

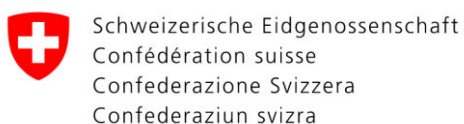


Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix – Décembre 2024



Enjeux et défis de la formation au sein des OMP : le cas des équipes mobiles de formation (MTT) en Afrique

Pr Aïcha Pemboura



Cette note a été réalisée grâce au soutien de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère des Armées français, ainsi que de la Confédération suisse. 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 DGRIS ou de la Confédération suisse.

Table des matières

Introduction.....	1
1 Architecture institutionnelle des MTT	3
1.1 Cadre institutionnel et normatif des MTT.....	3
1.2 Distinction entre les équipes mobiles de formation	4
1.3 Constitution et déploiement des équipes mobiles de formation.....	10
2 Les MTT : entre appui aux structures endogènes de formation et transfert de compétences	12
2.1 Les MTT : une réponse directe et sur mesure aux attentes et besoins en formation des pays contributeurs de troupes	12
2.2 Les MTT : un levier pour le transfert des compétences dans le respect des standards onusiens	13
2.3 Mesurer l'efficacité des MTT et évaluer le niveau d'impact de la formation.....	14
3 Les défis liés aux MTT	15
3.1 Gestion de l'environnement de la formation et défis logistiques	15
3.2 Prise en compte de l'interculturalité et efficacité des équipes mobiles de formation	17
Diversité culturelle des membres de l'équipe mobile de formateurs et construction de l'esprit de groupe	17
La question linguistique et la nécessité de communiquer et d'interagir au sein de l'équipe et avec les apprenants	18
Interculturalité et prise en compte des femmes au sein des équipes mobiles de formation	19
Des formations peu intégrées comme obstacle interculturel	20
Conclusion	23

Résumé

Cette note explore les enjeux et défis de la formation au sein des opérations de paix, en mettant l'accent sur les équipes mobiles de formation (plus connues sous l'appellation anglaise *Mobile training teams* - MTT). La problématique centrale est de comprendre comment ces équipes peuvent optimiser leur impact malgré les obstacles rencontrés. Les MTT, intégrées dans une architecture institutionnelle flexible pour répondre rapidement aux besoins des missions, doivent naviguer entre le soutien aux structures locales et le transfert de compétences cruciales. Évaluer leur efficacité est complexe, nécessitant des méthodes adaptées pour mesurer l'impact réel des formations sur le terrain. Les défis principaux incluent la gestion des environnements de formation souvent instables, les contraintes logistiques lors des déploiements, et la prise en compte de l'interculturalité, qui peut affecter l'efficacité de la formation et la cohérence des programmes. Ainsi, malgré leur rôle essentiel, les MTT doivent continuellement s'adapter pour surmonter ces défis et améliorer la qualité de leur formation dans un contexte opérationnel complexe.

Lexique

A4P+	<i>Action for Peacekeeping +</i> / Action pour le maintien de la paix +
APSTA	<i>African Peace Support Trainers Association</i> / Association africaine des formateurs pour le soutien à la paix
CEOMP	Centre d'entraînement aux opérations de maintien de la paix
CER	Communautés économiques régionales
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
DAO	Département de l'appui opérationnel / anciennement Département de l'appui aux missions (DAM)
DOP	Département des opérations de paix / anciennement Département des opérations de maintien de la paix – (DOMP)
MTT*	<i>Mobile Training Team</i> / Équipe mobile de formation
EMP	École de maintien de la paix
EMPABB	École de maintien de la paix Alioune Blondin Beye de Bamako
FAA	Force africaine en attente
GPOI	<i>Global Peace Operations Initiative</i> / Initiative mondiale pour les opérations de paix
HCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
IPSTC	<i>International Peace Support Training Centre</i> / Centre international de formation pour le soutien à la paix
KAIPTC	<i>Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre</i> / Centre international Kofi Annan de formation au maintien de la paix
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali
LCM*	<i>Light Coordination Mechanism</i> / Mécanisme de coordination souple
MONUSCO	Mission de l'organisation des Nations unies pour la stabilisation en République Démocratique du Congo
OCHA	<i>United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i> / Bureau des Nations unies pour la coordination des affaires humanitaires
OMP	Opération de maintien de la paix
ONG	Organisation non gouvernementale
PCT	Pays contributeur de troupes
ITS*	<i>Integrated Training Service</i> / Service intégré de formation
TOT	<i>Training of trainers</i> / Formation des formateurs
UA	Union africaine
UNCAP	<i>United Nations C4ISR Academy for Peace Operations</i> / Académie des Nations unies pour les opérations de paix
UNITAR	<i>United Nations Institute for Training and Research</i> / Institut des Nations unies pour la formation et la recherche
UNMAS	<i>United Nations Mine Action Service</i> / Service de lutte antimines des Nations unies
USIP	<i>United States Institute for Peace</i> / Institut des États-Unis pour la paix

* Ces acronymes, sont traditionnellement utilisés en anglais au sein de l'ONU et leurs équivalents francophones restent peu connus du grand public. Pour faciliter la compréhension du sujet, nous les traduirons lors du premier usage dans le document, mais ferons usage de la terminologie anglophone.

Introduction

En mai 2024, l'Observatoire Boutros Ghali du maintien de la paix a organisé un séminaire à Entebbe en Ouganda sur la formation du personnel en uniforme des opérations de paix¹. Cet événement lui a permis de réaffirmer son engagement à promouvoir des solutions innovantes pour les opérations de maintien de la paix (OMP), en insistant sur le rôle crucial de la formation en général et de la formation continue et spécialisée en particulier. Cette note s'inscrit dans cette perspective et propose un tour d'horizon des capacités que transmettent spécifiquement les Équipes Mobiles de Formation au maintien de la paix² (plus connues sous le nom anglais de *Mobile Training Team* - MTT), ainsi que les défis auxquels elles font face. Elle propose par ailleurs un aperçu des besoins en formation des Pays Contributeurs de Troupes (PCT) auxquels ces équipes apportent une réponse. Quels rôles jouent les équipes mobiles de formation au maintien de la paix dans la formation des troupes en déploiement dans les OMP de l'ONU ? Quels sont les écueils auxquels elles font face ?

Les MTT au maintien de la paix sont des groupes spécialisés dans la formation et la préparation du personnel en uniforme et civil déployé dans des missions de maintien de la paix à travers le monde. Cette étude aborde plus spécifiquement la formation du personnel en uniforme aux opérations de paix, public vers lequel s'oriente la majorité des MTT en Afrique. Ces équipes sont composées d'experts dans différents domaines liés au maintien de la paix. Très souvent, ces derniers sont porteurs d'expérience, d'aptitudes et de compétences particulières dans les domaines spécifiques relatifs à la négociation, à la médiation, à la gestion des conflits, au déminage, à la logistique, ou encore aux droits humains, au genre, aux opérations de patrouille, à la collecte des informations, aux abus et exploitations sexuelles. Le rôle de ces groupes d'instructeurs est d'assurer que ce personnel est bien formé et préparé à relever les défis auxquels il pourrait être confronté sur le terrain des OMP. En particulier, il s'agit de transmettre des compétences qui ne seraient pas complètement disponibles au sein des différentes institutions de formation locales. En substance, les MTT proposent aux États membres des Nations unies un soutien qui vise à préparer ainsi qu'à renforcer l'efficacité des forces de maintien de la paix ; grâce à une approche intégrée qui combine formation technique, appui logistique et sensibilisation aux normes internationales. Traditionnellement, selon le besoin identifié, une MTT se déploie dans un État membre ou dans les OMP pendant une durée limitée à trois semaines.

Le personnel déployé dans une mission de paix des Nations unies a besoin d'une formation préalable lui permettant d'acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour

1. Observatoire Boutros-Ghali, « [Séminaire de l'Observatoire à Entebbe en Ouganda – La formation du personnel en uniforme des opérations de paix : adapter le modèle actuel aux défis et enjeux contemporains – 22 mai 2024](#) » (en ligne), consultée le 25 septembre 2024.

2. La formation au maintien de la paix est une préparation générale et continue destinée aux militaires et policiers qui peuvent être impliqués dans des opérations de maintien de la paix. Cette formation peut se dérouler à plusieurs niveaux, avant (formation prédéploiement) et pendant le déploiement. Pilier de ce système, la formation prédéploiement au maintien de la paix est une préparation obligatoire, spécifique et intensive destinée aux unités ou aux individus qui sont sur le point d'être déployés dans une mission de maintien de la paix. Cette formation vise à préparer les participants aux conditions et aux défis spécifiques de la mission à venir.

l'accomplissement de sa mission. Celles-ci doivent être conformes aux normes onusiennes³. Dans les missions organisées par le Département des opérations de paix (DOP ; anciennement Département des OMP - DOMP), cette formation permet aux personnels – militaires et policiers – d'acquérir un ensemble de savoir-faire et de savoir-être indispensables pour travailler avec performance et en toute sécurité au sein d'une mission de l'ONU⁴.

Le Service intégré de la formation (plus connu sous le nom anglais de *Integrated Training Service* - ITS), qui est l'organisme principal responsable de la formation au maintien de la paix, dispose pour cela de ses propres MTT dédiées au maintien de la paix⁵. Ces MTT délivrent à travers le monde des formations au sein des PCT. À cette capacité interne à l'ITS s'ajoute un vaste ensemble de MTT internes et externes à l'institution onusienne, qui peut être classé en deux catégories : les MTT des Écoles de maintien de la paix (EMP) à vocation régionale et les MTT des instituts de formation au maintien de la paix.

Ce mode de formation mobile s'oppose aux formations sédentaires délivrées au sein des écoles et académies de formation au maintien de la paix, qui incarnent le modèle central traditionnel de formation du personnel en uniforme des OP. La formation sédentaire en maintien de la paix se déroule dans des installations fixes et établies. Cette formation est caractérisée par un environnement stable doté de bons équipements, permettant une instruction approfondie, structurée et riche en ressources pour la préparation des forces de maintien de la paix. Les formations mobiles, quant à elles, sont considérées comme une innovation dans le domaine de la formation au maintien de la paix. Elles sont complémentaires aux formations sédentaires en ce qu'elles permettent de diffuser de manière plus étendue et équitable des connaissances et compétences nécessaires au maintien de la paix. Dans cette configuration, il importe de s'interroger sur la pertinence et les difficultés liées à l'action des MTT en matière de renforcement des capacités des forces de maintien de la paix.

Le propos de cette note se fonde sur des informations collectées entre janvier et juillet 2024, par entretiens téléphoniques, auprès de trois hauts responsables de l'ONU et d'un échantillon de douze formateurs, qui ont tenu à garder leur anonymat. Parmi ces instructeurs, huit sont issus des MTT des EMP : quatre d'entre eux étant des instructeurs de l'EMP de Bamako au Mali (EMPABB – trois hommes et une femme), trois des formateurs du *Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre* (KAIPTC) d'Accra au Ghana (deux hommes et une femme) et, le dernier, formateur de l'*International Peace Support Training Centre* (IPSTC) de Nairobi au Kenya. Les autres sont issus des MTT des instituts de formation aux OMP qui s'occupent plus spécifiquement des apprentissages propres à la phase de prédéploiement des PCT. D'autres initiatives de formation, telles que celles du United States Institute for Peace (USIP) ont également enrichi les réflexions autour de ce travail. La constitution de cet échantillon est faite de manière raisonnée, en tenant compte des considérations de genre et de la richesse des informations que l'individu peut fournir étant donné son expérience. Il reste

3. CUTILLO Alberto, « [Training for UN Peacekeeping. Deploying the Best: Enhancing Training for United Nations Peacekeepers](#) », *International Peace Institute*, 2013.

4. Département des opérations de la paix (DOP) « [Formation préalable au déploiement - Centre de ressources de maintien de la paix](#) », consulté le 21 octobre 2024.

5. Département des opérations de maintien de la paix (DOP), Département de l'appui aux missions (DAM), « [Procédures opérationnelles permanentes - Équipes mobiles de formation au maintien de la paix](#) », art. 10, 2009.

cependant parcellaire au regard de la diversité et du nombre d'acteurs engagés sur le continent africain.

La note fera tout d'abord le point sur le cadre juridique et institutionnel d'intervention des MTT au maintien de la paix (Chapitre 1). Elle déclinera ensuite les caractéristiques et les spécificités de ces équipes mobiles que l'on retrouve surtout en Afrique, ainsi que les atouts de cette mobilité enseignante. Elle évoquera également la question de l'évaluation des formations offertes par les MTT (Chapitre 2). L'étude soulignera en outre les limites de ce mode d'enseignement, ainsi que la question de la pertinence des formations du fait de l'homogénéisation des effectifs des participants (Chapitre 3). Des recommandations seront enfin faites pour améliorer ce mécanisme.

1 Architecture institutionnelle des MTT

Il existe plusieurs types de MTT, rattachées à différentes structures internationales ou nationales. Certaines sont directement reliées au DOP, ainsi qu'au Département de l'appui opérationnel (DAO ; anciennement Département de l'appui aux missions - DAM). Elles font figure d'exceptions. En effet, la majorité des autres MTT externes à l'ONU ne sont pas régies par des cadres juridiques particuliers. Ces dernières font partie de structures nationales. Elles sont affiliées aux écoles du maintien de la paix et ont une vocation régionale. Enfin, une dernière catégorie d'équipes mobiles de formation existe au sein de structures indépendantes – ni reliées à l'ONU, ni aux États contributeurs. Leur déploiement est principalement régulé par des accords bilatéraux, au cas par cas, entre les PCT et les institutions de formation.

Cette distinction faite, il s'agit ici tout d'abord de comprendre comment l'ONU délègue la responsabilité de former aux PCT (1.1) ; comment les MTT s'imbriquent dans cette architecture (1.2) ; et enfin, comment ces dernières sont déployées sur le terrain (1.3).

1.1 Cadre institutionnel et normatif des MTT

Comme en attestent les différents documents et résolutions adoptées, dès 1993, l'ONU a reconnu la responsabilité principale des États membres dans la formation du personnel déployé en contexte de maintien de la paix⁶. Les États s'approprient ce devoir dans la résolution A/RES/49/37 de l'Assemblée générale de 1995. En revanche, ils demandent au Secrétaire général de développer des modules de formation et d'établir des mesures pour les assister dans ce domaine⁷.

En réponse à cette demande, ITS, qui dépend du Département des opérations de paix, est depuis 2007 l'organe responsable de la formation au maintien de la paix des Nations Unies. En plus de superviser les activités de formation au maintien de la paix, ITS est chargé de fournir un soutien technique et matériel aux formations préalables au déploiement, au profit des missions de maintien de la paix et des États membres. Il héberge également le Mécanisme de coordination souple (plus connu sous le nom anglais de *Light Coordination Mechanism* - LCM). Il s'agit d'un mécanisme flexible mis en place pour simplifier et renforcer les interactions entre

6. Organisation des Nations unies, [Résolution de l'Assemblée générale des Nations unies 48/42](#), 14 mars 1994, § 45.

7. Organisation des Nations unies, [Résolution de l'Assemblée générale des Nations unies 49/37](#), 9 février 1995, §§ 47 à 55.

les différents acteurs impliqués dans les missions de maintien de la paix, notamment les Nations unies, les pays contributeurs de troupes (PCT) et toutes autres parties prenantes.

En 2009, le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP), prédécesseur du DOP, a développé un cadre juridique régissant le déploiement des MTT d'ITS intitulé : « Équipes mobiles de formation au maintien de la paix ». Ce document, à usage interne, est relatif aux procédures opérationnelles permanentes en matière d'intervention des équipes mobiles⁸. Dans la continuité de ce texte est développée la Directive du DOMP et du DAM sur la formation militaire et de police prédéploiement dans les OMP (2009). Celle-ci précise à l'attention des MTT d'ITS, les modalités de la prestation de soutien technique à court terme d'une formation au maintien de la paix (Figure 1). L'application de cette directive doit se faire conjointement avec d'autres instruments comme les procédures opérationnelles permanentes sur : la reconnaissance de la formation, les MTT et la formation des formateurs (*Training of trainers* - TOT).

En contraste, le déploiement d'autres MTT internes et externes à l'ONU se fait uniquement dans le cadre d'accords bilatéraux entre les écoles ou les instituts de formation au maintien de la paix et les pays contributeurs de troupes. Ces accords définissent au cas par cas les modalités de la coopération, les responsabilités des parties impliquées et les objectifs de la formation.

Le DOMP et le DAM, par l'intermédiaire d'ITS, se réservent le droit de certifier de la conformité de ces formations, davantage axées sur le prédéploiement, aux règles établies. En effet, ITS a la responsabilité principale, au sein du DOMP et du DAM, de l'examen des demandes et de l'attribution de la reconnaissance officielle des Nations unies de la formation prédéploiement⁹. Par la suite, dans la pratique, les différentes écoles et autres instituts de formation conduisent avec une certaine autonomie ces formations sur une période de quatre années, après quoi une nouvelle certification est nécessaire¹⁰, comme le souligne un formateur d'une MTT affiliée à l'EMPABB¹¹.

1.2 Distinction entre les équipes mobiles de formation

La multiplicité des MTT citées plus haut implique des modes de fonctionnement distincts. Il s'agira, dans cette section, de comprendre les différences de fonctionnement entre MTT selon qu'elles sont liées au DOP, aux instituts de formation, aux écoles du maintien de la paix ou qu'elles sont des initiatives nationales.

L'architecture des différentes institutions déployant des MTT étant complexe, le Graphique 1 ci-dessous reprend les différentes articulations entre les organisations, et les liens que ces instances entretiennent les unes avec les autres. Ces interactions seront détaillées dans cette section.

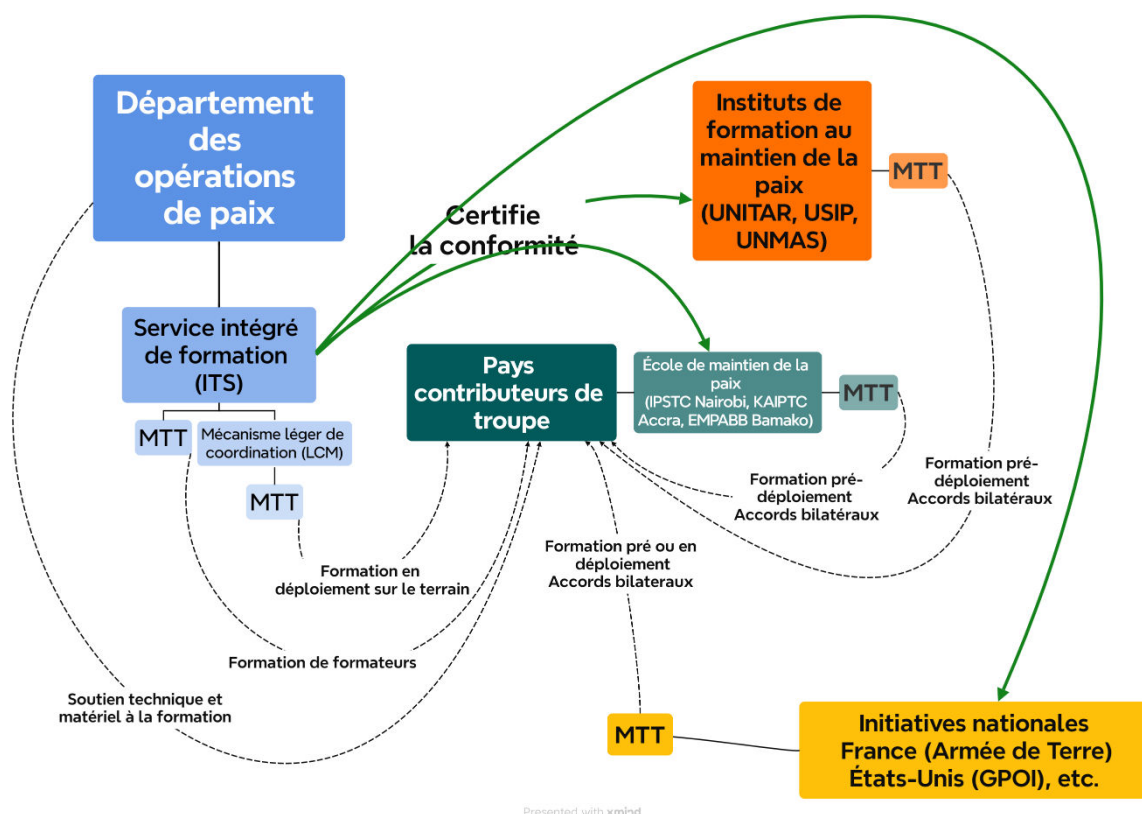
8. Département des opérations de maintien de la paix (DOMP), Département de l'appui aux missions (DAM) « [Procédures opérationnelles permanentes - Équipes mobiles de formation au maintien de la paix](#) », 1^e octobre 2009.

9. *Ibidem*.

10. *Ibidem*.

11. « *Les écoles ont une certaine autonomie dans le déploiement des équipes, ainsi que la préparation et la conduite des formations menées par ces équipes à l'étranger* », entretien avec un formateur des équipes mobiles de l'EMPABB, 12 février 2024.

Graphique 1 - Architecture des institutions de formation disposant de MTT



Source : Schéma effectué par le GRIP, en collaboration avec l'auteure.

Une des différences majeures repose sur le moment de la formation. Les MTT liés au DOMP peuvent dispenser leur formation sur le terrain des OP. C'est le cas du LCM, dont les équipes mobiles sont déployées lors d'une OMP. Elles sont destinées à former et perfectionner du personnel de maintien de la paix au cours de son déploiement. En revanche, d'autres groupes mobiles de formateurs internes et externes à l'ONU (instituts de formation au maintien de la paix, écoles de maintien de la paix et initiatives nationales) sont majoritairement actifs en phase de prédéploiement, c'est-à-dire lors de la préparation en amont.

ITS met un accent particulier sur la formation des formateurs. Ses MTT interviennent également dans le cadre de la validation de contenu et de nouveaux matériels de formation au sein des PCT. Elles procèdent par ailleurs à la diffusion du matériel à travers les formations mobiles. Quant au LCM, il a été conçu pour améliorer la coordination et l'efficacité des opérations de maintien de la paix. Il coordonne le déploiement, dans des missions de paix et au sein des PCT, des formateurs mobiles provenant des pays membres de l'ONU, mais formés et certifiés par ITS. Le LCM déploie des MTT constituées de personnels en uniforme actifs. Leurs interventions portent essentiellement sur une amélioration de la performance des missions, avec pour objectif d'apporter des réponses à des carences immédiates ou à court terme observées au sein de la mission. Les formations se font dans des domaines tels que : les opérations de patrouille, les évacuations sanitaires, la collecte d'information, le déminage, etc. Ces experts sont fournis par les États membres de l'ONU et sont les seuls à être déployés dans des opérations de maintien de la paix.

Du côté des instituts de formation et des écoles du maintien de la paix, l'intervention des MTT se déroule strictement en prédéploiement, et propose un large éventail pédagogique. Les instituts de formation au maintien de la paix voient le jour dans les années 60 et 70 avec la création, principalement en Europe occidentale et en Amérique du Nord, de centres pour former des militaires et professionnels civils de multiples nationalités au maintien de la paix¹². L'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (plus connu sous le nom anglais *United Nations Institute for Training and Research* - UNITAR) par le biais de sa Division pour la paix / Section de formation et de conseil pour le prédéploiement a pour mission de soutenir les PCT à travers une formation prédéploiement complète et des services consultatifs. Cette institution vise à faciliter la transition des contingents nationaux vers des forces régionales et internationales d'opérations de paix, bien équipées et prêtes sur le plan opérationnel à relever les défis des missions contemporaines. Cet effort améliore les processus de prise de décision et soutient les actions menées au niveau national pour relever ces défis. En 2023, la section de formation et de conseil pour le prédéploiement de la Division pour la paix d'UNITAR a formé plus de 10 021 personnes et a dispensé 123 formations en présentiel à l'échelle mondiale¹³. De même le Service de la lutte antimine des Nations unies (plus connu sous le nom anglais *United Nations Mine Action Service* - UNMAS) est une entité de l'ONU spécialisée dans la lutte contre les mines et les explosifs, opérant depuis 1997. Les équipes mobiles de formation d'UNMAS interviennent principalement dans la formation aux techniques de déminage, la gestion et la sensibilisation aux risques liés aux explosifs. Elles jouent un rôle essentiel dans le renforcement des capacités locales en offrant une formation pratique sur les techniques de neutralisation des explosifs, la sécurité, et les interventions d'urgence dans plusieurs pays¹⁴.

D'autres organismes internationaux participent également à l'environnement de la mobilité enseignante. C'est notamment le cas du United States Institute for Peace (USIP), dont les groupes de formateurs mobiles dispensent des formations dans des États africains ayant signé des accords militaires avec les États-Unis¹⁵. En tant qu'initiative nationale américaine, le Global Peace Operations Initiative (GPOI)¹⁶, dirigé par le Bureau Afrique du Département d'État des États-Unis¹⁷, envoie ses équipes mobiles parcourir les Centres d'entraînement aux opérations de maintien de la paix (CEOMP) de plusieurs États contributeurs de troupes¹⁸. Ces équipes y délivrent des formations prédéploiement destinées aux contingents nationaux. Le GPOI développe et met en œuvre des programmes de formation conformes aux normes et

12. SERAFINO Nina, « [The Global Peace Operations Initiative: Background and Issues for Congress](#) », *Report for Congress, Congressional Research Service*, juin 2009.

13. The United Nations Institute for Training and Research (UNITAR), « [Fiche d'Informations Formation et Conseil Préalables au Déploiement](#) », consulté le 22 octobre 2024.

14. United Nations Mine Action Service (UNMAS), « [Who are we](#) », consulté le 22 octobre 2024.

15. United States Institute of Peace (USIP), « [About USIP](#) », consulté le 24 octobre 2024.

16. Le programme GPOI a succédé au programme *African Contingency Operations Training and Assistance* (ACOTA), qui lui-même avait remplacé l'*African Crisis Response Initiative* (ACRI) en 2004.

17. SERAFINO Nina, *op. cit.*

18. Les Centres d'entraînements aux opérations de maintien de la paix sont des écoles nationales de maintien de la paix et sont appelés sur le terrain. Elles sont exclusivement contrôlées et financées par les États. Elles n'ont pas le même statut que les Écoles de maintien de la paix (EMP) qui sont pratiquement toutes à vocation régionale et ont divers bailleurs de fond

aux directives des OMP de l'ONU. Les formations délivrées par ses équipes mobiles portent, entre autres, sur les moyens et méthodes de guerre, la mise en condition opérationnelle, la protection des civils, le droit international humanitaire, les compétences du personnel militaire, les opérations de petites unités, etc.¹⁹ Par ailleurs, les MTT de l'USIP soutiennent les efforts de GPOI depuis 2008 en matière de formation prédéploiement²⁰. Ces équipes de formateurs sont quant à elles spécialisées dans la gestion non violente des conflits. Leurs axes d'intervention sont entre autres : l'analyse des conflits, la communication, la négociation, la médiation, la protection des civils ou encore la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles²¹.

Enfin, il existe d'autres initiatives de MTT souvent nationales, notamment déployées par la Belgique, la France ou encore le Canada. Par exemple, depuis 2021 dans le cadre de l'Action pour le maintien de la paix plus (A4P+), l'armée de terre française déploie des équipes mobiles de formateurs auprès du *United Nations C4ISR Academy for Peace Operations* (UNCAP) d'Entebbe en Ouganda sur le maniement des mini et microdrones.

Au niveau régional, différentes écoles de maintien de la paix sur le continent africain (lesquelles ont, elles aussi, des MTT) sont regroupées au sein de l'Association africaine des formateurs en soutien de la paix (plus connue sous son nom anglais *African Peace Support Trainers Association* - APSTA). Cette structure, créée en 2002 en Afrique du Sud, est destinée à améliorer les capacités des institutions de formation au maintien de la paix. L'association facilite l'échange de bonnes pratiques, le soutien au développement des capacités et elle renforce l'impact des initiatives de maintien de la paix de l'Union africaine (UA) et des Communautés Économiques Régionales (CER) dans la perspective de l'opérationnalisation de la Force Africaine en Attente (FAA). L'APSTA regroupe une douzaine de Centres de formation. Ces derniers ont pour mandat de développer les capacités africaines en maintien de la paix²².

Le Tableau 1, ci-dessous, présente ces Centres de maintien de la paix.

19. PEMBOURA Aïcha & KONÉ Hassan, « [Le parcours professionnel du personnel militaire dans les OP: le Bénin et le Cameroun, deux trajectoires spécifiques](#) », *Note de l'Observatoire Boutros Ghali*, novembre 2022.

20. MILOFSKY Alison *et al.*, « [Formation à la gestion de conflits pour les soldats de la paix : évaluation et recommandations](#) », *USIP*, août 2017.

21. *Ibidem*.

22. CATHELIN Mélanie, « Les enjeux de la production et de la réception du modèle de développement des capacités africaines en maintien de la paix », in DARBON Dominique (dir.), *La politique des modèles en Afrique-simulation, dépolitisation et appropriation*, Karthala, 2009, p. 142.

Tableau 1 - Centres de maintien de la paix membres de l'APSTA en 2019

Centre de maintien de la paix	Sigle	Pays
Centre africain pour la résolution constructive des différends	ACCORD	Afrique du Sud
Centre régional du Caire de formation sur la résolution des conflits et le maintien de la paix en Afrique	CCCPA	Égypte
Ecole de Maintien de la Paix Alioune Blondin BEYE	EMPABB	Mali
Ecole Internationale des Forces de Sécurité	EIFORCES	Cameroun
Centre international de formation au soutien de la paix	IPSTC	Kenya
Centre international de formation au maintien de la paix Kofi Annan	KAIPTC	Ghana
<i>Martin Luther Agwai International Leadership & Peacekeeping Center</i>	MLAILPKC	Nigéria
Collège de défense nationale du Nigéria	NDC	Nigéria
Académie rwandaise pour la paix	APR	Rwanda
Centre de formation au soutien de la paix de la République fédérale d'Éthiopie	FDRE PSTC	Éthiopie
Centre de formation aux opérations de soutien de la paix du Malawi	MPSOTC	Malawi
Centre régional de formation au maintien de la paix de la SADC	SADC-RPTC	Zimbabwe

Source : Tableau effectué à partir des données présentées sur le site de l'*African Peace Support Trainers Association (ASPTA)*²³

Parmi les membres de l'APSTA, des EMP à vocation régionale sont emblématiques, comme l'EMPABB du Mali, le KAIPTC d'Accra au Ghana, ou encore IPSTC à Nairobi au Kenya. Il est à noter, voire regretter, la sous-représentation d'EMP francophones au sein de l'APSTA, malgré le fait que plusieurs zones de crise en Afrique se situent dans des régions majoritairement francophones. Cette situation pourrait être améliorée pour mieux répondre aux besoins spécifiques des pays francophones en matière de formation au maintien de la paix. Les académies de maintien de la paix présentes sur le terrain africain offrent des formations fixes ou mobiles. Ces dernières sont conduites par des MTT, lesquelles sont souvent déployées à l'étranger et en particulier vers les PCT. Les stages fixes et mobiles offerts par ces écoles régionales de maintien de la paix sont financés par des acteurs internationaux, des organisations et des pays donateurs²⁴.

Pour finir, les centres d'entraînement aux opérations de maintien de la paix sont des centres nationaux de formation appartenant aux PCT. Ces derniers ayant la responsabilité de délivrer une formation normalisée à leurs contingents, il arrive qu'ils sollicitent en cas de besoin l'appui des institutions spécialisées. Ces centres d'entraînement sont des lieux d'appropriation des prescriptions et des standards onusiens. Avant tout départ en OMP, les personnels en uniforme sélectionnés y suivent des formations préalables au déploiement²⁵. Mises en place et financées exclusivement par les PCT, ces institutions se retrouvent dans plusieurs pays africains de l'espace francophone, à l'instar du Togo, du Cameroun, du Bénin, de la Guinée Conakry, du Niger, du Burkina Faso, de la Mauritanie, etc. Ces centres, où sont reproduites les

23. APSTA, « [Institutions membres](#) », consulté le 28 novembre 2024.

24. HAMPTON Daniel, « Instaurer des capacités durables de maintien de la paix en Afrique », *Bulletin de la sécurité africaine*, Centre d'Études Stratégiques de l'Afrique, n°27, avril 2014, p. 5.

25. PEMBOURA Aïcha & KONE Hassan, *op.cit.*

conditions proches des théâtres d'opérations, sont essentiellement dédiés à la formation du personnel militaire, de police et de gendarmerie²⁶.

Les MTT de toutes ces institutions sont complémentaires. Les MTT des écoles du maintien de la paix interviennent au sein des écoles militaires, de police ou de gendarmerie à la demande de PCT dans le cadre des « Formations pays »²⁷. L'expansion des OMP et l'augmentation considérable du nombre de PCT ont conduit à une prolifération d'instituts et autres EMP à travers le monde et en Afrique en particulier.

Tableau 2 - Affiliations, effectif, bailleurs de fonds et mode d'intervention des MTT actives sur le continent africain

Types	Institutions	Nombre de formateurs par équipe	Bailleurs de fonds	Temporalité de la formation
Organes du DOP	ITS	2+	ONU	Prédéploiement
	LCM	2+	ONU	Pendant le déploiement
Instituts de formation au maintien de la paix onusiennes	UNITAR UNMAS	2+ 2+	ONU	Prédéploiement
Autre Institut de formation au maintien de la paix	USIP	2+	États-Unis	
Initiatives nationales (France, Etats-Unis, Belgique, Canada, etc.)	Exemple : Armée de Terre française	3-5	France	Prédéploiement et parfois pendant le déploiement
	GPOI	Pas d'information	États-Unis	Prédéploiement
École de maintien de la paix	EMP de Bamako	3-5	Variable selon les stages	Prédéploiement
	KAIPTC d'Accra			
	IPSTC de Nairobi			

Source : Tableau produit par l'auteure de la note, Aïcha Pemboura.

Le Tableau 2 ci-dessus résume de manière non exhaustive les différentes affiliations, la taille des équipes ainsi que les bailleurs de fonds des différentes MTT actives sur le continent africain. On remarquera qu'une seule MTT dispense la formation pendant les missions. La

26. PEMBOURA Aïcha & KONE Hassan, *op. cit.*

27. Il s'agit des sessions de formation organisées directement au sein des pays contributeurs de troupes. Ces formations visent à préparer les forces armées locales pour les missions de maintien de la paix en leur offrant un entraînement adapté aux besoins spécifiques du pays. Elles permettent aux troupes de recevoir une formation de qualité sans avoir à se déplacer vers des centres internationaux, tout en tenant compte des réalités nationales, des conditions locales, et des compétences requises pour les opérations de paix.

quasi-unanimité des autres MTT intervient avant le déploiement. Pour finir, on remarquera que la taille des équipes de formation oscille entre deux et cinq personnes. Voyons à présent la façon dont ces équipes sont mises à l'emploi, lorsqu'un PCT y fait appel.

1.3 Constitution et déploiement des équipes mobiles de formation

En cas de demande d'appui technique et opérationnel à la formation par un PCT, une équipe de formation mobile est constituée par le directeur de la formation de l'institution prestataire (soit un institut de formation au maintien de la paix, ou une EMP). Du côté d'UNITAR, les formateurs sont choisis sur la base de leur expérience professionnelle. Ils doivent démontrer une expertise spécifique dans le domaine thématique, avoir de l'expérience dans les opérations de paix des Nations unies. La maîtrise de la langue locale est un atout²⁸. Les écoles régionales de maintien de la paix choisissent quant à elles leurs formateurs mobiles parmi leurs anciens stagiaires, sur la base de leur maîtrise de la thématique et de leurs excellentes aptitudes et performances durant la formation²⁹.

Lorsque l'équipe est constituée, le directeur de la formation identifie un chef d'équipe, qui sera le formateur principal de la MTT. Sa responsabilité est de veiller à ce que cette dernière réponde aux exigences qualitatives et aux objectifs fixés par la direction. Les formateurs, dont les profils varient en fonction du type de formation ciblée, se caractérisent également par une grande diversité socioculturelle (nationalité, religion, etc.) et professionnelle (acteurs d'ONG, juristes, enseignants, gendarmes, militaires et policiers à la retraite, etc.). On le verra par la suite, cette diversité est cruciale à la transmission du savoir.

Pour ce qui est de l'engagement d'une formation avec une MTT, les démarches sont différentes suivant le type de MTT. Comme vu plus haut, les MTT liées aux EMP et aux instituts de formation sont enrôlées de manière *ad hoc* et bilatérale entre le demandeur et le pourvoyeur d'enseignement. Pour ce qui est des MTT affiliées au DOP, telles que celles liées à ITS, le processus d'engagement est structuré en quatre étapes, que nous détaillerons ici.

1. Un État membre adresse un besoin d'appui en termes de formation à ITS au minimum trois mois avant la date estimée pour l'intervention. À la fin de cette première étape, l'institution prestataire examine la demande et fait une proposition d'offre de soutien technique à l'État demandeur.
2. Une équipe de formateurs est constituée et préparée au déploiement.
3. L'équipe est par la suite déployée pendant une durée de deux semaines maximum.
4. Le processus se termine par la délivrance par la MTT d'un rapport après action et d'une évaluation de la formation.

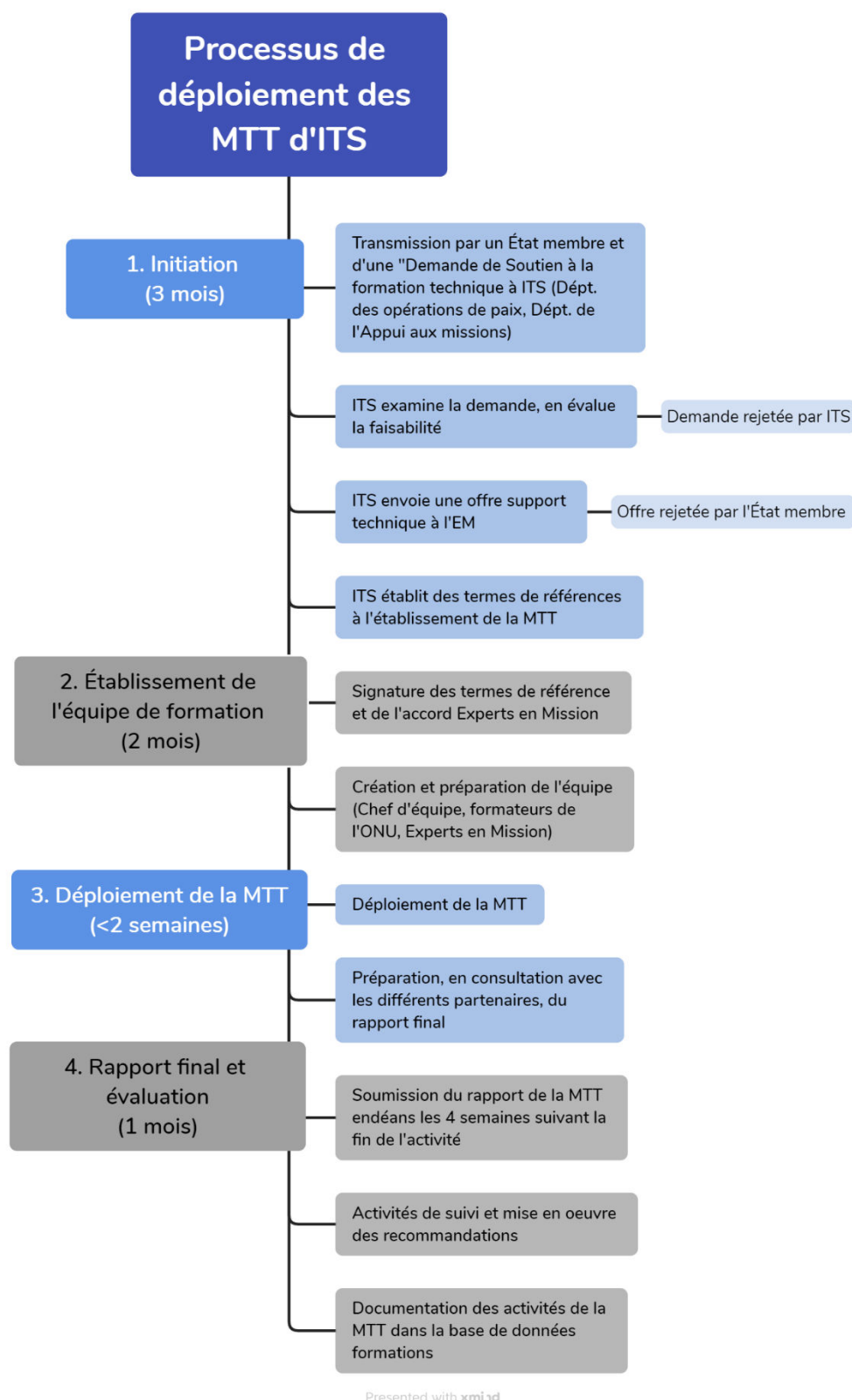
Ces étapes sont explicitées sur le Graphique 2, ci-après. On remarque donc que le temps nécessaire entre l'émission d'une demande et le déploiement d'une MTT est au minimum de cinq mois, suite à quoi il faut compter au moins un mois de suivi, de documentation et de communication du rapport final.

Ces considérations structurelles traitées, il s'agit à présent de comprendre les différents apports de la mobilité enseignante auprès du personnel en uniforme des opérations de paix.

28. Entretien avec un responsable d'UNITAR, 2 juillet 2024.

29. Entretien téléphonique avec un Directeur de stage de l'EMPABB, 20 janvier 2024.

Graphique 2 : Aperçu du processus de déploiement des équipes mobiles de formation d'ITS



Source: schéma effectué à partir du document « [Integrated Training Service Standard Operating Procedure - Mobile Training Teams](#) », Department of Peacekeeping Operations, Department of Field Support, Integrated Training Service, United Nations, 2015, p.10.

2 Les MTT : entre appui aux structures endogènes de formation et transfert de compétences

Il s'agit dans cette section de percevoir l'existence des MTT comme une réponse directe aux attentes et aux besoins en formation des PCT. En se mobilisant vers ces derniers, les MTT ont la capacité de toucher une audience plus importante³⁰, ce qui permet de renforcer l'engagement des États dans les opérations de paix (2.1). Par ailleurs, dans le cadre du transfert de compétences, les équipes mobiles concourent également au renforcement des capacités institutionnelles des PCT (2.2).

2.1 Les MTT : une réponse directe et sur mesure aux attentes et besoins en formation des pays contributeurs de troupes

Les MTT présentent un certain nombre d'atouts, tels que la flexibilité et la capacité d'adaptation à de nombreux champs de compétences opérationnelles. Elles sont capables d'atteindre un auditoire plus important, en une durée limitée et dans de nombreux domaines différents. En fournissant une formation spécialisée et de haute qualité, à un large éventail de participants, elles jouent un rôle central dans le renforcement des capacités des soldats des PCT. D'abord, selon un responsable d'UNITAR, ce mécanisme facilite l'accès à la formation pour les soldats des PCT, sans qu'ils aient à se rendre dans des centres de formation sous-régionaux³¹. Plus encore, les MTT contribuent à rassurer les États, lesquels se sentent pris en compte dans leur demande de formation adaptée à la réalité culturelle de leur pays, et des pays où leurs contingents seront déployés. La mobilité des formateurs a par ailleurs des atouts pratiques, permettant une économie de temps et de ressources³², dans la mesure où ce format n'exige que le déplacement des formateurs, et non celui des contingents. Ainsi, la formation peut être organisée selon un calendrier qui convient aux disponibilités des troupes. Ces équipes mobiles représentent par conséquent une solution pratique et efficace pour répondre aux besoins de formation des PCT, tout en favorisant une approche plus contextuelle et adaptée aux réalités locales. À ce titre, les MTT ont la capacité d'apporter un appui important aux PCT, en tenant compte de leurs attentes et de leurs besoins.

En matière de flexibilité et d'adaptation, la mobilité des instructeurs leur permet de mieux se rendre compte des défis et des contextes auxquels les soldats sont confrontés sur leur propre terrain, ce qui leur permet de proposer une formation contextualisée, de l'adapter et de mieux rapprocher les apprenants des réalités auxquelles ils auront à faire face une fois déployés. La mobilité enseignante répond par ce biais aux besoins spécifiques de chaque contingent. Par ailleurs, le recours aux campagnes de formation permet d'atteindre un auditoire encore plus important en une durée limitée et dans des domaines différents. En effet, il s'agit ici pour l'institution prestataire d'organiser lors d'un seul déploiement, plusieurs formations simultanées, animées par plusieurs MTT³³.

30. Entretien avec un responsable d'UNITAR, 2 juillet 2024.

31. *Ibidem*.

32. Entretien avec un responsable d'UNITAR à New York, 2 juillet 2024.

33. Entretien avec un formateur mobile de la *Kofi Annan International Peacekeeping Training Center* (KAIPTC) d'Accra, 12 février 2024.

Le recours aux MTT comporte aussi un avantage politique, en ce qu'elles contribuent à considérer les demandes des États faisant appel à la mobilité enseignante. Cette attention permet d'instaurer une relation de confiance, notamment à travers la prise en compte des spécificités liées aux contingents à former. En effet, les instructeurs mobiles peuvent leur proposer des programmes de formation adaptés aux réalités culturelles de leur pays et des pays où les contingents seront déployés. Cela garantit la pertinence et l'acceptation de la formation pour les participants, favorisant ainsi leur engagement et leur adhésion aux règles onusiennes. En combinant ces approches, les MTT au maintien de la paix peuvent atteindre une audience homogène tout en respectant les réalités culturelles communes. Ce climat de respect et de confiance contribue à renforcer les capacités des acteurs impliqués dans les OMP et à promouvoir une approche collaborative et inclusive de la construction de la paix.

Pour ce qui est du renforcement des compétences des soldats des PCT, les MTT ont la capacité de fournir une formation spécialisée et de haute qualité à un large éventail de participants. À titre illustratif, les équipes mobiles des institutions internationales telles USIP, forment des effectifs standards allant de 25 à 30 participants³⁴. C'est également le cas dans les formations par UNITAR. Celles des EMP peuvent admettre jusqu'à 50 stagiaires³⁵. Enfin, au-delà du nombre de participants, la mobilité enseignante permet de dispenser à des contingents une matière pointue, récemment mise à jour et pas toujours disponible au sein des écoles qui les mandatent. C'est ce que nous aborderons dans la section suivante de ce rapport.

2.2 Les MTT : un levier pour le transfert des compétences dans le respect des standards onusiens

Les équipes mobiles de formation aux OMP peuvent servir de levier efficace pour le transfert des compétences en phases avec les standards des Nations unies. En formant les soldats dans leur propre pays, elles contribuent au renforcement des capacités locales en matière de maintien de la paix. Cela peut favoriser le développement d'une expertise nationale dans un domaine donné, tout en permettant aux participants de se familiariser avec les modèles onusiens et d'acquérir une expérience dans l'application de ces normes. Les différentes institutions, à travers leurs MTT, ont élaboré diverses méthodes de transmission, allant de la formation de formateurs locaux, à l'appui au renforcement des capacités infrastructurelles locales dédiées à la formation.

Un premier exemple est l'approche de GPOI, financé par les États-Unis. En effet, le transfert de compétences inhérentes aux missions onusiennes est ce sur quoi Washington a investi, en développant, par le biais de GPOI, la coopération militaire avec plusieurs pays africains en matière de formation militaire au maintien de la paix³⁶. Au-delà de ces formations prédéploiement, GPOI est l'organisme qui procède le plus au transfert de compétences dans les CEOMP³⁷. Cette pérennisation des savoirs est manifeste dans les CEOMP localisés dans la plupart des pays africains où GPOI intervient, à l'instar de ceux de Cana au Bénin, de Kindia en Guinée Conakry, de Lomé au Togo, etc. GPOI a ainsi formé plus de 40 000 soldats africains au

34. Entretien informel avec un formateur mobile d'USIP, 6 février 2024.

35. Entretien avec un formateur mobile de l'EMPABB, 15 février 2024.

36. Département d'État des États-Unis, « [Global Peace Operations Initiative \(GPOI\)](#) », consulté le 24 octobre 2024.

37. PEMBOURA Aïcha & KONE Hassan, *op.cit.*, 2022.

maintien de la paix sur cinq ans³⁸ 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 OMP dans le monde³⁹. Par ailleurs, le GPOI procède également au renforcement des capacités institutionnelles des États africains par le biais du mentorat et de l'appui au renforcement des capacités des installations et des infrastructures destinées à la formation⁴⁰.

Un second exemple du côté de l'ONU est celui de l'UNITAR, qui travaille avec des formateurs militaires ou policiers locaux, qui accompagnent les instructeurs UNITAR lors des formations. Cette démarche facilite le transfert de compétences qui est important à la soutenabilité à long terme des interventions de cette institution⁴¹.

Enfin, un autre modèle onusien est relatif au cas spécifique du LCM, c'est la pratique du mentorat qui fait foi. À travers cet outil qu'offrent les MTT du LCM⁴², un soutien personnalisé, permet de partager avec des formateurs locaux des compétences, des connaissances pratiques et théoriques nécessaires pour leur permettre d'assurer de futures formations. Les mentors accompagnent les nouveaux formateurs sur le terrain, observant leurs actions et fournissant des conseils en temps réel.

En reconnaissant les nombreux atouts des équipes mobiles de formation au maintien de la paix, il devient essentiel d'évaluer leur efficacité et de mesurer l'impact concret de ces formations sur les performances opérationnelles des troupes déployées. Ces différents aspects seront explicités dans la section suivante.

2.3 Mesurer l'efficacité des MTT et évaluer le niveau d'impact de la formation

L'évaluation de la formation offerte par les MTT est essentielle pour garantir des formations efficaces et adaptées aux besoins des participants. Un retour régulier leur permet de contribuer réellement à la réussite des missions de maintien de la paix. Plusieurs méthodes d'évaluation existent à cet effet, parmi lesquelles les questionnaires, à travers lesquels les participants sont souvent invités à partager leurs impressions, pendant et après les sessions de formation. Nous aborderons ici les différentes modalités d'évaluations mises en place dans le cadre de la mobilité enseignante.

- Les évaluations en cours de formation

Le partage des réactions pendant la formation permet d'identifier les points forts et les points faibles à améliorer. De même, des tests de connaissance sont souvent administrés par les instructeurs aux participants pour s'assurer de l'efficacité de la formation, la bonne compréhension et l'application des compétences transmises et afin d'identifier les domaines nécessitant d'éventuelles améliorations⁴³. Il s'agit notamment d'effectuer des tests oraux et des exercices pratiques pour évaluer la bonne intégration des concepts clés, tels que les principes de maintien de la paix, les règles de bonne conduite, de lutte contre les abus et exploitation sexuelles, etc. Les évaluations portent également sur leur maîtrise des techniques

38. Maison Blanche des États-Unis, « [United States and G8 Renew Strong Commitment to Africa](#) », 8 juillet 2005, consulté le 24 octobre 2024.

39. Ambassade des États-Unis au Tchad, « [Discours à l'occasion de la cérémonie de signature du protocole d'accord de l'Initiative mondiale pour les opérations de paix](#) », 31 août 2021.

40. *Ibidem*.

41. Entretien avec un responsable d'UNITAR, 2 juillet 2024.

42. Entretien avec Herbert Loret, coordinateur du LCM des Nations unies, 27 juin 2024.

43. Entretien avec un responsable d'UNITAR, 2 juillet 2024. Entretien avec un formateur mobile de l'EMPABB, 1er juillet 2024.

spécifiques, comme les premiers secours, la gestion des conflits, les opérations de sécurisation, etc.⁴⁴

- Les évaluations postformation

Les évaluations postformation des apprenants permettent de mesurer que les objectifs de la formation sont atteints et de s'assurer que les participants sont prêts à appliquer leurs compétences sur le terrain. Ces derniers sont souvent invités à fournir des retours après les sessions de formation via des questionnaires ou des discussions de groupe. Par ailleurs, la direction de la formation des institutions prestataires reste en contact avec les autorités d'accueil pour s'assurer que les besoins en formation ont été satisfaits à travers des séances de débriefing⁴⁵.

- L'évaluation de la performance en mission

La performance des participants formés est évaluée sur le terrain pour mesurer l'efficacité de la formation dans des situations réelles. Des indicateurs clés, tels que l'amélioration de la sécurité des civils, la réduction des déplacements forcés et des violences contre les populations locales, des violations des droits de l'homme, la diminution des cas de mauvaise conduite sont utilisés pour évaluer l'impact de la formation et les points à améliorer. Lorsque ces éléments sont identifiés, certaines mesures visant à l'amélioration des performances peuvent être adoptées. Par exemple, le LCM, qui déploie ses MTT sur le terrain des OP, peut intervenir à ce moment-là, sur le terrain. La MTT déployée peut alors fournir un soutien direct aux missions de maintien de la paix de l'ONU en offrant une formation spécialisée susceptible de répondre aux carences identifiées⁴⁶.

Bien que l'efficacité des équipes mobiles de formation et l'impact de leurs actions sur le terrain soient indéniables, il est crucial d'examiner les obstacles et défis qu'elles rencontrent pour mieux comprendre les limites et les opportunités d'amélioration de ces dispositifs. Il en sera question dans le prochain chapitre.

3 Les défis liés aux MTT

En dépit de leurs nombreux atouts, les MTT font face à de nombreux écueils dans la mise en œuvre de leur mandat. Ces difficultés portent notamment sur la gestion de l'environnement de la formation et des défis logistiques (3.1), ainsi que de la prise en compte de l'interculturalité dans la gestion des MTT, l'encadrement des apprenants, et les difficultés liées à l'homogénéisation des participants (3.2).

3.1 Gestion de l'environnement de la formation et défis logistiques

Parmi les difficultés auxquelles font face les MTT, des éléments d'ordre pratiques peuvent réellement impacter la transmission des connaissances auprès des stagiaires. Que ce soit l'infrastructure des lieux hébergeant les formations (aménagement, disponibilité de services adaptés et de matériel pédagogique) ou les conditions climatiques, le personnel des MTT doit parfois s'adapter pour délivrer leur matériel pédagogique de manière efficiente.

44. Entretien avec un formateur de l'EMPABB, 1^{er} juillet 2024.

45. Entretien avec un responsable d'UNITAR, 2 juillet 2024.

46. Entretien avec Herbert Lorent, coordinateur du LCM des Nations unies, 27 juin 2024.

Lors des entretiens conduits auprès des formateurs interrogés au cours de cette étude, ces derniers ont relevé 1) l'environnement de la formation et 2) la logistique parmi les défis les plus importants. Un personnel d'un institut qui déploie des MTT responsables de la formation prédéploiement notait par exemple à ce sujet que « *l'austérité de certains endroits dans lesquels les équipes mobiles sont souvent déployées représente [...] un défi majeur* »⁴⁷. Ces problématiques sont souvent dues à une infrastructure de base insuffisante. Dans certains cas, les installations telles que les sources d'eau potable et d'énergie électrique ou encore les logements adéquats peuvent être limités, ce qui ne constitue pas un environnement propice à l'apprentissage. En sus, la logistique relative à la restauration peut être un défi supplémentaire à planifier durant la phase préparatoire au déploiement des formateurs. L'accès à des installations sanitaires appropriées peut également être un défi, en particulier dans les zones où les infrastructures sont limitées. Les équipes mobiles doivent s'assurer de leur disponibilité et de leur bon fonctionnement pour répondre aux besoins des participants et des formateurs⁴⁸.

Un autre problème d'ordre pratique auquel font face les MTT est l'absence ou l'insuffisance de matériel pédagogique. Ces obstacles peuvent notamment porter sur le format ou la disponibilité des salles, leur sonorisation ou encore leur éclairage. Lors de campagnes de formation, de multiples sessions de formation sont animées par des MTT simultanément. Ceci présente son lot de défis logistiques. En effet une campagne de formation nécessite plusieurs salles, plusieurs équipes de formateurs qui s'assureront de l'atteinte des objectifs de formation. Par conséquent, un nombre important d'items/de supports d'enseignement (informatique, visuels, matériel audio) est requis. Pour pallier ces manques éventuels, les MTT doivent donc être capables d'anticiper et sont souvent amenées à se déplacer avec leur propre matériel⁴⁹. Par conséquent, le formateur principal, en plus de son rôle de coordinateur et de garant de la bonne complétion des objectifs, doit aussi s'assurer du bon usage de la logistique et l'efficacité du travail des formateurs.

En addition à ces obstacles logistiques, le climat peut fortement influencer sur la faculté des équipes mobiles à délivrer leurs enseignements. Les conditions climatiques extrêmes sur certains terrains d'enseignement apportent une difficulté supplémentaire. Les températures extrêmes, les précipitations abondantes ou les vents forts peuvent nuire à la qualité des enseignements, surtout lorsqu'ils sont dispensés sous des tentes.

Face à ces éléments potentiellement perturbateurs, il est attendu des instructeurs qu'ils s'adaptent, comme l'explique un personnel d'une MTT chargée de la formation prédéploiement : « *Cet environnement requiert des formateurs flexibles. Le crédo des formateurs UNITAR, c'est savoir s'adapter à l'environnement tout en restant focalisé sur l'atteinte des objectifs de formation* »⁵⁰. Les formateurs d'USIP partagent aussi ce point de vue et l'un d'eux ajoute que les capacités d'adaptation et d'anticipation sont des enjeux clés de la réussite de ces formations : « *nous sommes préparés à faire face à toute sorte de défis, y compris les environnements austères. Pour remédier à cela, nos compétences en improvisation*

47. Entretien avec un personnel de MTT chargée de la formation prédéploiement, février 2024.

48. Entretien avec un formateur de MTT de l'EMPABB, 15 février 2024.

49. Entretien avec un formateur de MTT du KAIPCT, 12 février 2024.

50. Entretien avec un personnel de MTT chargée de la formation prédéploiement, février 2024.

et notre capacité d'adaptation nous permettent de procéder à une planification minutieuse de notre déploiement. »⁵¹

Parallèlement à ces problèmes techniques, les MTT peuvent faire face à des difficultés pédagogiques, souvent liées à l'interculturalité.

3.2 Prise en compte de l'interculturalité et efficacité des équipes mobiles de formation

Dès lors qu'il y a interaction entre personnes de cultures différentes, le risque qu'il y ait distorsion dans le modèle classique de communication devient important. L'interculturalité vise à promouvoir des relations et une communication positive entre des personnes d'origine différentes⁵². Ce concept renvoie à l'interaction équitable entre personnes de divers milieux socioculturels ainsi qu'à la possibilité de générer des expressions partagées par le dialogue et le respect mutuel⁵³.

La prise en compte de l'interculturalité dans un contexte de mobilité enseignante dans les OMP revêt plusieurs dimensions qui portent autant sur l'interaction au sein des équipes mobiles déployées que sur les interactions avec les apprenants. Plus précisément, nous aborderons la gestion des problèmes linguistiques, le défi de créer un esprit de corps parmi les instructeurs, ainsi que la question de l'inclusion des femmes dans les équipes de formateurs. Ces aspects seront examinés en détail dans les sections suivantes.

Diversité culturelle des membres de l'équipe mobile de formateurs et construction de l'esprit de groupe

Avant toute chose, il est important de créer un esprit d'équipe solide, d'encourager la communication et la confiance entre les membres du groupe de formateurs⁵⁴. Cela est d'autant plus le cas dans les MTT, qui se caractérisent généralement par leur diversité culturelle (pays, profession, religion, etc.). Il est donc essentiel de créer un environnement de travail collaboratif et motivant, où chaque membre puisse se sentir valorisé, engagé et prêt à contribuer au succès de la mission de formation.

Les membres de la MTT doivent à cet effet se retrouver un à deux jours en amont du stage, pour travailler ensemble à l'élaboration d'une vision commune pour la formation et les objectifs à atteindre⁵⁵. Il est nécessaire que chaque membre comprenne l'importance de son rôle dans la réalisation de cette vision et soit encouragé à contribuer activement à sa concrétisation. Un temps de coordination en amont permet en plus de répartir les rôles et les sessions, lesquels doivent être définis et agréés par l'ensemble de l'équipe, afin que la formation soit efficace et que les dissensions soient évitées⁵⁶. Un formateur en équipe mobile de l'IPSTC (école du maintien de la paix kényane) le confirme, se retrouver plus tôt permet de créer une meilleure dynamique de groupe : *« lorsque cela n'a pas été le cas, des tensions au*

51. Entretien informel avec un formateur de USIP, 12 janvier 2024.

52. LUNTUMBUE Michel & DIEU Charlotte, « [L'interculturalité dans les opérations de paix onusiennes : état des lieux et pistes pour une prise en compte efficiente](#) », Note Observatoire Boutros Ghali, mars 2022.

53. *Ibidem*.

54. MBIATONG Jérôme, « [L'interculturalité en formation des adultes : tendances, enjeux et perspectives de recherche](#) », *Savoirs*, vol. 59, n°2, 2022, pp. 13-50.

55. Entretien avec un Directeur de formation mobile de l'EMPABB, 18 janvier 2024.

56. Entretien avec un directeur de formation mobile de l'EMPABB, 18 janvier 2024.

sein de l'équipe peuvent émerger. Mais en réalité, cet état de fait n'est pas spécifique à un contexte de formation mobile. C'est une situation qui peut également exister en contexte de formation fixe [...] fort heureusement nous réussissons à éviter les tensions au sein de l'équipe, qui s'avèrent être marginales »⁵⁷.

Malheureusement, dans la pratique, et compte tenu de multiples contingences (problème de visa, vol raté ou retardé, etc.), il arrive parfois que les membres des MTT ne se retrouvent que la veille de la formation. Selon le formateur cité plus haut, ceci peut poser des problèmes au niveau de la cohésion et la solidarité du groupe : *« l'équipe n'a pas le temps de faire une véritable préparation collégiale et être soudée avant le début de la formation. [...] Qu'on soit en formation mobile ou en formation fixe, il me semble que ce sont des tensions qui arrivent surtout à cause de l'impréparation de l'équipe de formateurs »*. Les formateurs mobiles des instituts internationaux, comme USIP et UNITAR, sont soumis à la même exigence de gagner le lieu de formation une à deux journées plus tôt, pour non seulement mieux s'adapter à l'environnement pédagogique, mais également pour *« raffermir le groupe et susciter une interaction physique avec les responsables de l'école d'entraînement pour assurer une meilleure coordination, régler les derniers détails techniques avec tous les acteurs trouvés sur place et assurer la réussite de la formation »*.⁵⁸ Selon Marion Keil *et al.*, il est essentiel de favoriser une culture de communication ouverte au sein de l'équipe, où chacun se sent à l'aise pour exprimer ses idées, ses préoccupations et ses suggestions⁵⁹. Une rencontre de coordination pré-séminaire permet donc de construire ce climat de confiance.

À cet effet, un formateur de MTT de l'EMPABB soulignait également l'importance des moments de convivialité dans cette cohésion : *« On en profite pour partager un grand déjeuner ou un dîner ensemble »*⁶⁰. En effet, selon Hans Merkens et Jacques Demorgon, planifier des repas informels où tous les membres d'une équipe professionnelle peuvent se réunir dans un environnement détendu et convivial est recommandé. Ces moments de commensalité doivent être mis à profit pour encourager des discussions informelles sur des sujets non liés au travail⁶¹.

En plus de ces aspects de cohésion des MTT, un autre enjeu est la question linguistique, comme nous le verrons dans la section suivante.

La question linguistique et la nécessité de communiquer et d'interagir au sein de l'équipe et avec les apprenants

Les MTT se retrouvent dans des milieux multilingues, ce à quoi les formateurs doivent s'adapter. En effet, la langue parlée dans le pays bénéficiaire de la formation détermine la locution de travail au sein de l'équipe de formation. Les membres de l'équipe de formateurs doivent par conséquent posséder des compétences linguistiques⁶². Les formateurs mobiles

57. Entretien avec un formateur de MTT de l'IPSTC, 16 février 2024.

58. Entretien informel avec un formateur de MTT d'USIP, 6 février 2024.

59. KEIL Marion *et al.*, « [Manuel de formation pour le management de la diversité](#) », *International Society for Diversity Management*, 2007.

60. Entretien avec un Directeur de formation mobile de l'EMPABB, 2 février 2024.

61. MERKENS Hans & DEMORGON Jacques, « [Les cultures d'entreprise et le management Interculturel](#) », *Office franco-allemand pour la Jeunesse*, consulté le 3 mars 2024.

62. KEIL Marion *et al.*, *op.cit.*, 2007.

seront essentiellement des anglophones en cas de déplacement dans un pays anglophone et des francophones en cas de déploiement dans un pays francophone. De même, les organisations telles qu'UNITAR tiennent également compte de la langue de travail des bénéficiaires dans le choix des formateurs et la constitution des équipes. Ainsi, « *les francophones sont employés en Afrique francophone alors que les anglophones sont plus déployés dans les pays anglophones, à l'est de l'Afrique* »⁶³.

Néanmoins, il arrive parfois que les formateurs soient déployés dans des pays francophones où l'arabe est également l'une des langues nationales et, dans certains cas, la langue la plus parlée. C'est le cas lorsque des MTT d'UNITAR ou de USIP sont déployées en Mauritanie ou au Tchad, par exemple. Ils font recours dans ce cas à des interprètes pour traduire du français à l'arabe, et vice versa⁶⁴.

À ces questions linguistiques s'ajoute un autre sujet important : la prise en compte des femmes dans les MTT.

Interculturalité et prise en compte des femmes au sein des équipes mobiles de formation

La question des interactions entre les genres se révèle étroitement liée à l'interculturalité. Il est d'ailleurs difficile de dissocier les deux, tant les codes, normes, valeurs et interdits liés au genre s'inscrivent dans un contexte socioculturel. Les défis de l'inclusion féminine pourraient par conséquent être nourris par les difficultés de la mobilité enseignante. Par exemple, l'intégration de femmes dans des équipes influe sur leurs comportements et sur les relations aux autres et à soi⁶⁵. Cette question ne semble pas être taboue et paraît comme une évidence pour les institutions prestataires. Un représentant d'UNITAR indique par exemple que les femmes sont aussi compétentes que les hommes et, par conséquent, qu'elles sont prises en compte au même titre dans la constitution des MTT : « *nous déployons des équipes mixtes, des femmes et des hommes. Pour nous, c'est important de passer le message qu'en ce qui concerne les forces de sécurité et de défense, les tâches que nous sommes amenés à accomplir n'ont pas de genre* »⁶⁶. Cette volonté ne va pas toujours de soi, car il faut rappeler que pour toutes les institutions de formation aux opérations de paix, la constitution des équipes ne se fait pas sur la base du genre des formateurs, mais de leur expertise et de leur disponibilité.

De façon générale, pour l'encadrement des formations du KAIPTC (Ghana) et de l'EMPABB (Mali), un effort est également fait pour intégrer des femmes dans les équipes de formateurs : « *Dans la composition des équipes de formateurs, on essaie toujours d'avoir des femmes. Au Niger, par exemple, on était 50% d'hommes et 50% de femmes. En Côte d'Ivoire, on était quatre hommes pour une femme* »⁶⁷. Les formatrices elles-mêmes se sentent intégrées et prises en compte au même titre que leurs collègues masculins, comme le témoigne l'une d'entre elles, affiliée à l'EMPABB : « *je n'ai jamais personnellement senti de discrimination dans la constitution des équipes de formateurs mobiles. Les directeurs de formation qui font également partie de l'équipe des formateurs connaissent notre valeur. Ils nous choisissent*

63. Entretien avec un formateur de MTT chargée de la formation prédéploiement, 25 février 2024.

64. *Ibidem*.

65. BOITIEUX Maxime et al., « [La question du genre dans les rencontres interculturelles de jeunes](#) », Office franco-allemand pour la Jeunesse, février 2020.

66. Entretien avec un responsable d'UNITAR, 2 juillet 2024.

67. Entretien avec un directeur de formation mobile de l'EMPABB, 2 février 2024.

parce que nous sommes compétentes [...] parfois plus [...] que d'autres collègues hommes, alors nous sommes rappelées régulièrement »⁶⁸.

Bien qu'il existe peu d'équipes de formation essentiellement féminines, *a contrario*, dans certains cas exceptionnels des équipes peuvent être constituées sans femmes. Ce fut le cas, par exemple d'une équipe déployée par l'EMPABB (Mali) ; comme le raconte un formateur : « *il y a eu une équipe mobile sans femme qui a été déployée en Gambie, en contexte post-COVID avec son lot de difficultés de déplacement. Je n'ai pas eu d'informations qui auraient pu expliquer l'absence de femmes, mais je ne pense pas que c'était un choix délibéré du Directeur de la Formation. (...) Les conditions de vie étaient très difficiles compte tenu des différentes restrictions. S'il y avait eu une femme dans notre équipe, il n'aurait pas été agréable de savoir qu'elle vivait également ces mêmes difficultés »⁶⁹. Pourtant, les formatrices mobiles, à l'instar de leurs collègues masculins, n'hésitent pas à accepter des déploiements dans des régions excentrées et austères, avec un confort relatif : « *nous avons des femmes fortes qui ne craignent pas les difficultés. Par exemple, une formatrice de l'école a été dans l'une des équipes mobiles au Burkina Faso hors de Ouagadougou et tout se passait généralement bien, sans plaintes, rien du tout* ». L'USIP s'inscrit dans une démarche similaire : « *le choix des formateurs des équipes mobiles tient compte de l'expertise et de la compétence. Mais l'on peut constater que les équipes sont très souvent mixtes hommes-femmes, car les femmes sont nombreuses à avoir de l'expérience et de la compétence autant que les hommes. Elles sont d'ailleurs souvent au même titre que les hommes formatrices principales »⁷⁰.**

La prise en compte des femmes au sein des MTT est cruciale pour garantir des OMP efficaces, sensibles aux diversités culturelles et respectueuses de l'égalité entre hommes et femmes. La présence des femmes au sein des équipes mobiles peut également impacter la constitution des contingents qui seront déployés dans les missions de paix. Elles vont, dans ce contexte, encourager les responsables militaires et de police à davantage intégrer les femmes dans les effectifs du fait de l'appui qu'elles peuvent apporter sur les théâtres d'opérations, lequel est nécessaire pour l'atteinte des objectifs de la mission. En effet, à titre d'exemple, les femmes violées ou agressées sexuellement auront davantage tendance à se confier aux femmes des forces de défense et de sécurité qu'aux hommes⁷¹. Cette dimension⁷² liée à la sensibilisation aux abus et aux exploitations sexuelles dans les OMP est un des modules du curriculum enseigné aux contingents et contribue à orienter le comportement du personnel tout au long des opérations de paix.

Des formations peu intégrées comme obstacle interculturel

Les formations délivrées dans les PCT sont singulières du fait de l'homogénéité professionnelle et socioculturelle des effectifs apprenants. Alors que cette uniformité pourrait à priori faciliter la transmission de connaissances, étant donné que le contingent partage des références

68. Entretien avec une formatrice de MTT de l'EMPABB, 15 février 2024.

69. *Ibidem*.

70. Entretien informel avec un formateur d'une équipe mobile de USIP, 6 février 2024.

71. HUBER Laura, « [L'influence des femmes casques bleus sur le soutien accordé par le public des pays fournisseurs de contingents aux activités qui leur sont confiées](#) », *International Peace Institute*, mai 2022.

72. Il faut tout de même souligner que les hommes formés sont tout à fait capables de prendre ces capacités d'écoute des victimes, qu'on pense inhérentes aux femmes. En réalité, c'est davantage le contexte socioculturel et/ou religieux local qui pousse les femmes à se confier avec davantage de facilités aux femmes qu'aux hommes.

culturelles communes, cette homogénéité peut aussi constituer un frein pour la diffusion des normes et valeurs des OMP intégrées des Nations unies, qui peuvent contraster avec les pratiques institutionnelles établies au sein du contingent. L'intégration interculturelle et la participation inclusive dans les formations des équipes mobiles de maintien de la paix sont pourtant essentielles pour garantir l'efficacité et la durabilité des opérations de maintien de la paix. La présence de participants civils et d'acteurs humanitaires dans ces formations représente un atout notable pour faciliter la diversité des points de vue, mais reste une pratique trop peu répandue.

Les OMP intégrées impliquent une collaboration étroite entre les militaires, les policiers, les civils et les acteurs humanitaires. En ne s'adressant qu'à des groupes constitués uniquement de militaires ou de policiers, les formateurs des MTT peuvent éprouver des difficultés à développer des compétences de coordination intersectorielle essentielles à la réussite des missions sur le terrain⁷³. En effet, un membre de l'EMPABB notait que l'uniformité des participants est un défi pour les formateurs mobiles. Il remarque notamment que les cours adressés aux personnels en uniforme sur la coordination civilo-militaire sont mieux réussis quand des acteurs humanitaires participent à la formation, étant donné que ces derniers seront sur le terrain pour aider les civils. *« Une fois déployés, ils doivent travailler en collaboration avec les militaires. Pour cela, ils ont besoin de se parler »*, ajoute l'enquête⁷⁴.

Les formations dans un contexte homogène ont des limites liées notamment au manque de perspective holistique sur les défis complexes auxquels sont confrontés les OMP. Ces écueils peuvent limiter la compréhension des participants sur les enjeux politiques, sociaux et économiques qui influencent les conflits. C'est notamment le cas lorsque des stages dans le cadre des formations pays portent sur la protection des civils, ou les droits humains. Un formateur de l'EMPABB expliquait à ce sujet que : *« les formations que nous délivrons sur ces thématiques doivent intégrer notamment les acteurs civils et les forces de défense et de sécurité, pour qu'ils puissent avoir une conversation et établir une communication semblable aux cas de figure propres aux champs d'opération ce qui est rarement le cas lors des formations pays »*⁷⁵.

Pour contrecarrer cette difficulté, les équipes mobiles ont parfois recours à des experts locaux afin d'apporter des perspectives complémentaires et encourager le dialogue intersectoriel. Ainsi, *« [...] pour avoir une approche complémentaire, on fait venir un personnel du Bureau de coordination des affaires humanitaires (OCHA) des Nations unies si cela est possible dans ce pays, pour parler de la perspective d'OCHA, de ses principes humanitaires, par exemple »*⁷⁶. Il est important de préciser que la compréhension de la question humanitaire est fluctuante lorsqu'il s'agit des militaires ou des civils. Par conséquent, les formations en maintien de la paix ont pour vocation de créer des espaces de dialogue entre civils et militaire comme moyen de compréhension des enjeux de terrain et d'assimilation des connaissances. Un formateur de l'EMPABB nous a permis de mettre en évidence les interactions entre humanitaires et acteurs militaires, et les divergences de perspectives qu'elles révélaient :

73. Département des opérations de paix (DOP), [« Politique du département des opérations de paix relative à la coordination civilo-militaire dans les missions de maintien de la paix intégrées des nations unies »](#), 1^e janvier 2022.

74. Entretien avec un formateur de MTT de l'EMPABB, 2 février 2024.

75. *Ibidem*.

76. *Ibidem*.

« Les sessions de formation doivent permettre à tous les acteurs de connaître les positions des uns et des autres. Lorsque les formations sont intégrées, nous amenons tous les apprenants à comprendre que les militaires tiennent ce discours aux humanitaires : « vous prenez trop de risque en tant qu'humanitaire, et quand vous serez kidnappés, attaqués ou tués, nous serons accusés de n'avoir pas mené à bien notre mission qui est également d'assurer votre sécurité. C'est pour cela que nous voulons contrôler vos déplacements pour éviter que vous soyez attaqués ». Et pourtant, les humanitaires, eux, pensent que, « si on nous voit ensemble, on va penser que nous sommes avec vous et cela peut ne pas faciliter l'accès de certains civils à l'aide humanitaire et notre impartialité sera mise en doute ». Il est important que cette conversation ait lieu ⁷⁷. »

Autrement dit, l'homogénéité des formations pays peut être un facteur d'indifférence, de désintérêt, voire de démotivation de la part de certains participants. Ceux-ci peuvent ne pas se sentir concernés par les sujets abordés, ce qui peut entraîner un manque d'engagement et de motivation pendant la formation. Le personnel en uniforme formé pourrait ne pas comprendre par exemple l'une des règles de la protection des civils qui veut que les populations du pays hôte puissent bénéficier d'une hygiène, des soins de santé et d'une nutrition satisfaisante. Ces exigences ne relèvent pas à priori de leurs compétences de personnels en uniforme. C'est pour cette raison que les formateurs mobiles insistent d'autant plus sur la nécessité d'avoir des auditoires intégrés, contenant des participants civils et des humanitaires :

« C'est vrai qu'OCHA peut venir expliquer son approche, mais lorsqu'on a des acteurs humanitaires parmi les participants, c'est encore mieux. C'est l'idéal d'avoir au moins un acteur humanitaire parmi les apprenants. On peut trouver des mécanismes pour que les États acceptent d'ouvrir ces formations à des acteurs humanitaires, ayant ou pas l'expérience du terrain. Ils peuvent être des personnels du Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), des collègues du Comité International de la Croix-Rouge (CICR), de PLAN International, de Care International, des collègues des ONG des zones en conflit. Ces humanitaires pourront participer également à des formations avec les militaires. Ils pourront par exemple partager leurs expériences de terrain avec les militaires en ces termes : « moi, face à telle ou telle situation, j'ai fait recours à l'escorte parce que les conditions étaient réunies ; dans telle autre situation là-bas, il ne fallait pas du tout avoir recours à l'escorte pour ne pas mettre la mission en péril »⁷⁸.

Pour résoudre cette difficulté, les formations USIP mènent par exemple de nombreux exercices pratiques capables de fournir des opportunités d'apprentissage sur les stratégies de communication interculturelle et la résolution de conflits dans des contextes multiculturels, même lorsque les participants sont culturellement proches. De même, les formations intègrent des études de cas et des simulations qui reflètent des contextes culturellement diversifiés des théâtres d'opérations. Ceci permet de stimuler la réflexion critique et d'encourager les discussions sur les différences culturelles et les approches multidimensionnelles des OMP⁷⁹.

77. *Ibidem*.

78. Entretien avec un formateur de MTT de l'EMPABB, 2 février 2024.

79. Entretien informel avec un formateur de MTT de USIP, 6 février 2024.

Conclusion

En définitive, les MTT au maintien de la paix, en tant que groupes spécialisés dans la formation et la préparation des troupes et des civils, jouent un rôle crucial dans la formation au maintien de la paix. Apportant une perspective durable à la formation, les MTT fournissent à travers de multiples mécanismes, un appui aux structures endogènes de renforcement des capacités. À travers la transmission de savoir à de grands effectifs au sein des pays contributeurs de troupes, elles représentent une réponse directe aux besoins en formation de ces États et constituent des leviers efficaces de transfert des compétences.

Pourtant, les formations pays rencontrent encore un certain nombre de difficultés. Les différents écueils découlent notamment d'éléments logistiques tels que la gestion de l'environnement pédagogique. En plus de ceci, des éléments relevant de l'interculturalité de ces formations peuvent, sous de multiples facettes, constituer des éléments d'attention. Il est nécessaire d'intégrer cette dimension, non seulement au sein des MTT déployées, mais aussi entre ces équipes et les apprenants. Enfin, le caractère peu intégré et homogène des enseignements dispensés au sein des PCT – la fermeture des formations aux participants civils et aux acteurs humanitaires – peut être un facteur défavorable à la transmission des pratiques et des normes parmi les apprenants.

Ces multiples défis pourraient être résorbés par plusieurs mesures dont :

- L'établissement d'un cadre juridique et doctrinal pour réguler le déploiement des MTT afin de garantir leur efficacité et leur conformité avec les standards internationaux de maintien de la paix.
- Intégrer l'interculturalité dans les curriculums de formation au maintien de la paix favorise une communication plus efficace. Cela améliore l'opérationnalité, prévient les malentendus culturels et renforce les relations avec les communautés locales.
- Le développement de formations plus inclusives et intégrées : les formations pays au maintien de la paix doivent être multidimensionnelles et s'ouvrir aux civils, notamment, pour être plus pertinentes et répondre davantage aux exigences des théâtres d'opérations. Ceci encourage les apprenants à collaborer en amont du déploiement.
- L'allongement du temps alloué à la formation : permettrait aux participants de véritablement s'appropriier les connaissances, les attitudes et compétences diffusées durant la formation.
- L'arrivée anticipée des équipes sur les lieux de formation : permettrait une meilleure adaptation à l'environnement pédagogique et renforcerait la coordination avec l'ensemble des acteurs présents.
- L'élargissement des missions des MTT au-delà du maintien de la paix : le maintien de la paix se retrouve à la croisée des chemins et doit s'adapter pour relever les défis actuels, notamment la remise en question de son efficacité et la fermeture progressive de missions clés en Afrique (MINUSMA, MONUSCO). Par ailleurs, dans le contexte d'une possible délégation des OMP par l'Union africaine comme prévu par la résolution S/RES/2719, les MTT pourraient jouer un rôle central pour s'assurer des bonnes pratiques au sein des contingents. Il est crucial de réviser les formations pour

mieux répondre aux besoins changeants des États, en intégrant des thématiques comme la prévention des conflits, la résolution pacifique des conflits, le respect des droits humains, le renforcement de l'état de droit, et la gouvernance démocratique, afin de mieux soutenir la paix et la stabilité dans les pays membres de l'ONU.

À propos de l'autrice



Pr Aïcha Pemboura, enseignante-chercheure, est titulaire d'un doctorat en Sciences politiques, spécialiste des questions de défense, paix et sécurité. 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 chercheuse associée à l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix et Professeure invitée au Master en maintien de la paix et de l'exécutive master en reconstruction de l'État post-conflit du Centre d'Analyse et de Recherche de l'Espace Sahélo-saharien Modibo Goita (CARESS)-EMP (Bamako-Mali). Elle est par ailleurs directrice exécutive du Centre d'Études en stratégie, sécurité et développement.

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>

