



# Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix – novembre 2022



## Le parcours professionnel du personnel militaire dans les OP : le Bénin et le Cameroun, deux trajectoires spécifiques

Aïcha Pemboura  
Hassane Koné



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



Cette note a été réalisée grâce au soutien conjoint de la Confédération suisse et de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie du Ministère français des Armées. Les propos énoncés dans cette publication ne sauraient en rien engager la responsabilité des organismes pilotes de l'étude, pas plus qu'ils ne reflètent une prise de position officielle de la France et de Confédération suisse.

## Introduction

Le parcours professionnel peut être associé à l'idée de mobilité, de mouvement au sein d'une institution. La mobilité doit être entendue ici sous deux formes : premièrement, une mobilité verticale, ou promotion en grade, qui représente pour le personnel militaire un avancement dans la carrière ou une progression ; deuxièmement, une mobilité horizontale qui est fonctionnelle, par exemple un changement de poste. Elle se manifeste par des affectations, des rotations, des reconversions et permet la diversification des perspectives de carrière. Elle peut également être source de développement de compétences<sup>1</sup>. Dans le parcours professionnel d'un Casque bleu, les compétences en maintien de la paix s'acquièrent à la base lors de la formation pré-déploiement, et se consolident durant la mission et à l'occasion des sessions de retour d'expérience (RETEX).

Le Bénin et le Cameroun sont deux pays contributeurs francophones, dont le parcours emblématique, justifie que l'on s'attarde sur la trajectoire professionnelle respective de leurs personnels en uniformes, au sein des opérations de paix onusiennes. Le Bénin, 12,5 millions d'habitants, est très actif dans les organisations internationales et participe depuis 1994 aux opérations de paix en Afrique et dans le monde<sup>2</sup>. Cet engagement est relativement nouveau comparativement à l'expérience camerounaise. Cependant, le personnel militaire béninois bénéficie d'un parcours professionnel spécifique au service de la paix<sup>3</sup>. Le Cameroun quant à lui, considéré comme la porte d'entrée naturelle de l'Afrique centrale, compte un peu plus de 25 millions d'habitants et partage des frontières à l'est avec la République centrafricaine et le Tchad –au sud avec la Guinée équatoriale, le Gabon et le Congo, à l'ouest avec le Nigéria. Il participe aux opérations de paix (OP) pratiquement depuis une soixantaine d'années<sup>4</sup>.

L'objectif de cette note est d'explorer les trajectoires de l'engagement dans les OP onusiennes des personnels des forces de défense béninoises et camerounaises. La note interroge de ce fait l'impact de ces parcours sur les carrières de ces personnels au service de la paix internationale et du drapeau national. Le propos se fonde sur des informations collectées avec les autorisations préalables des ministères béninois et camerounais de la défense<sup>5</sup>. Pour le Bénin, les entretiens ont été menés au cours du mois de juillet 2022 au niveau de l'État-major général des armées à Cotonou et au Centre de formation aux opérations de maintien de la paix (CFOMP) de Cana. Cette enquête se base sur un échantillon de 26 militaires, constitué en tenant compte des considérations de genre (20 hommes et 6 femmes) et de grade (9 officiers, 16 sous-officiers et 1 militaire du rang). Au Cameroun, les données ont été collectées aux mois d'août et de septembre 2022 à l'État-major général des armées et au Secrétariat d'État à la défense chargé de la Gendarmerie (SED) à Yaoundé. Cette collecte a concerné un échantillon

- 
1. Cadin Loïc *et al.*, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition DUNOD, Paris, 2002, p. 328.
  2. Augé Axel, « Le Bénin et le maintien de la paix : de la contribution aux OP à la construction des capacités endogènes », Observatoire Boutros Ghali du maintien de la paix, décembre 2019.
  3. Quenum E. C. et Padonou O., *Le Bénin et les opérations de paix. Pour une capitalisation des expériences*. Paris, L'Harmattan, 2011.
  4. Source : ministère de la Défense du Cameroun (MINDEF).
  5. La recherche ciblait initialement trois pays, dont le Bénin, le Cameroun et le Togo. Les autorisations officielles pour la conduite de l'enquête au Togo ne sont pas arrivées dans les délais impartis pour la réalisation de cette étude, entraînant l'abandon du volet d'étude dans ce pays.

de 36 personnes, dont 18 militaires et 18 gendarmes. Le sous-échantillon de 18 militaires a été identifié par la haute hiérarchie des armées en tenant compte du genre (13 hommes et 5 femmes) et du grade (7 officiers, 8 sous-officiers et 3 militaires du rang). De la même façon, le sous-échantillon des gendarmes a été constitué selon le genre, de 15 hommes et 3 femmes, et selon le grade, de 10 officiers, 7 sous-officiers et 1 militaire du rang.

Le parcours professionnel du personnel militaire camerounais et béninois dans les opérations de paix ne peut se comprendre indépendamment des bonnes pratiques nationales en matière d'OP. On entend ici par OP, l'ensemble des activités de paix et sécurité -action militaire, de police ou diplomatique- entreprises par les Nations Unies, pour assurer la paix et la sécurité internationale, et dont le maintien de la paix est une des modalités<sup>6</sup>. Les opérations de paix contemporaines, se limitent rarement à un seul type d'activités, les frontières entre la prévention des conflits, le rétablissement de la paix, l'imposition de la paix et la consolidation de la paix tendent à devenir floues.

La note abordera dans un premier temps les dispositifs camerounais et béninois de préparation et de déploiement de leurs personnels dans les OP, en mettant en exergue les bonnes pratiques. Elle proposera également un aperçu de la trajectoire professionnelle et de l'intégration des femmes dans les OP pour les deux pays. L'engagement opérationnel de ce personnel et la mise en application des compétences onusiennes acquises sont tributaires du partenariat avec des pays tiers en matière de formation, notamment les États-Unis. La note abordera dans un second temps le volet relatif à la coopération avec les pays tiers et le transfert des compétences, ainsi que l'enjeu de l'appropriation locale de ces compétences. Pourtant, au terme de ces trajectoires l'on constate une inadéquation entre la participation aux OP et l'impact sur la carrière du personnel. Des recommandations sont formulées en vue d'une mise en place de politiques nationales pertinentes, permettant une capitalisation effective des acquis et un meilleur impact pour tous les acteurs concernés.

## **1. La participation du Bénin et du Cameroun dans les OP : un état des lieux des bonnes pratiques**

Les bonnes pratiques se déclinent dans les deux pays par la consolidation progressive d'une doctrine du maintien de la paix conçue dans la durée, et par l'intégration appréciable des femmes dans les missions.

### **1.1 Des instruments administratifs au service d'une meilleure mobilité des militaires béninois au sein des OP**

Le Bénin se positionne comme 42<sup>e</sup> pays contributeur de troupes aux opérations de paix onusiennes en Afrique<sup>7</sup>. La taille de son armée est relativement modeste face à celles d'autres pays contributeurs de troupes. Par comparaison, le Togo est classé en 2022 au 40<sup>e</sup> rang du

<sup>6</sup> « Opérations de maintien de la paix des Nations unies : Principes et Orientations », *Département des opérations de maintien la paix /Département de l'appui aux missions*, 2008, (Doctrine Capstone), p 18-19.

<sup>7</sup> Nations unies (2021) « Les Nations unies remercient le Bénin pour sa contribution au maintien de la paix », 14 juin 2021, *Nations Unies Bénin*, (en ligne) disponible sur : <https://benin.un.org>

classement des États africains par effectif dans les forces armées nationales, avec 15 000 soldats<sup>8</sup>.

**Tableau 1.** Évolution des effectifs de l'armée béninoise

Année	2014	2019	2021	2022
Nombre d'effectifs	9 450	12 000	15 000	15 000

Source: État-major général du Bénin et Banque mondiale

**Tableau 2.** Contribution du Bénin aux opérations de paix (2018-2022)

	Années			
	2018	2019	2021	2022
<b>Personnels (militaires, policiers, observateurs)</b>	474	474	515	509
<b>Personnels militaires</b>	250	250	250	250

Source, Département des opérations de paix (DOP) : <https://peacekeeping.un.org/fr>

Le Bénin joue, dans les opérations de paix, un rôle important fondé sur une construction de capacités endogènes spécifiques<sup>9</sup>. Le pays a ainsi mis en place un ensemble d'instruments administratifs de gestion du maintien de la paix. La verticalité de la chaîne des déploiements dans les OP est précisée et encadrée par la Constitution du 11 décembre 1990. En effet, le chef de l'État, chef suprême des armées<sup>10</sup>, est la seule autorité décisionnaire à engager des troupes au-delà des frontières nationales. Il ordonne la mobilisation des bataillons après consultation du ministère de la Défense nationale, l'État-major général et le ministère des Affaires étrangères, qui assure le lien avec les Nations unies. Le niveau opératif est chapeauté par l'État-major général, qui assure la génération des forces grâce au Centre opérationnel interarmées et à la Division des Opérations et entraînements (DOPS) de l'État-major général. Quant au niveau tactique, le Centre de formation aux opérations de maintien de la paix (CFOMP) travaille en coordination avec l'État-major à travers notamment le DOPS une fois le bataillon déployé sur le théâtre des opérations.

Le Bénin souscrit au maintien et à la consolidation de la paix, conformément à ses dispositions internationales. La Charte de l'ONU, la Charte d'Addis-Abeba (pour l'Union africaine) et le Traité de Lagos pour la création de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) constituent les instruments juridiques internationaux qui permettent au Bénin de participer aux opérations de paix<sup>11</sup>.

8. Armed forces personnel, total - Benin, <https://data.worldbank.org/indicator>

9. Augé, Axel (2019) « Le Bénin et le maintien de la paix : de la contribution aux OP à la construction des capacités endogènes », *Observatoire Boutros Ghali du maintien de la paix*, décembre 2019.

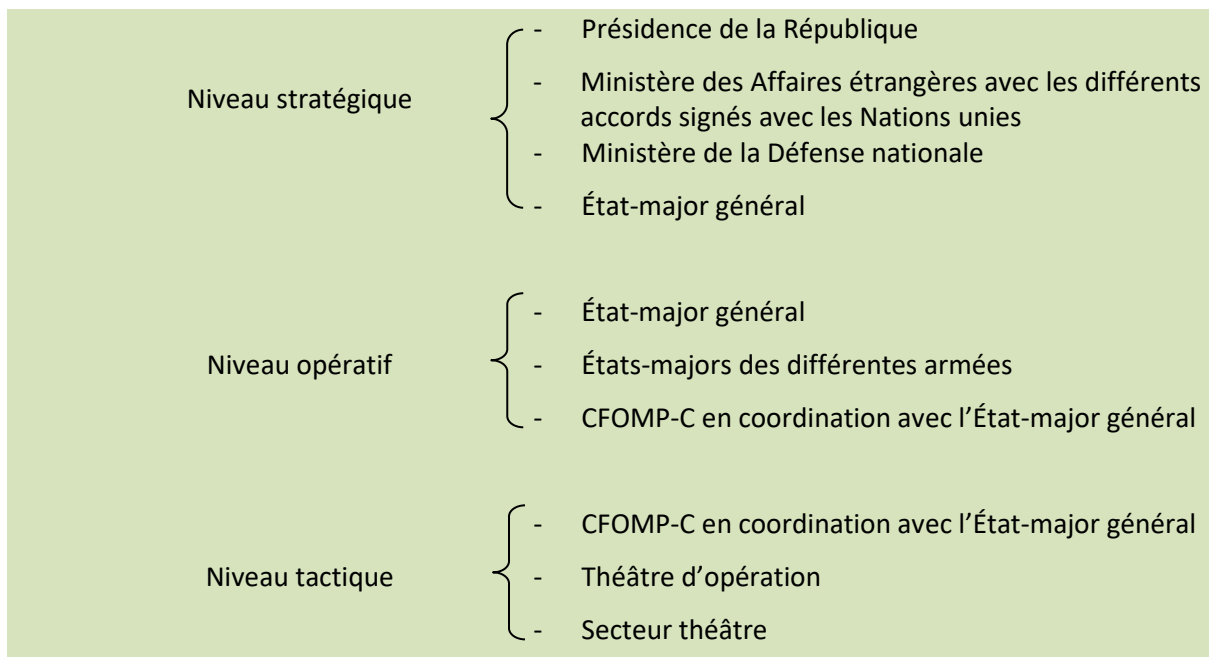
10. Constitution du 11 décembre 1990. Alinéa 1<sup>er</sup>, article 56 : le Président de la République est le chef suprême des armées.

11. « Bénin : Vers l'adoption d'une politique nationale de promotion du genre dans les opérations de maintien de paix », <http://french.peopledaily.com.cn>

L'État-major général des Forces armées béninoises (FAB) a instauré un système de rotation dans le but de permettre à l'ensemble des militaires de participer à tour de rôle aux opérations de paix au sein desquelles des contingents béninois sont engagés. Ainsi, pour constituer chaque contingent, des quotas sont attribués aux unités et structures, qui procèdent aux désignations, en respectant le principe de rotation<sup>12</sup>. Certains membres du personnel militaire déployé ont profité de périodes de rotation plus courtes du fait de leur appartenance à des spécialités ayant des faibles effectifs– en l'occurrence l'artillerie<sup>13</sup>.

Le principe de la rotation permet à la hiérarchie militaire de multiplier les opportunités des militaires de participer au moins une fois à une mission de paix. En favorisant la mobilité, il permet aux militaires de participer à la construction d'une trajectoire professionnelle individuelle marquée par l'accumulation d'expériences variées. De plus, il multiplie les chances d'une projection professionnelle future au sein du système des Nations unies, ainsi que la captation de la rente du maintien de la paix et des effets sociaux afférents<sup>14</sup>. La totalité du personnel interviewé reconnaît l'importance des revenus générés par la participation aux missions, qui contribuent à améliorer significativement leurs conditions de vie.

**Figure 1.** Chaîne de déploiement dans les FAB



Source : État-major général du Bénin

## 1.2. La doctrine camerounaise des OP présente un dispositif hybride de contributions individuelles et collectives au bénéfice de la mobilité professionnelle

L'architecture organisationnelle du Cameroun en matière de déploiement dans les missions de paix, met globalement en perspective plusieurs acteurs : le Président de la République du

12. Les personnels interviewés ont tous déclaré avoir été envoyés en mission sur cette base (Bénin-CFOMP-Cana, juillet 2022).

13. *Idem*.

14. Luntumbue, Michel (2017) « Contribuer à la génération de force des OMP de demain ? Fractures capacitaires et défis des pays contributeurs », *Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix*, 15 pages.

Cameroun (aussi le chef suprême des armées), le ministre délégué à la Présidence chargé de la Défense, le secrétariat d'État à la Défense chargé de la Gendarmerie, l'État-major général des armées, la Direction des études générales et relations internationales de l'État-major-général. Ce dernier est l'organe chargé de faire des propositions au haut commandement, en organisant, planifiant et coordonnant le processus d'engagement du pays dans les missions de paix.

La filiation juridique de la participation du Cameroun aux missions de paix date de la loi LF-9 du 12 juin 1967 portant organisation générale de la défense. Elle donne au Président de la République du Cameroun la prérogative, dans le cadre spécifique de la défense nationale et en matière de politique étrangère, de décider de la contribution des forces camerounaises au système de sécurité internationale<sup>15</sup>. Par ailleurs, le décret n° 95/206 du 5 octobre 1995, crée et organise « l'Unité nationale pour le Maintien de la Paix » au sein de Forces armées camerounaises (FAC). Cette unité spécialisée est investie des missions de maintien, d'établissement et de rétablissement de la paix ainsi que des missions humanitaires, paramilitaires et militaires<sup>16</sup>. Le pays s'est, dès le lendemain de son indépendance, senti concerné par les initiatives de paix et l'internationalisation des efforts de gestion et de règlement des conflits à travers le monde. À ce titre, la présence des contingents camerounais de maintien de la paix sur les champs de conflits africains répond à l'impératif du gouvernement de manifester son appui et d'assurer sa contribution aux efforts multiples de la diplomatie internationale en faveur de la participation à l'extinction des foyers de tension en Afrique<sup>17</sup>.

Le Cameroun est doté d'un effectif important comparativement au Bénin. Cet effectif est d'à peu près 70 000 militaires. Les Forces de défense camerounaises s'engagent en 1961 à l'ONUC (Opération des Nations unies au Congo) avec quelques observateurs militaires. Depuis lors, le pays n'a plus interrompu sa participation aux missions de paix onusiennes. Le pays était, à la date du 31 mai 2022, le 16<sup>e</sup> contributeur en troupes des Nations unies dans le monde<sup>18</sup>. Les Casques bleus camerounais sont actuellement déployés dans trois missions : la MONUSCO, la MINUSCA et la MINUSMA<sup>19</sup>. Mais depuis quelques années, le pays engage la majorité de ses troupes à la MINUSCA, où il est le contributeur le plus important depuis plusieurs années. La Gendarmerie nationale quant à elle, en tant que force de sécurité publique militaire, est intégrée aux FAC. C'est une force hybride chargée d'une mission de défense et de police. La gendarmerie nationale est dirigée par un Secrétaire d'État auprès du ministre de la Défense chargé de la gendarmerie (SED).

15. Pemboura, Aïcha (2016) *L'élite militaire et la formation de la culture stratégique camerounaise*, Paris, L'Harmattan, p. 214.

16. Décret (présidentiel) n° 95 / 206 du 5 octobre 1995 portant création et organisation de l'Unité nationale pour le maintien de la paix au sein des Forces armées camerounaises.

17. Aoudou (2002) *Le Cameroun et les opérations de maintien de la paix*, thèse de doctorat 3<sup>e</sup> cycle à l'Institut des relations internationales du Cameroun

18. Département des opérations de paix (DOP) : <https://peacekeeping.un.org>

19. Respectivement, Mission de l'Organisation des Nations unies pour la stabilisation en RD Congo, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation en République centrafricaine, Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali.

Toutefois, le déploiement du premier contingent FPU de la gendarmerie camerounaise est plus tardive que celle de l'armée, datant de 2015<sup>20</sup>. Elle participe aux missions de maintien de la paix au sein de la police des Nations unies (UNPOL)<sup>21</sup>. Celle-ci a la responsabilité de l'encadrement, de la reconstruction et de la restructuration des éléments du système de justice pénale nationale et intervient essentiellement pour relever le défi de la restauration et de l'établissement de la confiance et de la tranquillité des personnes dans les communautés divisées. Toutes les missions de police des Nations unies ont un objectif similaire, veiller à ce que les droits humains et les libertés fondamentales soient respectées par les institutions et les agents d'exécution de la loi locale<sup>22</sup>. La contribution du Cameroun à cette force onusienne va se faire par le biais d'un déploiement de deux contingents : le premier est relatif au contingent d'Unités de police constituées des Nations unies (FPU) et le deuxième concerne le personnel individuel, appelé Officiers de police individuelle des Nations unies (IPO)<sup>23</sup>. Selon la politique du département des opérations de maintien de la paix (DOP) et du département de l'appui aux missions (DAP)<sup>24</sup>, « une unité de police constituée des Nations unies est une unité de police spécialisée, homogène, armée et mobile, qui fournit un appui en matière de sécurité aux opérations des Nations unies en veillant à la sûreté et la sécurité du personnel et des biens de l'ONU, en contribuant à la protection des civils, et en soutenant les opérations de police nécessitant l'intervention d'une unité complète ».

Les FAC, à l'instar des FAB, pratiquent le système de rotation dans le cadre du déploiement collectif<sup>25</sup>. Ce mécanisme, qui multiplie les chances de l'ensemble des militaires de participer au moins une fois à une mission de paix, est une source de mobilité. Il confère également le même sens, comme mentionné plus haut, et les mêmes effets sur le personnel militaire camerounais dans la construction de sa trajectoire professionnelle.

Il est à noter que, durant l'année 2022, le Cameroun a engagé un effectif de 750 militaires sur le théâtre centrafricain, dont 320 gendarmes scindés en deux unités de police constituées chacune de 160 éléments<sup>26</sup>. Les gendarmes engagés comme membres de la Police individuelle sont eux au nombre de 21.

---

20. Entretien des auteurs avec un officier supérieur, commandant d'une FPU ayant été déployée dans une mission de paix (SED, septembre 2022).

21. La Police des Nations Unies (UNPOL), *United Nations Police* en anglais, est constituée des Unités de Police constituées des Nations Unies (FPU) et des Officiers de police individuelle des Nations Unies (IPO).

22. Pangulu Ngangambi, René (2015) *Le rôle de la police des Nations unies (UNPOL) dans les opérations de maintien de la paix*, a thesis presented in partial completion of the requirements of the certificate-of-training in United Nations Peace Support Operations

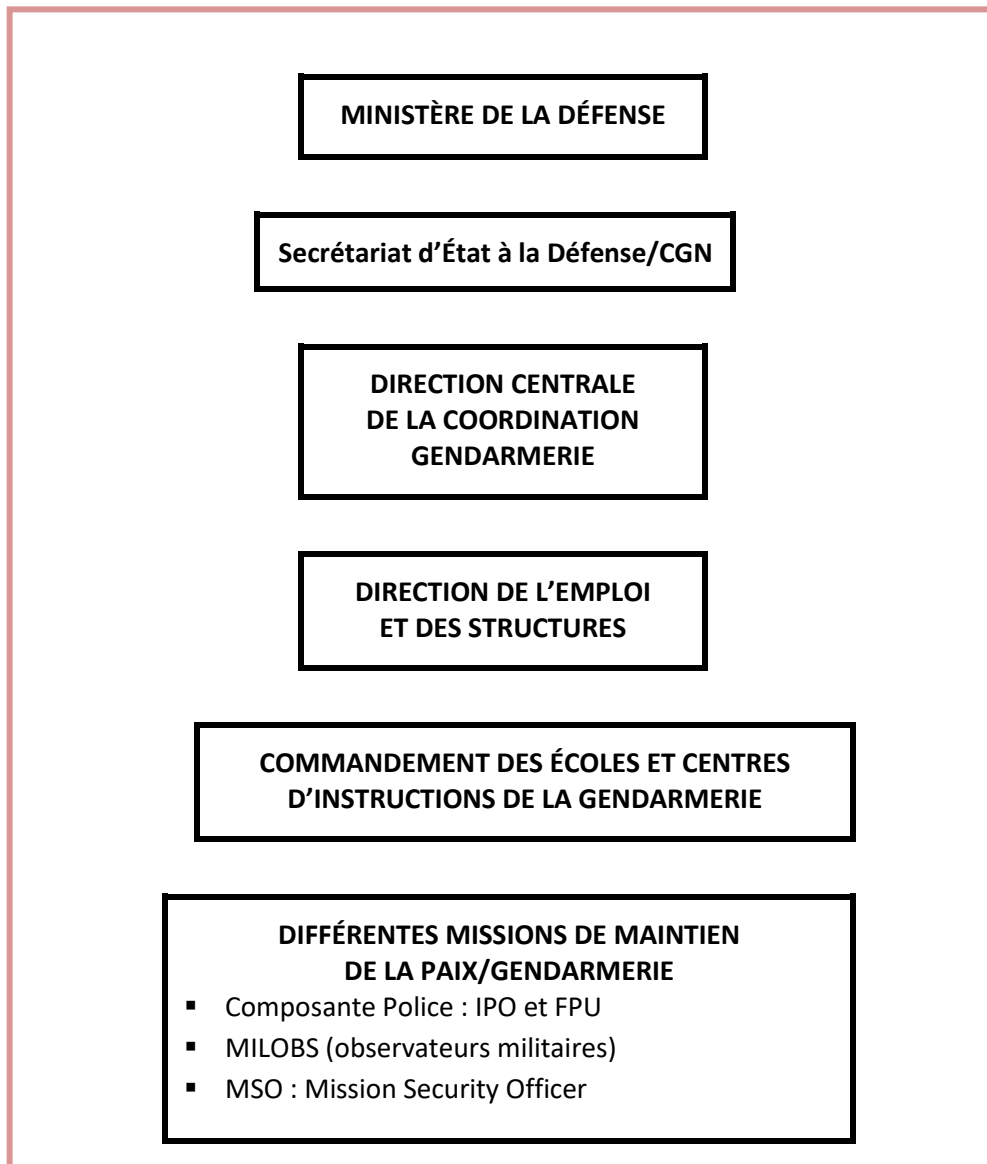
23. Les IPO (Individual Police Officers en anglais), sont des officiers de police ou d'autres membres du personnel de la gendarmerie et/ou de la police, chargés de l'application de diverses lois. Ils couvrent un éventail complet des tâches de police. Ils développent la police de proximité dans les camps de réfugiés ou de personnes déplacées ; ils encadrent et dans certains cas forment les agents de la police nationale, etc. (Source : <https://police-un.org>).

24. Politique révisée du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur les unités de police constituées dans les opérations de maintien de la paix des Nations unies, 2020, [www.observatoire-boutros-ghali.org](http://www.observatoire-boutros-ghali.org)

25. Aucun des personnels interviewés n'a par exemple à son actif plus de 2 déploiements.

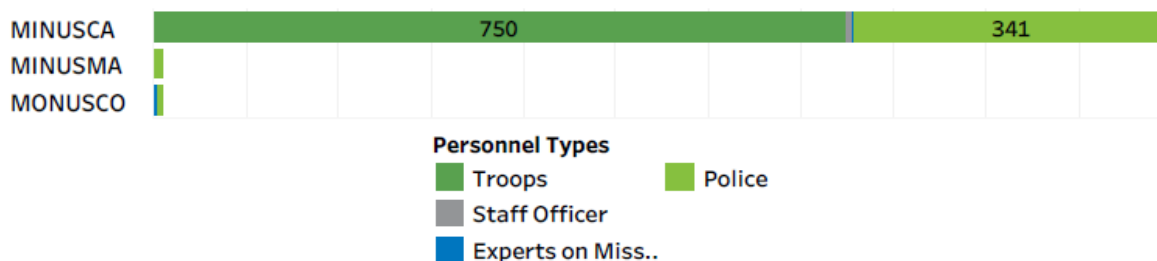
26. Entretien des auteurs avec le chef du service de l'emploi et des structures au Secrétariat à la défense (SED).

**Figure:** Organigramme de la gestion des OP/Gendarmerie nationale



Source : SED, Secrétaire d'État auprès du ministre de la Défense chargé de la gendarmerie, Cameroun.

**Graphique.** Contribution du Cameroun par mission et par type de personnel au 31 mai 2022



Source, Département des opérations de paix (DOP) : <https://peacekeeping.un.org>



**Tableau 3.** Contribution du Cameroun par mission et par type de personnel au 31 mai 2022

	Personnel Types (group)			
	Police	Experts on Mission	Staff Officer	Troops
<b>MINUSCA</b>	<b>341</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>750</b>
<b>MINUSMA</b>	<b>8</b>	<b>//</b>	<b>3</b>	<b>//</b>
<b>MONUSCO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>//</b>

Source, Département des opérations de paix (DOP) : <https://peacekeeping.un.org>

**Tableau 4.** Contribution du Cameroun aux missions de paix (2020-2022)

Années	2020	2021	2022
Armée	750	750	750
Gendarmerie	280	320	320

Source: Mindef

### 1.3. Trajectoire professionnelle et intégration contrastées des femmes au sein des OP

La mobilité se mesure également dans la trajectoire professionnelle des contingents féminins déployés. En effet, le personnel militaire féminin se construit aussi un parcours propre, malgré des contraintes spécifiques de genre, qui se posent et s'imposent à elles. Il s'agit d'une résistance institutionnelle, opérationnelle et humaine (censure des hommes et autocensure des femmes) à une intégration équitable des hommes et des femmes à la dimension opérationnelle des missions. Par résistance institutionnelle, opérationnelle et humaine (cumulant la censure et l'autocensure), il convient d'entendre l'existence d'un consensus implicite tendant à confiner le personnel féminin aux tâches classiques de soutien aux unités. Certains commandants d'unités se montrent toutefois ouverts, bien que de manière limitative, à une affectation de personnels féminins à des tâches opérationnelles (de patrouille, escorte et sécurisation des camps), si elles le souhaitent. La croyance persiste cependant que « les femmes ne sont pas faites pour les tâches dangereuses » et qu'elles ne doivent pas être exposées au danger.

Toutefois, il faut noter des efforts encourageants qui sont progressivement consentis par le haut commandement militaire au Cameroun et au Bénin.

Le personnel féminin béninois est constamment intégré aux différents contingents déployés dans les missions de paix, bien qu'étant toujours en sous-effectif par rapport à leurs homologues masculins et confiné pour la plupart à des postes de soutien. En 2008, le contingent béninois de la MONUC, comptait dans ses rangs 30 femmes, pour un effectif de 750 militaires. En 2014, à la MONUSCO, elles étaient au nombre de 20 pour un effectif de 450 militaires. Dans le contingent déployé depuis le 22 août 2022 à la MINUSMA elles sont au nombre de 21 pour un effectif de 250 militaires. Les femmes occupent globalement des postes de soutien au sein des missions : logistique, magasin d'armement, secrétariat, corps médical,

transmission, restauration. Cependant, il arrive aussi que, en cas de déficit en effectifs, et lorsqu'elles le sollicitent, elles soient impliquées dans des unités opérationnelles comme les patrouilles ou la sécurisation du camp<sup>27</sup>. En réalité, il se pose en amont un problème majeur d'institutionnalisation de la résistance des armées à l'opérationnalité systématique des femmes dans les missions de paix. D'après un officier féminin interviewé : « *les femmes souhaiteraient participer à toutes les activités militaires, notamment aux patrouilles. Mais leurs collègues hommes ne veulent pas souvent les associer et rechignent à lever l'obstacle de leur présence au premier rang sur le plan opérationnel* ».

Toutefois, des avancées peuvent être signalées. En 2018, par exemple, un officier subalterne féminin a été déployé comme commandant d'une unité d'infanterie mécanisée à la MINUSMA<sup>28</sup>. C'était la toute première fois qu'un personnel féminin béninois occupait une telle fonction dans une unité combattante. Bien qu'il s'agissait pour l'intéressée d'un « honneur » et d'« une marque de confiance de la hiérarchie », elle note cependant que : « *Les hommes ont encore des difficultés à se soumettre au commandement d'une femme. Il m'a fallu beaucoup de fermeté pour m'imposer.* »<sup>29</sup> Les hommes répugnent ainsi l'autorité des femmes. Ces dernières sont dans ce contexte, contraintes de faire preuve de détermination et de sang-froid pour se faire respecter. Lors de son séjour à la MINUSMA, elle a suivi deux formations sur le genre et cela lui a permis de présenter sa candidature au poste de chef de Division Genre au ministère de la Défense béninoise, poste qu'elle occupe toujours.

Les femmes dans l'armée camerounaise sont représentées dans toutes les missions au sein des différents contingents, malgré le fait qu'elles soient aussi en sous-effectif et cantonnées majoritairement à des postes d'appui à la mission. Elles représentent 10 % de tous les effectifs<sup>30</sup>. Au sein du bataillon camerounais déployé à la MINUSCA, les femmes sont au nombre de 80 pour un effectif de 750 militaires. L'évolution est considérable, si l'on tient compte de l'effectif de 40 femmes, déployé dans le bataillon camerounais de 750 soldats en 2018<sup>31</sup>. Elles sont affectées majoritairement à des postes sédentaires (restauration, logistique, corps médical, etc.). Un soldat de la paix sous-officier féminin reconnaît que « *les femmes sont très utiles dans les Actions civilo-militaires (ACM), car elles suscitent moins la méfiance de la population que les hommes et sont plus vite acceptées* ». Toutefois, on retrouve également dans l'armée camerounaise des représentantes de la gent féminine à des postes opérationnels : conductrices d'engins blindés, sécurisation du camp, escorte, patrouilles, etc. Par ailleurs, les officiers supérieurs féminins se retrouvent très souvent au poste d'observateur militaire : « *Pour une équipe de quatre observateurs, il y a toujours une*

27. Entretien avec le personnel masculin et féminin ayant été déployé, Bénin, juillet 2022.

28. Bien qu'elle ait été l'une des deux femmes du contingent de 250 hommes déployé cette année-là.

29. Entretien téléphonique des auteurs avec l'intéressée, juillet 2022.

30. Entretien des auteurs avec le Directeur des études générales et relations internationales (EGRI) de l'État-major général des armées camerounaises (août 2022) et du Directeur de l'emploi et des structures du SED (septembre 2022).

31. Entretien avec une femme sous-officier, déployée dans le bataillon camerounais de 2018 à la MINUSCA (août 2022).

femme »<sup>32</sup>. L'une d'entre elles précise que « *ce poste nous permet de travailler dans les mêmes conditions que les hommes. Nous faisons des patrouilles, collecte d'information, etc.*<sup>33</sup> ».

Dans le cas de la Gendarmerie, il existe une légère amélioration dans le déploiement du personnel féminin dans les missions de paix du point de vue de la troupe, mais une embellie quant à l'intégration des femmes dans les contingents d'IPO. Elles représentent souvent la moitié des effectifs pour un contingent de 21 personnels par exemple<sup>34</sup>.

**Tableau 5.** Participation des femmes gendarmes aux opérations de paix

Année de déploiement	2020	2021	2022
Effectif des femmes	28	32	33
Effectif de la troupe FPU	280	320	320

Source : SED

Le personnel féminin de ce contingent spécifiquement occupe souvent des postes importants au sein des missions, car les personnels IPO sont affectés à leurs postes<sup>35</sup> sur la base de leurs profils de carrière et de leur *background* ultérieur en termes de formation dans la spécialité en question. Un personnel féminin, officier supérieur de la gendarmerie, a par exemple pu occuper le poste de chef sous-secteur, chargé de la coordination des activités opérationnelles à la MONUSCO<sup>36</sup>. Une autre a pu accéder au poste de point focal genre à la MINUSMA.

#### 1.4. Le partenariat avec le programme GPOI, entre coopération internationale et transfert de compétences

La coopération militaire en matière de formation entre les États-Unis et la plupart des pays d'Afrique francophone est particulièrement dynamique. Cela a été le cas du partenariat entre les USA et le Cameroun en matière de préparation opérationnelle des troupes jusqu'à l'année 2019<sup>37</sup> d'une part et de la coopération américano-bénoise actuelle en matière de formation militaire pré-déploiement d'autre part. En effet, le Cameroun a signé un protocole d'accord avec les États-Unis d'Amérique pour la formation des soldats de la paix dans le cadre du programme GPOI. La formation préalable au déploiement est menée en Afrique par le Programme « Initiative mondiale pour les opérations de paix » (GPOI), qui est mis en œuvre par le Bureau Afrique du Département d'État<sup>38</sup>. Le premier bataillon camerounais a été

32. Entretien avec un observateur militaire masculin ayant été déployé à la MONUSCO et à la MINUSCA (août 2022).

33. Entretien des auteurs avec un personnel officier supérieur de l'armée camerounaise ayant été déployé comme observateur militaire (août 2022).

34. Entretien des auteurs avec un instructeur du CPTMO.

35. Par les Nations unies.

36. Équivalent d'un commandant de compagnie.

37. Les USA ont décidé de revoir certains aspects de la coopération militaire avec le Cameroun pour des raisons de manquements présumés aux droits de l'homme. (Source : <https://www.washingtonpost.com>).

38. Serafino Nina (2009) « The Global Peace Operations Initiative: Background and Issues for Congress », (en ligne) Disponible sur <https://sgp.fas.org>

entraîné et équipé à Ngaoundéré en fin 2008<sup>39</sup>. Depuis lors, plusieurs autres ont suivi, et les formations ont par la suite été délocalisées au Centre d'entraînement aux opérations de maintien de la paix (CEOMP) du Génie militaire de Douala dans le littoral du Cameroun.

La coopération entre les USA et les pays contributeurs de troupes en général, permet à ces derniers de gagner et de consolider un niveau d'excellence capacitaire en maintien de la paix. Mais elle représente également une opportunité pour les USA d'œuvrer au règlement des conflits en Afrique sans engager leurs troupes. Les Forces armées béninoises ont ainsi bénéficié depuis 2006 d'une assistance américaine de 11 millions de dollars, en termes d'équipements, de formation, de construction et de transport, dans le cadre des initiatives béninoises de maintien de la paix dans la sous-région et en Afrique<sup>40</sup>. C'est dans ce contexte qu'est intervenue la mise en place des centres de formation de Bemberekè et le centre d'entraînement de Cana depuis 2008, qui offrent aux troupes béninoises un entraînement assuré par des formateurs américains. Certaines formations spécifiques sont en outre délivrées au CPADD (Centre de perfectionnement aux actions post-confliktuelles de déminage et de dépollution) situé à Ouidah.

Le programme GPOI a succédé au programme African Contingency Operations Training and Assistance (ACOTA), qui lui-même avait remplacé l'ACRI (African Crisis Response Initiative) en 2004. Il s'agit d'une initiative du Département d'État américain qui vise à renforcer les compétences et les capacités des pays partenaires africains, des institutions régionales et des ressources du continent en matière de maintien de la paix. Cet appui a pour objectif de permettre à la région de planifier, former, déployer et maintenir une quantité suffisante de Casques bleus professionnellement qualifiés avec un minimum d'assistance de pays non africains<sup>41</sup>.

Cette initiative vise, dans ce contexte, à accroître les capacités des forces militaires africaines dans des domaines tels que les droits humains, l'interaction avec la société civile, le droit international, les compétences du personnel militaire et les opérations de petites unités. Ce programme a formé plus de 40 000 soldats africains au maintien de la paix sur cinq ans<sup>42</sup> et a facilité, entre 2005 et 2021, le déploiement de plus de 200 000 soldats de la paix issus de 36 pays africains dans 21 opérations de maintien de la paix dans le monde<sup>43</sup>.

Le soutien du GPOI aux États africains inclut la formation, l'équipement et le renforcement des capacités des installations. Dans le cadre de ses missions dans les pays contributeurs de troupes qu'il appuie, ce programme a globalement quatre objectifs. Premièrement, renforcer l'autosuffisance de ces pays dans la formation préalable au déploiement pour les missions de maintien de la paix. Deuxièmement, les soutenir dans l'amélioration de la préparation

39. Pemboura, Aïcha (2016) *L'élite militaire et la formation de la culture stratégique camerounaise*, Paris, L'Harmattan, p. 210.

40. « [Le Bénin participe à une vingtaine d'opérations de maintien de la paix depuis 1994](http://french.china.org.cn) », <http://french.china.org.cn>, 2014.

41. Milofsky, Alison *et al.* (2017) « Formation à la gestion de conflits pour les soldats de la paix : évaluation et recommandations », *Special Report*, United State Institute of Peace, (en ligne) Disponible sur : <https://www.usip.org>

42. « [Fact Sheet: United States and G8 Renew Strong Commitment to Africa](https://georgewbush-whitehouse.archives.gov) », (2005), <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov>.

43. « [CDA a.i. Speech for the Global Peace Operations Initiative Memorandum of Understanding Signing Ceremony](#) », 31 août 2021, *U.S. Embassy in Chad*.

opérationnelle pour appuyer les unités dans les opérations de paix. Troisièmement, fournir un environnement de formation de haute qualité en contribuant à l'amélioration des infrastructures des Centres de formation au Maintien de la paix. Et enfin, travailler avec les pays pour accroître la participation des femmes aux activités de maintien de la paix<sup>44</sup>. La transmission des compétences en maintien de la paix dans les centres d'entraînement est donc majoritairement délivrée par les Américains, au point où ils sont appelés « centres de formation GPOI<sup>45</sup> »

Outre la coopération militaire avec le GPOI, ces entraînements sont aussi encadrés dans tous les CEOMP par des formateurs étrangers d'USIP (United State Institute of Peace), et d'UNITAR (Institut des Nations unies pour la formation et la recherche), assistés par des instructeurs des pays contributeurs de troupes (PCT).

En effet, l'Académie de l'USIP pour la Gestion des conflits internationaux et la consolidation de la paix offre des formations en gestion des conflits aux soldats de la paix depuis 2008<sup>46</sup>. L'aventure entre USIP et ACOTA démarre en 2007, lorsqu'à la suite d'une conférence de l'ACOTA où l'armée rwandaise a sollicité une formation sur la négociation, le Département d'État américain a demandé à l'USIP de piloter une formation sur les compétences de communication et de négociation pour les soldats de la paix. Ce qui s'est fait en 2008. Dès ce moment, l'USIP s'est associée à ACOTA pour former les forces des pays contributeurs de troupes, aux compétences fondamentales de gestion des conflits que sont l'analyse des conflits, la communication, la négociation, la médiation, la protection des civils, ainsi que la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles<sup>47</sup>.

Le programme de Formation de l'UNITAR pour les soldats de la paix sillonne l'Afrique, en particulier l'Afrique francophone, pour renforcer les compétences et les capacités des pays partenaires africains en matière de maintien de la paix. La formation et l'éducation constituent ainsi le premier pilier des actions d'UNITAR<sup>48</sup>. Ce programme intervient dans les Centres de formation GPOI en apportant également en matière de résolution des conflits, une contribution significative à la préparation des troupes aux futurs déploiements.

À l'entame des formations GPOI qui durent en moyenne 3 mois par pays, l'équipe américaine procède à une formation préalable des formateurs pendant quatre semaines au moins. Ces formateurs apportent un appui à l'équipe GPOI et sont par la suite affectés dans les Centres d'entraînement aux opérations de maintien de la paix qui reçoivent l'appui et l'accompagnement de GPOI, depuis 2004. Il faut par ailleurs noter l'implémentation progressive des instructeurs locaux formés par ACOTA qui viennent en appui lors des formations et sont sensés assurer la relève<sup>49</sup>.

44. «CDA a.i. [Speech for the Global Peace Operations Initiative Memorandum of Understanding Signing Ceremony](#)», 31 août 2021, *U.S. Embassy in Chad*.

45. Ou « Centres de formation ACOTA » selon l'ancienne dénomination du programme. ACOTA reste la dénomination la plus usitée et la plus connue par les bénéficiaires de ce programme malgré le passage à GPOI.

46. Milofsky, Alison *et al.*, *idem*.

47. *Idem*.

48. UNITAR (2019) *Étude sur le bien-être dans les opérations de maintien de la paix*, L'équipe de formation et de conseil préalable au déploiement, <https://unitar.org>

49. Entretien des auteurs avec le commandant du centre d'entraînement de Cana, juillet 2022.

## 2. Déploiement et mise en application des compétences acquises à l'ONU : dynamiques et défis de l'engagement opérationnel du personnel militaire

Il s'agit ici d'explorer la formation pré-déploiement en tant que mécanisme de transfert des compétences de base onusiennes dans les différents CEOMP, au Bénin et au Cameroun ; ainsi qu'au sein du personnel individuel des missions. Par ailleurs, le retour d'expérience permet aux armées camerounaises et béninoises de tirer des leçons des déploiements et d'améliorer la préparation et les déploiements futurs.

### 2.1 Le CFOMP de Cana, terreau du transfert de compétences et de la professionnalisation de la troupe

Les Centres d'entraînement sont des lieux d'appropriation des prescrits et des standards onusiens. Avant tout départ en mission, les personnels béninois sélectionnés suivent des formations de pré-déploiement dans les centres de formation de Bemberekè (centre-est) et, depuis septembre 2016, au centre de formation aux opérations de maintien de la paix de Cana (à une centaine de km au nord de Cotonou) créé par le gouvernement béninois<sup>50</sup>.

Depuis sa création en collaboration avec le GPOI, le CFOMP est désormais le centre unique qui délivre actuellement les formations de pré-déploiement des contingents pour les opérations militaires extérieures en particulier celles de l'organisation des Nations unies<sup>51</sup>. À cet effet, le Centre de Bemberekè, après avoir été utilisé pendant un certain temps comme centre d'entraînement de pré-déploiement, accueille désormais les formations des jeunes recrues et d'autres stages à l'intention des personnels des FAB. Actuellement, 31 instructeurs béninois travaillent à Cana, dont 8 officiers et 23 sous-officiers. Ces derniers sont très souvent appelés « instructeurs béninois GPOI » car ils ont majoritairement été formés par le GPOI. À leur tour, ils assurent le renforcement des capacités des nouveaux instructeurs.

En ce qui concerne la reproduction des conditions proches des théâtres d'opérations, il est à souligner que l'accent est mis sur la cohésion du groupe et la conjugaison des efforts pour l'accomplissement d'une tâche donnée. Les notions tactiques et techniques indispensables sont celles enseignées aux militaires lors des formations initiales dans le centre de Bemberekè. Par contre, au centre de Cana, l'enseignement vise à affiner les réactions du personnel suivant les particularités des théâtres onusiens, notamment en ce qui concerne les règles d'engagement, les moyens et méthodes de guerre, la protection des civils...

50. Entretien avec le responsable CFPO à l'État-major des armées et le commandant du centre d'entraînement de Cana (CFOMP).

51. Entretien avec le commandant du Centre de formation aux opérations de maintien de paix de Cana (CFOMP-C), le lieutenant-colonel Jocelyn Koukoui, qui est resté à ce poste jusqu'au 6 septembre 2022 avant d'être appelé à d'autres fonctions, juillet 2022.

La mise en condition opérationnelle des unités à déployer comprend trois étapes :

1<sup>re</sup> étape :Contrôle de l'aptitude physique (tout le contingent) et de l'aptitude technique (certains spécialistes tels que les conducteurs).

2<sup>e</sup> étape :Acquisition des connaissances exécutée en cinq sous-étapes :

- connaissance de l'environnement des missions des Nations unies ;
- acquisition de compétences tactiques et techniques individuelles, puis collectives par rapport aux attentes sur l'accomplissement des tâches assignées à l'unité sur le théâtre ;
- acquisition de techniques d'état-major pour la prise de décisions tactiques ;
- compréhension des procédés d'exécution des tâches et missions ;
- mise en ambiance situationnelle pour l'auto-évaluation par la troupe à déployer ;

3<sup>e</sup>étape : Exécution d'un exercice de synthèse (évaluation finale du contingent)<sup>52</sup>.

## **2.2. La trajectoire du Cameroun dans la préparation pré-déploiement face au défi de la réappropriation locale**

Les formations pré-déploiement des bataillons camerounais se sont déroulées au CEOMP du génie militaire de Douala jusqu'en 2019. En 2020, le CEOMP de Moutchébom a pris la relève avec une équipe d'instructeurs exclusivement locale.

### **Le CEOMP du génie militaire de Douala et le transfert de compétences américaines**

Douala a été le terrain de formation de plusieurs bataillons camerounais déployés à la MINUSCA. Ce programme militaire des États-Unis en Afrique privilégie le maintien de la paix. Partant du principe que les forces les plus à même de maintenir la paix en Afrique sont des forces africaines, il vise à renforcer les moyens dont disposent les pays contributeurs de troupes(PCT) pour prendre part efficacement aux OP. C'est dans ce contexte qu'il a formé des instructeurs camerounais appelés également comme au Bénin « instructeurs ACOTA », qui à leur tour ont progressivement formé les soldats camerounais aux techniques de maintien de la paix en Afrique. L'objectif de ce programme est à long terme d'aider l'Union africaine en générale et les PCT en particulier à se doter d'une force de réserve de maintien de la paix efficace, capable de s'auto-régénérer. Ce défi semble être relevé au CEOMP de Moutchébom.

### **Le CEOMP de Moutchébom : une réappropriation locale réussie des formations pré-déploiement**

Situé à l'est du pays, ce centre créé par l'État du Cameroun bénéficie d'une préparation essentiellement domestique. Les premiers instructeurs camerounais GPOI ont à leur tour formé de nouveaux instructeurs camerounais. Aujourd'hui, le centre compte une soixantaine d'instructeurs. Il faut dire que l'État du Cameroun a réussi au sein du Centre de Moutchébom à adapter les formations au contexte local et il ne cesse de travailler à la recherche continue

---

52. Entretien avec le Commandant du CFOMP, juillet 2022.

de la performance dans le domaine du maintien de la paix<sup>53</sup>. Cela se mesure entre autres dans la reproduction au sein du centre des conditions proches du théâtre d'opération à la MINUSCA, notamment :

- 1- Environnement physique : la végétation, les conditions climatiques sont semblables à celles des positions de plusieurs unités du CMRBAT Bossangoa, Bozoum, Nana Bakassa, Kouki, Boucs ;
- 2- Village de simulation : cœur de l'entraînement pratique, il a été conçu sur la base de photos de sites réels de la zone d'action (Marché de Beboura, cabanes en briques de terre, POB Boali) ;
- 3- État des pistes d'entraînement : les conditions de praticabilité des axes routiers ont été reproduites (tronçons en latérite, en terre meuble, ainsi que des bourbiers<sup>54</sup>) ;
- 4- Conditions de vie : identiques à celles en vigueur sur le théâtre, à savoir cantonnement en caserne, interdiction de fraternisation, restriction de permissions ;
- 5- Exercices réalistes : les scénarii sont inspirés de situations vécues par les précédents contingents ou ceux du MINUSCA TRAINING PACKAGE fourni par l'ONU.

Par ailleurs, et conformément aux exigences onusiennes en la matière (*Core Predeployment Training Materials*, CPTM), les 4 étapes de l'entraînement pré-déploiement des contingents ci-dessous sont scrupuleusement respectées par les instructeurs durant la préparation des troupes :

- 1- Connaissances générales sur les OSP (Operations de soutien à la paix de l'UA)
- 2- Connaissances techniques et tactiques : les différentes spécialités et l'état-major, les actes élémentaires du bataillon d'infanterie onusien, secourisme, adresse au tir, navigation terrestre
- 3- Connaissances spécifiques sur la mission (MINUSCA): ROE, CONOPS, SUR, MOU...
- 4- Exercices pratiques : FTX pour Field Training Exercises<sup>55</sup>.

Le Cameroun forme ainsi avec succès son personnel militaire déployé depuis deux années sous le contrôle vigilant de l'ONU<sup>56</sup>.

### **Le Centre de perfectionnement aux techniques de maintien de l'ordre (CPTMO) d'Awae : un modèle dans la préparation opérationnelle de la gendarmerie**

Basé à Awae, une petite ville située à 60 km de Yaoundé, le CPTMO de la gendarmerie est un centre de préparation aux déploiements, ayant pour mission<sup>57</sup> la préparation et mise en

53. Les soldats de la paix camerounais interrogés qualifient justement la formation à Moutchébom de « *formation rude* ». « *Pourtant, une fois déployés, nous constatons que l'adaptation et la manœuvre sont beaucoup plus faciles que l'impression que nous avons durant la formation pré-déploiement* », précisent-ils.

54. Tout le personnel militaire rencontré et ayant été déployé à la MINUSCA a fait état du mauvais état des routes centrafricaines dans certaines localités notamment. Cette situation représente un défi pour le personnel, complique parfois la manœuvre et rend le travail périlleux.

55. Entretien des auteurs avec le directeur des Études générales et relations internationales de l'État-major général, qui a par ailleurs été commandant du bataillon camerounais à la MINUSCA en 2017.

56. Le pays a jusqu'ici passé avec succès le processus de certification des troupes avant le déploiement (Entretien des auteurs avec le Directeur de l'EGRI, Cameroun août 2022).

57. Il faut préciser que le CPTMO a aussi pour mission la formation et le perfectionnement de tous les personnels de la Gendarmerie dans le domaine du maintien et rétablissement de l'ordre, ainsi que le recyclage du personnel de la Gendarmerie des pays frères dans le même domaine conformément aux accords bilatéraux.



condition opérationnelle des Unités de police constituées. Le Cameroun a signé en 2015 un partenariat de 5 ans avec un organisme américain appelé International Peacekeeping Police Support (IPPOS) pour la formation des formateurs camerounais chargés de la préparation aux missions de paix onusiennes<sup>58</sup>. En 2015, l'ensemble des formations était fourni par le partenaire américain qui, en parallèle, procédait également à la formation des instructeurs camerounais qui étaient au nombre de 6. Ces derniers ont progressivement pris la relève et sont actuellement au nombre de 17, le partenaire américain n'assurant plus qu'un rôle de mentorat avec un effectif réduit de 3 experts<sup>59</sup>. Depuis quelques années, les contingent FPU du Cameroun déployés à la MINUSCA notamment, sont essentiellement formés par des instructeurs camerounais.

### 2.3 Formation abrégée au MP et performances de terrain : le cas du personnel individuel des missions

Le personnel individuel des missions est une catégorie qui se retrouve tant dans l'armée que dans la gendarmerie (IPO).

Selon Nina Wilén et Lindy Heinecken, « *les officiers supérieurs valorisent grandement leurs expériences au sein des opérations de paix, et y voient une opportunité de développer leur leadership et d'accroître leurs compétences opérationnelles, favorisant leur mobilité verticale et horizontale* »<sup>60</sup>. En effet, la question de la mobilité horizontale dans les missions est une réalité. Elle permet aux soldats de la paix de fournir des compétences en maintien de la paix pour occuper différents postes, y compris des positions stratégiques qui confèrent une certaine visibilité aux pays contributeurs de troupes dans les missions. Le Bénin, de ce point de vue, est un exemple emblématique<sup>61</sup>.

Toutefois, la dynamique professionnelle propre aux personnels individuels des missions mérite également d'être mentionnée. Il s'agit ici notamment des experts militaires, des membres du staff de la mission, des officiers d'état-major et des observateurs militaires. Qualifiés de « *postes individuels* » dans les missions, les postes cités ci-dessus, sont importants et stratégiques. Ces responsables sont chargés, entre autres, de la formation ou du recyclage du contingent en cas de besoin, de la coordination de certaines activités militaires, ou encore de l'observation, du suivi, de l'enquête, de la vérification et de la liaison. Sur le terrain, le personnel affecté à ces positions ne reçoit pas une formation pré-déploiement équivalente à celle à laquelle est astreint le gros des troupes. Il ne reçoit à l'entame de son déploiement qu'un recyclage minimum : un *induction training*<sup>62</sup> de deux semaines en moyenne et qui se

58. Source : SED.

59. En 2015, ils étaient au nombre de 16 (Source : SED).

60. Wilén Nina, Heinecken Lindy, « Peacekeeping deployment abroad and the self-perceptions of the effect on career advancement, status and reintegration », *International Peacekeeping*, vol. 24(2), 2017, p. 236-263.

61. Lire à ce propos : Quenum, E. C. et Padonou, O., *op. cit.* ; Axel Augé, « Le Bénin et le maintien de la paix : de la contribution aux OP à la construction des capacités endogènes », Observatoire Boutros Ghali du Maintien de la paix, décembre 2019.

62. Il s'agit d'une formation d'initiation, une formation dispensée au personnel, nouvelle recrue des Nations unies (Source : <https://research.un.org>).

fait par exemple au Centre de ressources de maintien de la paix à Entebbe (Ouganda) et d'autres formations en ligne sur la sécurité, exigées par les Nations unies<sup>63</sup>.

Une fois déployée, cette catégorie de personnel a tendance à se mettre à niveau sur le tas. « *Sur le terrain, je me suis retrouvé dans une atmosphère inattendue. J'avais l'impression que tout allait être facile avant d'être confronté à la réalité du terrain* »<sup>64</sup>, reconnaît cet officier béninois qui n'a pas été préparé avant l'engagement, à affronter les situations réelles de la zone de déploiement. Un officier supérieur camerounais déployé comme officier d'état-major, confirme également cet état de fait : « *J'ignorais ce qui m'attendait lorsque j'ai été déployé* ». Ces témoignages montrent que dans un contexte de formation pré-déploiement abrégé, les performances de terrain en maintien de la paix ne vont se fonder que sur un ensemble de compétences militaires classiques ultérieures acquises avant le déploiement, ainsi que les expériences de terrain accumulées pendant le déploiement dans une opération de paix. Ainsi, l'engagement opérationnel va dans ce contexte se révéler d'autant plus indispensable pour l'appropriation des prescrits de l'ONU par le personnel. En effet, les retombées sur le personnel peuvent être entre autres : une évolution moins rapide vers la maîtrise des prescrits des Nations unies, du professionnalisme et la consolidation capacitaire. Pourtant, les formations des personnels individuels gagneraient à être plus approfondies car, comme le souligne un officier déployé dans un cadre collectif comme commandant de bataillon, « *le fait de vivre des cas pratiques a développé mes capacités de conduite des opérations sur le terrain du maintien de la paix et mes aptitudes dans la prise de décision. Ce qui m'a aidé à éviter des erreurs de commandement durant la mission* »<sup>65</sup>. En effet, il est admis que les formations de pré-déploiement et la pratique qu'ils en font sur le terrain, permettent aux soldats d'accumuler des expériences importantes qui améliorent nettement leurs capacités professionnelles en opération de paix et leurs aptitudes à travailler dans des environnements multiculturels et diversifiés.

#### 2.4 Le parcours spécifique du personnel de police individuelle des Nations unies

Le personnel IPO, est retenu au terme d'une sélection et une évaluation par les Nations unies (SAAT). L'évaluation obligatoire est convenue avec les États membres et est une condition préalable pour se mettre au service de l'ONU<sup>66</sup>. Cette sélection est faite au CPTMO d'Awae au Cameroun. Ensuite, le personnel est déployé et affecté à un poste donné au sein d'une mission des Nations unies, sur la base d'un curriculum vitae (P11) fourni aux Nations unies et donc conformément à son profil de carrière. Dès lors, on peut comprendre pourquoi les Nations unies prévoient, pour ce personnel, un déploiement d'une année entière au poste d'affectation, nécessairement renouvelable une fois, ainsi qu'une possible extension supplémentaire d'un an<sup>67</sup>. Cette spécificité dans l'engagement représente sans doute une opportunité pour le personnel déployé dans ce contexte, d'acquérir les compétences onusiennes. Il n'existe pas de rotation au sein de ce contingent. Un officier IPO suggère justement une explication à cette pratique : « *dans l'esprit des missions, la première année*

63. Entretien avec un militaire béninois ayant été déployé au poste d'officier d'État-major, Bénin, juillet 2022 ;

64. *Idem*.

65. Entretien des auteurs avec un soldat de la paix Béninois (Centre d'entraînement de Cana, juillet 2022).

66. Source : <https://police-un.org>

67. Entretien des auteurs avec le chef du service emploi et structure du SED, septembre 2022.

*c'est l'acclimatation, l'acquisition et l'appropriation des prescrits des Nations unies. L'IPO gagne en efficacité la deuxième année. »<sup>68</sup>*

L'appréciation de leur professionnalisme par la hiérarchie de la composante police, leur vaut parfois une mobilité verticale et l'occupation des positions professionnelles significatives au sein des missions de paix : coordonnateur de l'unité de lutte anticriminalité de la mission, coordonnateur d'une FPU, Chef de la section formation de la composante police, *OIC deputy regional commander*, point focal genre, etc.

Tout ceci valorise grandement l'image du pays au sein des missions et ouvre des opportunités de positionnement aux autres Camerounais. En effet, cette hiérarchie sollicite souvent auprès du Cameroun des personnels possédant le même profil<sup>69</sup>.

### 3. Le retour d'expérience, outil de capitalisation des enseignements opérationnels du déploiement

Le retour d'expérience vise « à rechercher, systématiser, et exploiter les informations issues d'opérations terrain et engagements en cours ou antérieurs, afin de les traduire en enseignements qui conduiront à des adaptations répondant aux déficiences constatées »<sup>70</sup>.

Il s'agit d'une démarche qui est relativement systématisée au sein des FAB. Un certain nombre de témoignages prouvent l'existence d'un dispositif minimum de RETEX au sein de cette armée. Parmi les personnels interviewés, la majorité a participé aux missions avec un grade de soldat, de sous-officier ou une fonction d'officier adjoint au commandant d'unité. Par conséquent, en rentrant au pays, ils ne participaient pas aux réunions ou exercices de retour d'expérience réservés aux officiers commandants d'unités ou responsables dans leurs spécialités. Ceux du rang de sous-officier affirment qu'ils rendent d'habitude compte sur le terrain à leur chef direct de ce qu'ils constatent lors de l'exécution de tâches à eux confiées ou des problèmes qui se posent aux soldats placés sous leurs ordres.

Deux officiers, déployés en 2017-2018 au sein de la MONUSCO et de la MINUSMA, disent avoir pris part à des retours d'expérience organisés après leur retour au pays. Les séances de retours d'expérience contribuent à renforcer la capacitation des contingents béninois comme l'illustrent les témoignages suivants.

L'un précise : « J'ai assisté à une réunion de retour d'expérience organisée avec l'appui des partenaires américains. Chaque officier faisait une brève présentation du déroulement de sa mission. Nous avons fait des recommandations. Mais, je ne sais pas si elles ont été suivies d'effets. Il me semble toutefois que les autorités font un effort pour améliorer les capacités de nos contingents. » Le partage d'expérience du personnel déployé est de ce fait systématisé au sein des FAB.

Le deuxième déclare : « À mon retour de mission, j'ai participé à une séance de retour d'expérience organisée par le CFOMP à Cotonou, à laquelle ont participé les cadres de l'État-

68. Entretien des auteurs avec un officier de la gendarmerie camerounaise, ayant été déployé comme un officier IPO.

69. Entretien des auteurs avec des officiers IPO ayant été déployés dans des missions de paix (SED, août 2022).

70. Luntumbue Michel et Moreau Virginie, « [Opérations de paix et retour d'expérience : l'exemple sénégalais](#) », Note de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix, 2019, 13 pages.

*major général, les formateurs du Centre et les partenaires américains. Je constate que cela a concouru à l'amélioration de certains contenus de la formation de pré-déploiement ainsi que les conditions du déploiement notamment en ce qui concerne les passations de consignes lors des relèves. Par exemple, lors de ma mission, je n'avais pas d'adjoint et ce déficit a été comblé grâce au retour d'expérience. » Les RETEX contribuent ainsi à tirer avantage des compétences acquises par les soldats déployés, pour améliorer les conditions de projection future et consolider la capacitation générale de la force.*

Un autre officier, totalisant cinq déploiements à des postes de commandement, précise qu'en rentrant chaque fois au pays, il établit un rapport adressé au Chef d'État-major général avec lequel il a par la suite un entretien exclusif pour lui rendre compte des détails du déroulement de la mission. Selon lui, « *les problèmes posés lors des retours d'expériences ont souvent trouvé un écho auprès de la hiérarchie. C'est en réponse aux demandes transmises dans ce cadre que l'État béninois a pris la décision de subventionner, à partir de 2017, les 2/3 du coût des billets des congés de mi-séjour* »<sup>71</sup>.

Les retours d'expérience sont moins systématisés au Cameroun qu'au Bénin, « *le CEOMP de Moutchébom étant encore en pleine montée en puissance. Toutefois, un séminaire RETEX a été institué au sein du centre à chaque désengagement* »<sup>72</sup>. Par ailleurs, les effets des leçons apprises des déploiements précédents sont tirés à différents niveaux par la hiérarchie militaire. Non seulement dans le processus de mise en condition opérationnelle des bataillons camerounais, en termes de reproduction des conditions proches du théâtre d'opération de la MINUSCA notamment, mais aussi à travers les témoignages des Casques bleus camerounais : « *Au CEOMP du génie militaire de Douala, la marche n'était pas prévue. Pourtant, lorsque nous avons été déployés en République centrafricaine, nous avons dû marcher sur une distance de 10 km à Béboura 2. Nous avons dû laisser les véhicules compte tenu de la vétusté des routes.*

*Aujourd'hui à Moutchébom, les soldats sont préparés à la marche. Ils pratiquent même la marche nocturne*<sup>73</sup>. » Un autre ajoute que « *lorsque nous étions au CEOMP de Douala, nous ne faisons pas des exercices de tirs. Nous faisons juste des exercices, mais nous ne tirions pas. Pourtant aujourd'hui, le directeur de l'EGRI actuel*<sup>74</sup> *a instauré les exercices de tirs pour le bataillon dans des champs chaque deux mois au cours du déploiement. Cela a énormément contribué à entretenir nos performances sur le terrain. Les exercices de tirs sont dorénavant inclus dans la formation à Moutchébom* ».

#### **4. L'influence de la participation aux OP sur la carrière du personnel**

Il est à noter que l'engagement opérationnel du personnel militaire dans les missions ne leur procure qu'un bénéfice capacitaire en maintien de la paix et un gain financier. Au Bénin et au Cameroun, il n'existe aucun cadre ou organe d'accompagnement et de suivi de l'impact de la participation du personnel militaire aux OP sur leurs carrières, les États et les Nations unies.

71. Entretien des auteurs avec un officier béninois déployé (Centre d'entraînement de Cana, juillet 2022)

72. Entretien des auteurs avec un instructeur du CEOMP de Moutchébom (août 2022).

73. Entretien de auteurs avec un officier subalterne déployé à la MINUSCA (août 2022).

74. Ce dernier ayant déjà été déployé à la MINUSCA comme commandant de bataillon, connaît les défis et les réalités du terrain centrafricain.

#### 4.1 L'engagement du personnel militaire dans les OP offre des retombées financières et capacitaires certaines, mais une mobilité professionnelle aléatoire

Les logiques militaires et économiques<sup>75</sup> représentent, pour le personnel camerounais et béninois déployé, une source inestimable de réconfort et de consolation. L'ensemble des personnels interviewés dans les deux pays reconnaît que les missions en OP ont positivement impacté leur vie sociale, en améliorant leurs conditions de vie et leur permettant d'acquérir des terrains et d'y bâtir des habitations, de s'offrir des moyens de transport (véhicules, motos) ou de réaliser des projets personnels. « *Les déploiements m'ont permis de me réaliser socialement. J'ai pu m'acheter une parcelle de terrain et construire une habitation pour ma famille* », reconnaît un sous-officier béninois.

Pourtant, en ce qui concerne la mobilité professionnelle, Nina Wilén et Lindy Heinecken<sup>76</sup> font le constat suivant en Afrique du Sud : l'expérience acquise par les officiers supérieurs lors de leur participation à des missions de paix représente une opportunité de développer leur leadership et d'accroître leurs compétences opérationnelles, favorisant ainsi leur mobilité verticale et horizontale. Du point de vue du personnel militaire de rang, la participation aux OP n'aurait aucun impact sur leur mobilité horizontale, mais serait par ailleurs un frein à leur mobilité verticale, dans la mesure où le déploiement les empêche de prendre part à des formations et entraînements spécialisés nécessaires aux promotions dans le grade. Ce constat a relativement été confirmé sur le terrain camerounais et béninois. En effet, tout le personnel interviewé dans les deux pays admet tout naturellement que les déploiements ont permis d'acquérir une expérience et une capacité dans la conduite des opérations de paix sur le terrain. Ce renforcement des compétences du personnel, en termes d'intégration des prescrits de l'ONU, se matérialise d'abord par l'absence de mise en cause du personnel de ces deux pays, pour des écarts au code de conduite durant les déploiements. En effet, aucun écart de conduite du personnel militaire de ces deux pays n'a été porté à notre connaissance, ce qui représente une preuve de la bonne assimilation des règles de conduite de l'ONU en ce qui concerne notamment la question de la tolérance zéro de l'ONU envers son personnel reconnu coupable d'exploitation et d'abus sexuel. Un sous-officier de l'armée camerounaise rappelait justement à ce propos : « *Nous portons suspendu à notre cou les règles à respecter, sous la forme d'un bijou pour ne jamais les oublier.* »

En matière de protection des civils et de gestion non violente des conflits, les capacités de négociation et de médiation sont des aptitudes essentielles que l'expérience des OP peut stimuler chez le soldat de la paix, comme l'atteste un officier camerounais déployé à la MINUSCA : « *L'utilisation des armes était rare. On évitait à cause des consignes, même lorsque la population était hostile. Dans ces cas-là, nous avons recours à la négociation.* » Cette approche est confirmée par le témoignage de Casques bleus béninois : « *Il nous est arrivé d'intervenir pour empêcher le lynchage d'un leader d'une communauté pygmée d'un petit village, lorsque j'étais en mission à la MONUSCO. Nous avons été pris à partie et encerclés par*

75. Luntumbue Michel, « *Contribuer à la génération de force des OMP de demain ? Fractures capacitaires et défis des pays contributeurs* », *op. cit.*

76. Wilén Nina, Heinecken Lindy, « *Peacekeeping deployment abroad and the self-perceptions of the effect on career advancement, status and reintegration* », *International Peacekeeping*, vol. 24(2), 2017, p. 236-263.

*les bourreaux de la victime, qui eux n'étaient pas pygmées. Ils étaient issus d'une communauté socioculturelle dominante. Nous avons dû négocier et jouer les médiateurs. »<sup>77</sup>*

De même, le sentiment d'empathie<sup>78</sup> et la prise en compte de la multiculturalité dans l'environnement de travail sont des attitudes et des compétences que les processus de préparation et d'immersion ont favorisé chez la majorité du personnel interviewé au Bénin et au Cameroun. Un officier supérieur béninois affirme par exemple que le déploiement a eu un impact important sur ses compétences interculturelles : *« J'ai acquis une expérience de travail dans un contexte multiculturel et avec des contingents de diverses nationalités. »* Tandis qu'un officier supérieur camerounais souligne le renforcement de sa sensibilité humaniste à travers l'expérience des OP : *« J'ai acquis beaucoup d'humanisme dans l'exercice de mon métier de militaire. »* La sensibilité à la souffrance humaine est un acquis largement partagé, comme le souligne cet autre témoignage de Casque bleu : *« J'ai vu tellement de souffrance lorsque j'ai été déployé que je ne supporte plus l'injustice autour de moi depuis que j'ai été désengagé<sup>79</sup>. »* Enfin, l'emphase avec laquelle l'ONU insiste sur la protection spéciale des femmes a particulièrement favorisé la prise de conscience de cet officier gendarme qui a été déployé au sein d'une FPU à la MINUSCA et qui témoigne : *« ...nous avons un jour retrouvé dans notre secteur de déploiement en Centrafrique une jeune femme qui avait subi des sévices sexuels avec une arme contondante. Elle était extrêmement fatiguée car elle avait perdu beaucoup de sang. Nous l'avons rapidement conduite à l'hôpital le plus proche où elle a malheureusement perdu la vie. Nous ne pouvons plus oublier ces épisodes du déploiement au point où nous veillons avec beaucoup plus de sévérité au respect des droits des femmes dans la pratique de notre métier au quotidien. »*

Pourtant, *a contrario* des sept officiers supérieurs interviewés au Bénin et au Cameroun, aucun n'a vu sa mobilité professionnelle au sein des institutions nationales être impactée positivement dans un sens ou dans l'autre à la suite d'une participation, répétée ou non, à des missions de paix. Par ailleurs, les militaires du rang et les sous-officiers rencontrés dans ces mêmes pays affirment également que le déploiement n'ouvre nullement la voie à une quelconque mobilité sur le plan national. Exception faite de certains soldats de la paix qui ont bénéficié d'une mobilité horizontale en tant qu'instructeurs, à la suite d'un déploiement. *« J'ai acquis une expérience qui a amélioré mes capacités d'instructeur. La mission m'a encouragé et m'a donné envie de partager mon expérience.<sup>80</sup> »* Tout le personnel interrogé, tous grades confondus, estiment malheureusement que la participation aux missions peut représenter pour tous un frein à leur mobilité verticale au sein des institutions nationales. L'engagement dans une mission de paix ne leur permet pas de prendre part à des stages qui ont lieu durant le déploiement. Un officier supérieur camerounais confie à ce propos : *« Ma deuxième mission à la MINUSCA a coïncidé avec mon stage à l'École supérieure internationale de guerre du Cameroun. C'était pourtant ma dernière chance d'accéder à cette école, étant donné la limite d'âge qui est de 48 ans<sup>81</sup>. »* De même, un sous-officier camerounais qui, n'a pas pu effectuer

77. Entretien avec un officier béninois déployé à la MINUSCA (Bénin, juillet 2022).

78. Capacité de s'identifier à autrui, de reconnaître et de comprendre ce qu'il ressent (source : <https://www.lerobert.com>).

79. Entretien avec un personnel officier de la gendarmerie camerounaise ayant été déployé à la MINUSMA.

80. Entretien avec un soldat de la paix officier instructeur (Bénin, juillet 2022).

81. Toutefois, le ministre de la Défense peut accorder des dispenses.

le dernier stage donnant droit à l'avancement dans le grade supérieur, a reconnu que sa deuxième participation à une mission de paix<sup>82</sup> a représenté un frein dans sa carrière car il a pris du retard dans son avancement au grade supérieur.

#### **4.2 Un déploiement dans les OP sans valorisation ou capitalisation *ex post***

Il n'existe au Bénin, et encore moins au Cameroun, aucun mécanisme ou politique de suivi et d'accompagnement, de capitalisation des acquis des personnels ayant été déployés dans les OP. Il est loisible de constater que les États ne mettent pas systématiquement au service de la nation la capacitation opérationnelle en maintien de la paix de ses forces ayant participé aux missions. Par ailleurs, il n'existe pas forcément d'effets du déploiement sur la mobilité verticale (promotion en grade) ou horizontale (diversification des perspectives de carrières) des soldats de la paix. Tous les militaires rencontrés considèrent que les missions en OP ne contribuent pas forcément aux promotions en grade ou dans les fonctions. Ce qui peut finalement se traduire par une faible attractivité des déploiements dans les OP. En général, les personnels effectuent leurs stages ouvrant droit à l'avancement avant ou après les retours de mission. L'absence d'un organe central de coordination, d'encadrement et de suivi du parcours du personnel déployé par le Cameroun et le Bénin semble justifier l'écart qui existe entre la participation aux missions de paix et la mobilité professionnelle du personnel déployé au sein des OP et dans les institutions nationales.

---

82. Il a été déployé à deux reprises à la MINUSCA.

## Conclusion

En définitive, l'ensemble des militaires déployés dans le cadre des OP onusiennes bénéficie d'un parcours professionnel extrêmement dense et riche dans les missions. Un tel parcours leur fournit, ainsi qu'aux PCT, les outils nécessaires pour renforcer les performances individuelles et collectives au sein des missions. Il leur procure également une capacitation professionnelle en maintien de la paix exceptionnelle à mettre au service des États. Ces acquis du personnel déployé dans les missions vont se mesurer dans un premier temps au sein des missions par l'inexistence de mise en cause de ce personnel pour des écarts au code de conduite. En effet, tout le personnel interviewé dans les deux pays a reçu une reconnaissance de l'ONU pour les services rendus à l'institution à travers des décorations et autres félicitations. Ensuite, ces acquis de la mission se matérialisent aussi par l'appropriation par ces derniers d'autres prescrits de l'ONU, à l'instar de la protection des civils, la protection spéciale des femmes et les techniques non violentes de règlement des conflits que sont entre autres la négociation et la médiation. L'enquête a permis de constater que cette capacitation se reflète enfin au quotidien dans leur travail au sein des institutions nationales.

Pourtant, les Nations unies et les pays contributeurs de troupes ne tirent pas assez d'avantages des acquis et des opportunités qui leur sont offerts par les OP. Cela se manifeste dans ces deux États par l'absence d'un organe central d'encadrement, de coordination et de suivi du parcours individuel de tout le personnel déployé. La création de cet organe permettrait de mettre en place des politiques nationales plus offensives et plus pertinentes qui prendraient en compte :

- Le redéploiement en termes d'affectation du personnel déployé à des positions en lien avec les missions de paix pour permettre une capitalisation des acquis et un meilleur impact pour tous les acteurs concernés.
- La coordination des calendriers de stage et de déploiement, pour éviter le retard accusé par le personnel ayant été déployé (officiers, sous-officiers et militaires du rang) en termes d'avancement dans leur carrière de militaire, comparativement à leurs homologues qui n'ont pas été déployés et qui ont donc pu faire à temps tous les stages attendus.
- L'intégration plus poussée des femmes dans des missions et à des postes plus visibles et plus importants. Le constat suivant peut être fait : les états de service pré-déploiement, leur mobilité horizontale dans la mission et le *background* en termes de formation d'un certain nombre de femmes engagées, leur permet de fournir les prestations attendues avec probité et compétence. Ce qui leur permet de bénéficier des positions stratégiques au sein des missions.
- La systématisation des retours d'expérience sur toutes les formes, y compris le partage d'expérience au sein des CEOMP, et à l'attention des personnels individuels des missions qui ne bénéficient que d'une formation pré-déploiement extrêmement courte.



## Les auteur.e.s



**Dr Aïcha Pemboura**, enseignante-chercheuse, est titulaire d'un doctorat en Sciences politiques, spécialisée sur les questions de paix et sécurité, en particulier de stratégie et de défense. Enseignante de relations internationales et d'études stratégiques à l'Université de Yaoundé II, elle enseigne à l'École supérieure internationale de guerre (ESIG), notamment l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) et la force africaine en attente (FAA).

Elle est directrice de séminaire de Géopolitique de la Défense à l'École militaire interarmées du Cameroun et instructrice à l'École de maintien de la paix Alioune Blondin Beye de Bamako (EMP) au Mali depuis 2015. Depuis 2016, elle est formatrice en gestion des conflits pour les soldats de la paix au United State Institute of Peace (USIP) - GPOI (USA) où elle a formé des contingents du Burkina, du Bénin, de la Guinée, du Tchad et du Cameroun.

Directrice exécutive du Centre de recherche en stratégie, sécurité et développement, elle enseigne également au Centre d'excellence de l'Union africaine et de la CEEAC et intervient dans le master en paix et sécurité à l'Université de Maroua (Cameroun).



**Hassane Koné** est chercheur senior au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, le Sahel et le Bassin du Lac Tchad de l'Institut d'étude de sécurité (ISS). Il est diplômé d'état-major option Gendarmerie et titulaire de certificats de formateur en Réforme du secteur de la sécurité et en Protection des civils dans les OP.

Colonel retraité de la gendarmerie mauritanienne, il a servi pendant 20 ans dans le service de renseignement et puis 4 ans dans le bureau chargé de la police judiciaire de son corps d'origine.

Attaché militaire à l'ambassade de Mauritanie au Mali avec accréditation au Niger et au Burkina Faso, il a servi d'officier de liaison avec les commandements de l'opération Serval, de la Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine (MISMA) et de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA).

Il a participé à de nombreuses enquêtes sur les faits de terrorisme ou de trafic de drogue, ainsi qu'à différents travaux de réflexion ou conférences sur la situation sécuritaire dans le Sahel.

Il a notamment pris part aux activités rentrant dans le cadre de la gestion de la crise malienne, dont les négociations et la mise en œuvre des accords de Ouagadougou de juin 2013, du cessez-le-feu de Kidal du 23 mai 2014 et d'Alger de mai 2015.



L'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix constitue un cadre de discussion entre experts et personnalités francophones issus de pays contributeurs de personnel. Il s'inscrit en cela dans un objectif de renforcement du dialogue triangulaire entre les États engagés dans le maintien de la paix, le Conseil de sécurité et le Secrétariat des Nations unies.

Pour en savoir plus sur l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix :  
<https://www.observatoire-boutros-ghali.org>