux droits de l'homme dans les opérations de paix et les missions politiques des Nations Unies, 2011
- D. Résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité sur les femmes et la paix et la sécurité, S/RES/1325
- E. Résolution 2250 (2015) du Conseil de sécurité sur la jeunesse, la paix et la sécurité, S/RES/2250
- F. Résolution 2282 (2016) du Conseil de sécurité sur l'examen du dispositif de consolidation de la paix de l'Organisation des Nations Unies, S/RES/2282

Lignes directrices connexes

- G. Directive de politique générale du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur les affaires civiles, 1^{er} avril 2008
- H. Suivi de la consolidation de la paix : Guide de l'ONU concernant l'évaluation comparative à l'intention des praticiens, 2010 (Monitoring Peace Consolidation: The United Nations Practitioners' Guide to Benchmarking, 2010)
- I. Manuel des affaires civiles, publié par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, 1^{er} avril 2012
- J. Lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives à la planification par les composantes des questions portant sur l'état de droit et les institutions chargées de la sécurité, 1^{er} avril 2012
- K. Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur l'auto-évaluation des programmes et sous-programmes, 1^{er} mars 2013
- L. Lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives à la compréhension et l'intégration des perceptions locales dans les opérations multidimensionnelles de maintien de la paix des Nations Unies, 1^{er} juin 2014 (DPKO and DFS Guidelines on Understanding and Integrating Local Perceptions in Multi-Dimensional UN Peacekeeping, 1 June 2014); Directive de politique générale du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur les affaires civiles, 1^{er} avril 2008 (DPKO and DFS Policy Directive on Civil Affairs, 1 April 2008)
- M. Suivi de la consolidation de la paix : Guide de l'ONU concernant l'évaluation comparative à l'intention des praticiens, 2010 (Monitoring Peace Consolidation: The United Nations Practitioners' Guide to Benchmarking, 2010); Manuel des affaires civiles, publié par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, 1^{er} avril 2012

- N. Lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives à la planification par les composantes des questions portant sur l'état de droit et les institutions chargées de la sécurité, 1^{er} avril 2012 (DPKO and DFS Guidelines on Component-Level Planning on Rule of Law and Security Institutions Issues, 1 April 2012)
 - O. Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur l'auto-évaluation des programmes et sous-programmes, 1^{er} mars 2013 (DPKO and DFS Programme and Sub-Programme Self-Evaluation Policy, 1 March 2013)
 - P. Lignes directrices du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives à la compréhension et à l'intégration des perceptions locales dans les opérations multidimensionnelles de maintien de la paix des Nations Unies, 1^{er} juin 2014 (DPKO and DFS Guidelines on Understanding and Integrating Local Perceptions in Multi-Dimensional UN Peacekeeping, 1 June 2014)
 - Q. Le champ d'action de la société civile et le système des droits de l'homme des Nations Unies : Guide pratique pour la société civile, publié par le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, octobre 2014
 - R. Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur la planification et l'examen des opérations de maintien de la paix, 1^{er} janvier 2017 (DPKO and DFS Policy on Planning and Review of Peacekeeping Operations, 1 January 2017)
-

G. SUIVI DE L'APPLICATION

- 14. Les présentes lignes directrices visent à fournir des orientations au personnel de maintien de la paix qui collabore avec la société civile. Leur application n'est pas obligatoire.
-

H. SERVICE À CONTACTER

- 15. Le service à contacter concernant les présentes lignes directrices est l'équipe des affaires civiles au Service des politiques et des meilleures pratiques de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions)
-

I. HISTORIQUE

- 16. Ces nouvelles lignes directrices n'ont pas été modifiées.
-

SIGNATURE :

SIGNATURE :

DATE D'APPROBATION :

DATE D'APPROBATION :

Annexe I : Outil de cartographie des acteurs de la société civile

La cartographie des acteurs de la société civile est un processus d'analyse et de priorisation, qui comprend les étapes suivantes :

- Établissement de la liste de tous les acteurs pertinents pour l'objectif;
- Classement et analyse, dans la mesure du possible, des acteurs susmentionnés;
- Élaboration de matrices tenant compte de l'intérêt de ces acteurs, de leur pouvoir ou influence sur l'objectif afin de définir les acteurs clés;
- Analyse des relations réciproques entre ces acteurs clés et de leurs rapports avec les autorités gouvernementales ou parties au conflit.

La représentation graphique des acteurs de la société civile doit être déterminée par les objectifs ou questions de collaboration qui ont été définis et elle doit être effectuée par toutes les sections et composantes avec, dans la mesure du possible, la participation des interlocuteurs de l'équipe de pays des Nations Unies afin de mettre à profit les perspectives des acteurs locaux et leur compréhension de la situation.

1. Établir la liste des acteurs de la société civile

Cette première étape consiste à définir tous les acteurs ayant un rapport avec l'objectif par la réflexion sur des questions telles que :

- Quels groupes ou communautés sont touchés par la question?
- Quelles structures (officielles ou non) régissent les groupes ou communautés affectés?
- Quels acteurs (associations, ONG, groupes de femmes ou de jeunes, secteurs public et privé, associations confessionnelles, etc.) opèrent dans cette zone géographique?
- Quels acteurs (associations, groupes de femmes ou de jeunes, ONG, secteurs public et privé, associations confessionnelles, etc.) sont mandatés pour intervenir dans cette question?
- Quels acteurs (associations, ONG, groupes de femmes ou de jeunes, secteurs public et privé, associations confessionnelles, etc.) se sont exprimés sur cette question?
- Quels facteurs favorisent ou entravent la capacité des acteurs (associations, ONG, groupes de femmes ou de jeunes, secteurs public et privé, associations confessionnelles, etc.) de mener leurs activités ou d'intervenir dans cette question?

Cette liste doit englober le plus grand nombre possible d'acteurs et, à ce stade, le personnel de maintien de la paix ne doit pas se préoccuper des répétitions (acteurs qui figurent dans les réponses à plusieurs questions).

2. Classer et analyser les acteurs figurant sur la liste susmentionnée

Cette étape permet de mieux comprendre les acteurs et leur importance au regard des objectifs. En particulier, le personnel de maintien de la paix doit examiner :

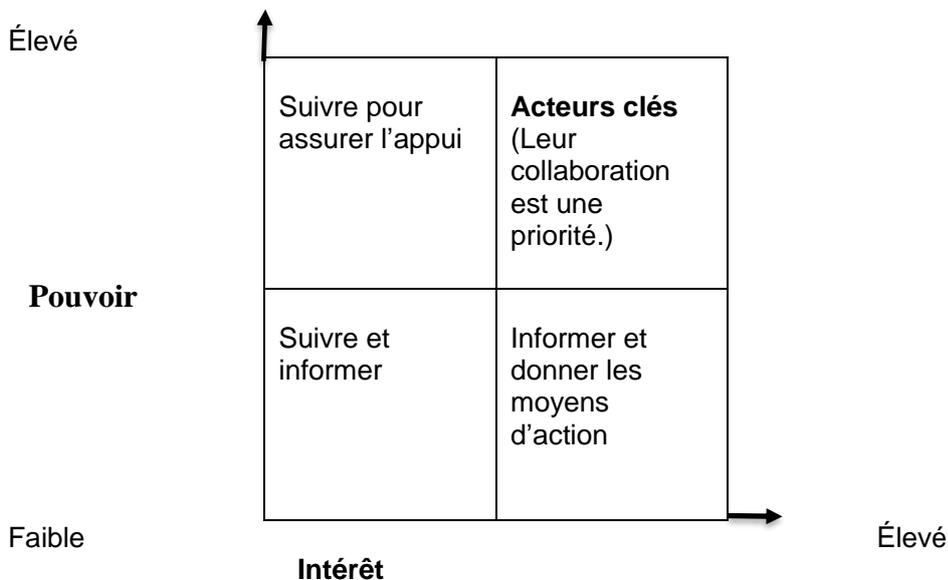
- **La catégorie d'acteur** : S'agit-il d'une personne, d'une organisation officielle, d'une association confessionnelle ou d'une organisation locale ou nationale? L'organisation est-elle dotée d'une structure officielle, notamment d'un conseil d'administration, de directives administratives internes régissant l'utilisation des fonds, les conditions d'emploi? La réponse à ces questions fondamentales contribuera à l'analyse des relations. Elle éclairera également les modalités d'interaction que la mission doit mettre en œuvre.
- **La dynamique entre les acteurs clés et entre ces derniers et le gouvernement ou les parties au conflit** : Ont-ils des intérêts ou positions similaires? Communiquent-ils entre eux ou collaborent-ils? S'influencent-ils mutuellement? Se soutiennent-ils réciproquement?

- **Leur relation au regard de l'objectif** : Sont-ils touchés? Quel intérêt ont-ils pour l'objectif? Sont-ils prêts à collaborer à l'objectif ou à s'y opposer? Dans l'affirmative, leur programme est-il explicite ou implicite?
- **Leur légitimité** : Quelle idée les communautés touchées se font-elles de l'acteur? Dans quelle mesure les représente-t-il?
- **Leur influence sur l'objectif** : Quelle est leur capacité d'influer sur l'objectif? Se mobilisent-ils pour ou contre l'objectif?

Le personnel de maintien de la paix ne doit pas répondre nécessairement à toutes les questions. La cartographie des acteurs de la société civile constitue une occasion de reconnaître les lacunes dans les connaissances et de déterminer la nécessité d'évaluations complémentaires. Elle doit également évoluer à mesure que la mission comprend mieux le contexte local.

3. Élaborer la matrice

Les informations recueillies au point 2 ci-dessus doivent permettre au personnel de maintien de la paix d'élaborer la matrice en organisant les acteurs locaux en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir.



Le personnel de maintien de la paix doit collaborer avec les acteurs des quatre quadrants de la matrice. Toutefois, c'est la collaboration avec les acteurs clés qui aura les effets les plus directs sur l'objectif.

4. Analyser les relations

Il s'agit ici d'analyser les relations entre les acteurs. Cette étape peut être particulièrement utile pour déterminer l'identité de ceux qui peuvent influencer les acteurs clés définis dans l'étape précédente. À cette fin, il convient de répondre aux questions suivantes :

- À qui les acteurs clés rendent-ils des comptes? Aux électeurs (s'il s'agit d'un parti politique), aux donateurs (dans le cas d'une ONG officielle) ou à un organisme confessionnel central (dans le cas de religions organisées)?

- D'où reçoivent-ils des informations? De communautés spécifiques (consultations organisées par des ONG, des partis politiques), des médias (partis politiques, associations) ou du gouvernement?
- Comment sont-ils régis (voir l'étape 2) et de quel organe relèvent-ils? Par exemple, les membres du conseil d'administration peuvent influencer sur la position d'une ONG concernant un objectif donné.

L'analyse des relations fournira d'autres points d'entrée pour la collaboration avec la société civile, en faisant une large place non seulement aux acteurs clés, mais également à d'autres protagonistes qui influencent ces derniers et qui peuvent être les communautés et les dirigeants communautaires exerçant un faible pouvoir sur l'objectif mais une influence réelle sur les acteurs clés.

NON CLASSIFIÉ

Annexe II : Modalités d'interaction avec la société civile

(Tableau extrait du document intitulé "Understanding and Improving Engagement with Civil Society in UN Peacekeeping: from Policy to Practice", publié par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions en 2016)

	INFORMER	CONSULTER	FAIRE PARTICIPER	COLLABORER	FOURNIR DES MOYENS D' ACTIONS
Principaux objectifs	Fournir aux acteurs de la société civile des informations impartiales et objectives sur les activités menées par le personnel de maintien de la paix pour que la mission soit accueillie favorablement par la population locale et que son mandat soit bien	Recueillir des informations précises sur le contexte local, les perceptions et les attentes pour permettre à la mission d'analyser la situation et le conflit et de procéder à la planification nécessaire; obtenir des informations en retour de la société civile sur l'analyse, les activités, les solutions de remplacement ou les décisions; évaluer les progrès accomplis par la mission dans l'exécution de son mandat et des objectifs de référence associés	Travailler tout au long du processus de paix avec les communautés locales par le biais de la société civile qui sera l'intermédiaire entre l'État et la société pour que les préoccupations et les aspirations de la population soient bien comprises et toujours prises en considération; renforcer la messagerie et les communications stratégiques	Établir des partenariats avec la société civile pour renforcer les capacités nationales et locales en matière d'alerte rapide, de suivi, de protection des civils (le cas échéant), de liaison entre l'État et les populations locales et d'élaboration de solutions concrètes et durables en vue de la paix et la réconciliation	Permettre aux acteurs de la société civile d'assumer un rôle moteur dans la représentation des intérêts locaux lors des négociations de paix et autres activités en faveur de la paix
Définition des attentes	Nous vous tiendrons informés.	Nous vous tiendrons informés, nous vous écouterons et prendrons en compte vos préoccupations et aspirations, et nous demanderons vos réactions concernant les propositions et projets d'accord de paix.	Nous collaborerons avec vous pour que vos préoccupations et aspirations soient directement prises en compte dans les solutions de rechange élaborées et nous demanderons vos réactions concernant les projets et propositions d'accord de paix.	Nous collaborerons avec vous pour formuler des solutions et prendre en compte vos conseils et recommandations lors des négociations de paix et de l'accord de paix final, dans toute la mesure possible.	Nous vous aiderons à mettre en œuvre ce que vous avez décidé.