



Direction générale des
relations internationales
et de la stratégie

Être acteur des opérations de paix des Nations Unies

Guide pratique des pays contributeurs

Deuxième édition actualisée et augmentée

PRÉFACES DE

Madame Catherine Vautrin, Ministre des Armées et des Anciens combattants de la République française

Monsieur Birame Diop, Ministre des Forces armées de la République du Sénégal

Être acteur des opérations de paix des Nations Unies

Guide pratique des pays contributeurs

Deuxième édition actualisée et augmentée

PRÉFACES DE

**Madame Catherine Vautrin, Ministre des Armées et des Anciens
combattants de la République française**

**Monsieur Birame Diop, Ministre des Forces armées de la République du
Sénégal**

Sous la coordination de la [Direction générale des relations internationales et de la stratégie \(DGRIS\)](#) du ministère des Armées français, cet ouvrage est le fruit du précieux soutien d'une pluralité de partenaires, représentant la diversité des acteurs du maintien de la paix.

Qu'ils en soient vivement remerciés : [L'Organisation internationale de la Francophonie \(OIF\)](#), [la Direction de la coopération de sécurité et de défense \(DCSD\)](#) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères français, et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). La première édition du présent ouvrage fut également réalisée avec le soutien de l'Institut Themis, et publié par la maison d'édition L'Harmattan dans la collection « Stratégies africaines de sécurité ».

Photographie de couverture : © Ministère des Armées et des Anciens combattants français



Points focaux du projet : La Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) contribue à la politique internationale coordonnée par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et pilote l'action internationale du ministère des Armées. Elle apporte un appui précieux et concret à la recherche stratégique, notamment à travers l'[Observatoire Boutros-Ghali](#) et le [Peacekeeping Observatory](#). Site internet de la DGRIS : <https://www.defense.gouv.fr/dgris>

Représentation militaire et de défense de la République française auprès de l'Organisation des Nations Unies. Site internet : [La France à l'ONU](#). One Dag Hammarskjold Plaza, 245 East 47th Street, 44th Floor; New York, 10017 NY, Etats-Unis. Point de contact: mdd.new-york-dfra@diplomatie.gouv.fr

Représentation permanente de l'Organisation internationale de la Francophonie auprès de l'Organisation des Nations Unies : reper.new-york@francophonie.org

Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche : PTP@unitar.org

L'ouvrage *Être acteur des opérations de paix* est intégralement et gratuitement disponible en ligne sur le site de l'Observatoire Boutros-Ghali: www.observatoire-boutros-ghali.org. Il est également assorti d'un index exhaustif des acronymes et abréviations communément utilisés en français et en anglais à l'ONU et dans le maintien de la paix.



L'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix (OBG) est un espace francophone de dialogue entre acteurs du maintien de la paix, experts civils, militaires, policiers, représentants institutionnels et diplomatiques. Il constitue un forum d'échange et de réflexion, développant aussi des travaux de recherche et des recommandations concrètes pour améliorer la performance des opérations de paix. À travers ces activités, il contribue à mieux préparer et accompagner les États francophones impliqués dans les OP. Cette initiative internationale est portée par la France, l'OIF et la Suisse. Le Groupe de recherche et d'information sur la paix et la sécurité (GRIP), basé à Bruxelles, en assure la gestion depuis sa création en 2016.

Contact : obg@grip.org

Retrouvez les activités et les publications de l'Observatoire Boutros-Ghali sur : www.observatoire-boutros-ghali.org



Préface de

Madame Catherine VAUTRIN

Ministre des Armées et des Anciens combattants



Les opérations de paix sont un outil irremplaçable au service de la sécurité internationale. Les défis auxquelles elles font face sont nombreux, et doivent nous inciter à soutenir les projets de réformes en cours pour les rendre plus efficaces encore.

Parmi ces défis, il est crucial de promouvoir la diversité linguistique et culturelle à tous les niveaux au sein des Nations Unies. En effet, la maîtrise de la langue des théâtres de déploiement a des conséquences positives indéniables sur les relations avec les populations, mais aussi sur la sécurité du personnel et la performance des missions.

Dans cette perspective, la francophonie est un enjeu majeur. En juillet 2025, plus de 38 000 Casques et Bérets bleus étaient déployés en espace francophone (MINUSCA, MONUSCO, FINUL), soit plus de la moitié du total des 61 000 Casques et Bérets bleus. Partout, l'engagement des pays contributeurs de troupes francophones est reconnu.

Néanmoins, on constate que seuls 29 % des effectifs déployés en zones francophones maîtrisent le français. Ce chiffre s'élève à 21 % seulement pour l'ensemble des opérations de paix. Plusieurs obstacles demeurent, comme le manque de traductions et de diffusion rapide en français des documents stratégiques et techniques de l'ONU, ou le vivier restreint de troupes francophones déployables.

La complexité des standards de l'ONU peut accentuer ces difficultés. C'est précisément dans ce but qu'a été conçu Être acteur des opérations de paix : ce manuel est pensé comme un véritable mode d'emploi, en langue française, destiné à faciliter les démarches des États de l'espace francophone qui souhaitent s'investir davantage dans le maintien de la paix. Il vise à faciliter l'appropriation des procédures onusiennes afin que la langue ne soit plus un obstacle. Il permet également de mieux appréhender le modèle économique du maintien de la paix pour favoriser un engagement durable.

Ainsi, en plaçant la francophonie opérationnelle au cœur de nos standards et en diffusant des outils concrets, nous faisons de la langue une force d'efficacité, de sécurité et de confiance au service des Nations Unies et des populations que nous protégeons.

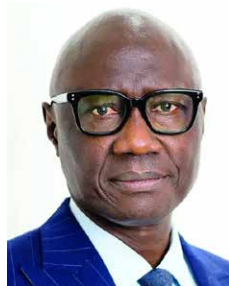
Madame Catherine VAUTRIN

Ministre des Armées et des Anciens combattants

Préface de

Monsieur Birame DIOP

**Ministre des Forces Armées de la
République du Sénégal**



La dimension culturelle et linguistique est un aspect crucial mais parfois sous-estimé dans les opérations de paix. Puisqu'il s'agit souvent de protéger les populations, la maîtrise de la langue du théâtre est un facteur clé de succès ou, tout au moins, peut contribuer à réduire les frictions. En ce sens, les pays francophones disposent d'un « avantage comparatif » certain, au vu de la cartographie des missions de paix conduites, au cours des deux dernières décennies, essentiellement dans l'espace francophone, par l'Organisation des Nations Unies et les organisations régionales, notamment en Afrique.

Cet avantage comparatif ne peut être pleinement mis au service de la communauté internationale que si les pays francophones contributeurs de troupe et de police, en plus de développer une stratégie nationale de contribution au maintien de la paix, sont suffisamment outillés pour surmonter les défis techniques et capacitaires qui limitent leur participation aux opérations de paix. Les difficultés à satisfaire aux standards exigeants de préparation opérationnelle, de déploiement et de soutien des unités sur le théâtre en sont les plus notables.

Ce guide pratique constitue donc une ressource essentielle pour les pays contributeurs de troupes et de police francophones pour accroître l'efficacité et l'impact de leur engagement dans les opérations de paix. En détaillant les étapes, les procédures administratives et logistiques, les exigences opérationnelles et en matière de formation, il offre les clés nécessaires à une planification rigoureuse de leur contribution aux missions de paix. Il s'impose ainsi comme un vade-mecum indispensable aux acteurs aussi bien au niveau décisionnel que sur le terrain.

Ce manuel démontre aussi l'importance des partenariats pour faire avancer la contribution des pays francophones aux opérations de paix. Dans un contexte de redimensionnement de ces missions à travers le monde, la mutualisation des ressources ainsi que le partage d'expérience représentent des pistes de solutions pertinentes pour maintenir la dynamique positive de participation des pays francophones aux opérations de paix.

Général (S2) Birame DIOP

Ministre des Forces Armées de la République du Sénégal

Clause de non-responsabilité

Le présent manuel est la deuxième édition du guide technique initialement publié en 2019 et destiné aux planificateurs nationaux des États membres. Il vise à mettre à leur disposition, en tant que document de référence, l'ensemble des informations nécessaires à la bonne gestion et à l'administration des contributions nationales aux opérations de paix (OP) des Nations Unies.

Ce manuel a été développé sur la base des informations extraites des documents et ressources internes du Secrétariat des Nations Unies. Son contenu est aligné sur ces références afin de garantir l'exactitude et la fiabilité des informations et recommandations fournies. Tous les efforts ont été déployés pour que l'intégralité du contenu de ce guide soit originale, dûment citée ou utilisée avec autorisation. L'utilisation d'extraits de documents de l'ONU, en particulier dans les chapitres relatifs aux procédures et méthodologies propres au Secrétariat, est effectuée dans le respect des règles institutionnelles applicables et des exigences de référencement. Toute reproduction, copie ou utilisation non autorisée du contenu de ce guide, sans mention appropriée de la source est strictement interdite.

Conçu comme un outil opérationnel d'aide à la compréhension, ce guide vise à faciliter l'appropriation des processus de déploiement, des procédures de génération de force et de remboursement, et plus largement, des standards applicables aux OP. À ce titre, il doit être consulté conjointement avec les directives, politiques et procédures les plus récentes, à l'instar du Manuel sur le matériel appartenant aux contingents (MAC)¹, qui régit les paramètres de remboursement applicables aux unités déployées dans les OP. Les prochaines négociations triennales portant sur l'actualisation du Manuel MAC auront lieu en 2006, par conséquent, il sera important de prendre connaissance de leurs conclusions, qui sont susceptibles d'affecter les procédures de remboursements en vigueur.

L'objectif du présent ouvrage est de fournir un point de référence, accessible et opérationnel, pour la mise en œuvre des standards de gestion des contributions nationales. Bien que tous les efforts aient été faits pour garantir l'exactitude et l'exhaustivité des informations présentées, les auteurs et les éditeurs encouragent les lecteurs à affiner leur compréhension en se référant aux politiques, directives, référentiels de formation, et liens hypertextes figurant en annexes ou en notes de bas de page. Le contenu de ce guide ne constitue en aucun cas un avis professionnel, juridique ou technique. Pour obtenir des conseils spécifiques à la situation particulière de leur pays contributeur, les lecteurs sont encouragés à contacter les points focaux *ad hoc* du Secrétariat, les autorités nationales compétentes ou encore les experts des thématiques transversales, dont les coordonnées sont référencées à travers les divers chapitres de l'ouvrage.

¹ Appelé en anglais le *Contingent-Owned Equipments (COE) Manual*, son nom complet est le Manuel des règles et procédures régissant les remboursements et le contrôle relatifs au matériel appartenant aux forces militaires ou de police des pays qui participent aux missions de terrain. Dans le cadre du présent guide, ce manuel sera ci-après désigné sous l'appellation Manuel MAC.

Sommaire

Partie 1

L'importance de la préparation en amont de l'engagement dans le maintien de la paix

1

Partie 2

Les fondements institutionnels d'une opération de paix

14

Partie 3

Les procédures de déploiement de la contribution nationale dans une opération de paix

22

Partie 4

Le soutien logistique en opérations de paix

72

Partie 5

Maîtriser les remboursements et construire un modèle économique durable

108

Table de matières

121

Annexes

126

Introduction

Les opérations de la paix (OP) des Nations Unies ont connu de multiples évolutions depuis le tournant du 20^{ème} siècle. Sous l'influence de plusieurs rapports structurants et d'initiatives institutionnelles, le concept de missions multidimensionnelles a émergé, accompagné par le développement d'une approche plus robuste du maintien de la paix. À cet égard, l'Agenda pour la paix de Boutros Boutros-Ghali (1992) a permis de codifier les opérations de paix et d'en définir les conditions indispensables à leur succès, tandis que la Doctrine Capstone (2008) a défini les fonctions essentielles d'une mission multidimensionnelle. Le Panel indépendant de haut niveau sur les opérations de paix, ou en anglais *High-Level Independent Panel on Peace Operations* (HIPPO, 2015), le Rapport Cruz sur la sécurité des Casques bleus (2017), ou plus récemment le Nouvel Agenda pour la paix (2023) ont également contribué à orienter et à transformer les cadres conceptuels et opérationnels des opérations de paix.

Évolution doctrinale des opérations de paix de l'ONU

1992 : Agenda pour la paix (Boutros Boutros-Ghali)

2008 : Doctrine Capstone

2015 : HIPPO

2017 : Rapport Cruz

2018–2021 : Action pour le maintien de la paix (A4P et A4P+)

2023 : Nouvel Agenda pour la paix

Ces dynamiques convergentes ont permis un affinement progressif des pratiques, des approches et des méthodologies régissant les opérations de paix, tout en entraînant une complexification accrue des standards applicables aux missions, de leurs procédures de génération de force et de leurs mécanismes de remboursement. D'une part, de nouveaux défis ont émergé sur les théâtres des opérations de paix, notamment la multiplication des acteurs armés non étatiques, l'émergence des menaces asymétriques, la montée en puissance de la désinformation et de la désinformation, ou encore l'impact croissant des enjeux climatiques. D'autre part, l'adoption accrue d'une approche multidimensionnelle au maintien de la paix a conduit à une multiplication des tâches mandatées confiées aux Casques bleus, dans un contexte marqué par la création de plusieurs opérations majeures, telles que la MONUSCO en 2010, la MINUSMA en 2013 et la MINUSCA en 2014. Leur performance des OP a fait l'objet d'une attention renouvelée, comme en atteste l'initiative du Secrétaire général Action pour le maintien de la paix (en anglais *Action for Peacekeeping*, A4P, 2018), ultérieurement prolongée par A4P+. Face à cette complexité croissante, il devient impératif pour le personnel militaire chargé de la gestion du personnel, des équipements, de la planification et de l'administration des contributions nationales aux OP de bien intégrer et de s'approprier ces nouvelles exigences. Cette appropriation est une condition essentielle à la réussite des différentes phases de préparation, de déploiement, de mise en œuvre et de rapatriement des contributions nationales.

L'ouvrage *Être acteur des opérations de paix des Nations Unies* entend répondre à ce besoin en offrant une ressource claire, structurée et adaptée aux réalités des praticiens. Il vise en particulier à accompagner les États membres souhaitant contribuer aux opérations de paix des Nations Unies. Il a pour ambition de constituer un manuel pratique à l'intention des pays contributeur de troupes (PCT) francophones, ainsi que ceux souhaitant se déployer dans l'espace francophone. Son périmètre couvre la mise en place et le déploiement des unités militaires², sans aborder de manière détaillée les procédures applicables aux cadres militaires déployés à titre individuel, ces dernières faisant déjà l'objet d'un ensemble de documents et d'orientations existants³.

À qui s'adresse ce manuel ?

- États membres contributeurs ou futurs contributeurs
- Planificateurs militaires et logistiques
- Officiers affectés aux représentations permanentes à New York
- Cellules nationales de génération de force

Afin d'en faciliter la compréhension et l'utilisation, ce guide est structuré en cinq parties principales, chacune abordant un aspect clé du processus de la gestion d'une contribution nationale.

- La **Partie 1** rappelle que la décision de devenir un pays contributeur de troupes constitue un engagement stratégique majeur, devant s'inscrire dans un cadre politique et impliquant les niveaux opérationnel, logistique, humain et financier. Elle doit par conséquent être intégrée à une stratégie pérenne de contribution au maintien de la paix.
- La **Partie 2** aborde le processus de planification et de conception d'une opération de paix et en présente les caractéristiques fondamentales.
- La **Partie 3** détaille les différentes étapes du processus de génération de force, de la planification du déploiement jusqu'à l'envoi des Casques bleus sur le terrain, en passant par la formation et les visites de pré-déploiement.
- La **Partie 4** met en lumière l'importance des enjeux logistiques dans la préparation et le déploiement d'une contribution nationale, avec une attention particulière portée au soutien médical.
- La **Partie 5** aborde les mécanismes de remboursements des contributions et les éléments nécessaires à la construction d'un modèle économique durable.

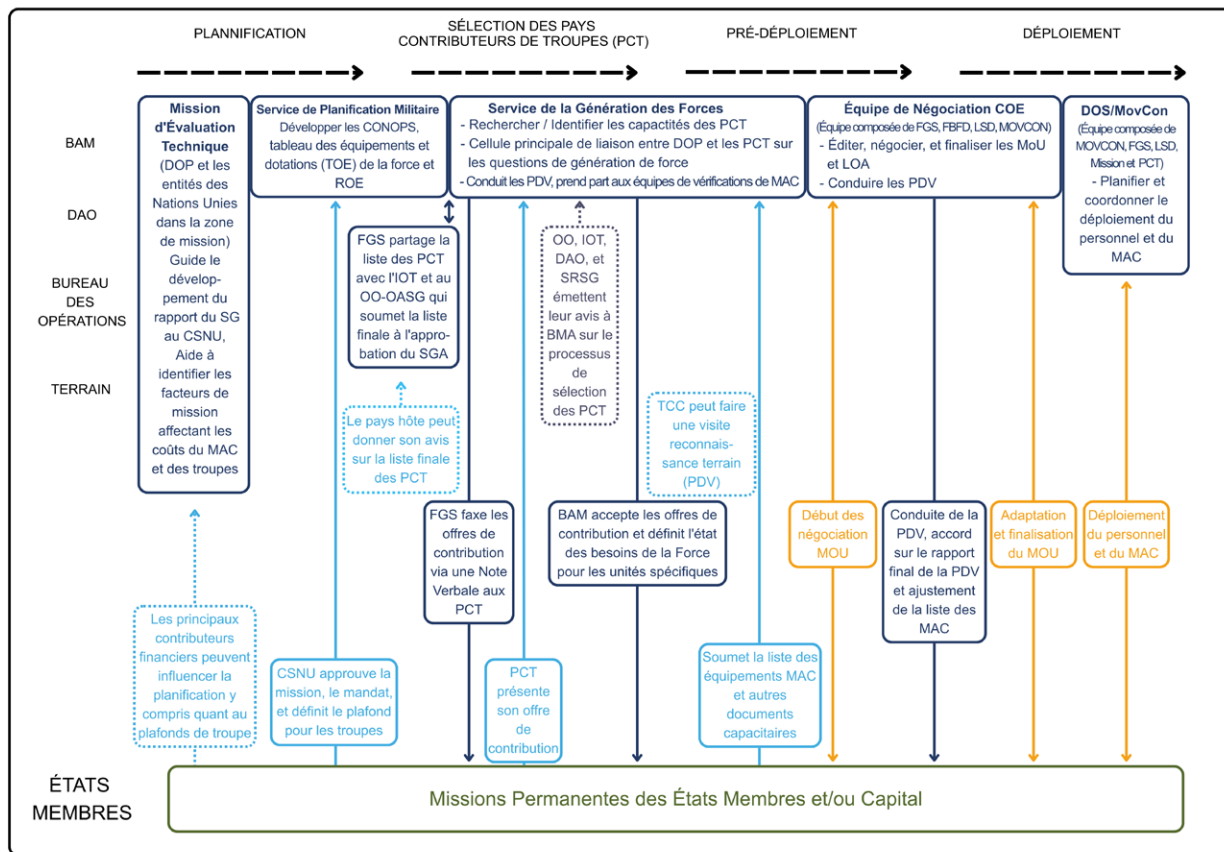
Tout au long du manuel, sont présentées les cinq phases clés du processus de génération et de déploiement des unités militaires : l'inscription dans le système de préparation des moyens de maintien de la paix (PCRS, pour *Peacekeeping Capability Readiness System* en anglais), la planification de la contribution, la génération d'une unité, ainsi que les phases de pré-déploiement et de déploiement.

² Le présent guide s'applique également aux unités constituées déployées dans le cadre de missions politiques spéciales (MPS) relevant du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA).

³ Rôles et normes de formation des experts militaires des Nations Unies en mission, Réf. 2009.8 ; Sélection, déploiement, rotation, prolongation, transfert et rapatriement des experts militaires des Nations Unies en mission dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (Manuel UNMEM, 2010).

Un index récapitulatif des abréviations et acronymes utilisés dans cet ouvrage est présenté à la fin du guide. Il est également disponible en ligne sur le site de la page d'accueil de l'Observatoire Boutros-Ghali en : <https://www.observatoire-boutros-ghali.org/>, permettant notamment un tri alphabétique selon la langue souhaitée.

Processus de génération de force pour les Nations Unies au début de la mission⁴



⁴ Graphique adapté de : International Peace Institute, *Rethinking Force Generation: Filling Capability Gaps in United Nations Peacekeeping*, New York, 2017, p. 8. Graphique reproduit et traduit en français par UNITAR.

Partie

1

**L'importance de la préparation
en amont de l'engagement dans
le maintien de la paix**



L'importance de la préparation en amont de l'engagement dans le maintien de la paix

Afin d'être efficace et performante, la génération d'une unité et son déploiement au sein d'une opération de paix (OP) nécessite la définition en amont d'une stratégie nationale d'engagement dans le maintien de la paix, ainsi que l'identification préalable des différents acteurs, interlocuteurs et partenaires clés. Avant de se pencher sur les différentes phases du processus de génération de force, la partie suivante revient sur l'importance de cette planification.

1.1 La définition d'une contribution nationale au maintien de la paix : un engagement stratégique, durable et multidimensionnel

Les opérations de paix constituent un outil essentiel de la coopération internationale en faveur de la paix et demeurent, à ce jour, un instrument sans équivalent dans l'éventail des instruments mobilisés par les Nations Unies pour répondre aux conflits. Leur potentiel en matière de génération de force et de soutien logistique est également incomparable. La spécificité des opérations tient à la multiplicité des acteurs qu'elles fédèrent : le Conseil de sécurité, qui définit les mandats et légitime l'intervention internationale ; les États membres, dont les pays contributeurs de troupes (PCT), qui apportent des moyens humains, financiers et matériels ; les pays hôtes, qui consentent au déploiement des missions et coopèrent avec celles-ci ; et le Secrétariat des Nations Unies, qui apporte un soutien logistique, administratif et financier.

En déployant sous la bannière onusienne du personnel en uniforme dans un État hôte touché par un conflit, les pays contributeurs font preuve d'une grande solidarité envers les plus vulnérables et contribuent à restaurer la confiance dans l'ordre mondial. Les bénéfices stratégiques qu'ils tirent de leur engagement sont tout aussi importants que les retombées diplomatiques et militaires. Le déploiement de Casques bleus leur confère une légitimité accrue sur la scène internationale, de même que des leviers d'influence et d'action en matière de maîtrise des risques dans les zones de crise. Les gains opérationnels se traduisent notamment par le renforcement des capacités des effectifs nationaux, à travers leur formation à des standards élevés et leur acculturation aux opérations multinationales.

Lorsqu'un État propose une capacité à l'ONU, il doit chercher à se conformer aux besoins et aux objectifs de l'Organisation, tout en déployant les moyens lui permettant d'assurer une contribution performante. Le futur PCT doit donc s'atteler à travailler en étroite collaboration avec le Département des opérations de paix (DOP) afin de proposer une contribution qui satisfait les trois critères suivants :

- répondre à un besoin identifié par l'ONU ;
- correspondre de manière réaliste aux capacités nationales ;
- pouvoir être maintenue durablement dans le temps.

En amont d'un déploiement effectif, une stratégie nationale d'engagement dans le maintien de la paix doit être définie. Celle-ci vise à garantir la pertinence stratégique de la contribution au regard des priorités nationales de défense et de politique étrangère, à en assurer la pérennité et à permettre de surmonter les principaux obstacles susceptibles d'entraver l'engagement, notamment l'insuffisance des équipements et de l'appui logistique, les lacunes institutionnelles en matière de planification et de conduite des opérations extérieures, ainsi que les contraintes liées aux ressources humaines et financières disponibles.

Cette stratégie nationale est multidimensionnelle, c'est-à-dire qu'elle doit être à la fois un engagement de nature :

Politique : elle doit s'inscrire dans un cadre politique, la décision de contribuer aux opérations de paix engageant un État vis-à-vis de ses pairs et reflétant un engagement militaire et diplomatique du PCT.

Opérationnelle : les forces armées ou de police concernées par une mission de paix s'inscrivent de facto dans un mécanisme d'amélioration continue de la performance. Cela nécessite l'établissement d'un processus structuré de formation permettant au personnel d'être préparé à faire face aux défis opérationnels rencontrés sur le terrain.

Logistique : le déploiement doit s'appuyer sur des équipements adéquats, disponibles et performants. La composition de cette dotation nécessite une anticipation rigoureuse, incluant la planification des acquisitions, l'étude du Manuel du Matériel appartenant aux contingents (MAC), et l'établissement d'une chaîne d'approvisionnement adaptée.

Financière : les opérations de paix exigent l'application de standards internationaux et de normes dont le coût est non négligeable et qui peuvent nécessiter des coûts de préparations spécifiques en amont du déploiement.

Afin d'en améliorer l'efficacité, l'engagement d'un PCT doit être conçu dans une perspective de long terme, en déterminant les principaux objectifs au regard des priorités nationales en matière de sécurité. Cette réflexion peut se matérialiser par la création d'une stratégie nationale dédiée à l'engagement du PCT dans le maintien de la paix. Chaque stratégie nationale d'engagement est propre au PCT concerné et repose généralement sur une consultation interministérielle visant à identifier ses priorités et objectifs. Les pays désireux de mieux structurer leur engagement dans ce domaine doivent néanmoins identifier plusieurs axes stratégiques clés, en réalisant un diagnostic des intentions de déploiement et des capacités nationales à

disposition. Cette stratégie doit permettre de lister les actions à entreprendre à court, moyen et long terme pour faciliter ce déploiement, en déterminant notamment les théâtres d'intérêt prioritaire et en capitalisant sur les atouts spécifiques du PCT. Il s'agit par exemple de développer un profil national distinctif en investissant dans des spécialités reconnues, telles que la lutte contre les engins explosifs improvisés (IED pour *Improvised Explosive Devices* en anglais), les capacités de combat en milieu de jungle, ou autre domaine de spécialisation pertinent pour les OP.

Outre le volet de stratégie politico-militaire, plusieurs thématiques complémentaires doivent ainsi être étudiées dans le cadre de l'élaboration de cette stratégie, notamment sur les volets organisationnels, financiers et opérationnels.

Une fois que la rotation d'un contingent déployé dans une OP est achevée, la phase de retour d'expérience (RETEX) revêt une grande importance. Les cadres des unités déployées et les officiers d'état-major sont alors en mesure de dresser un bilan approfondi de leur expérience à travers un compte-rendu de fin de mission, pouvant faire l'objet d'une présentation orale. Cette phase de réflexion sur les leçons tirées de l'engagement opérationnel lors de l'OP permet de :

- s'assurer de la cohérence du déploiement des troupes avec les objectifs stratégiques poursuivis par cette contribution ;
- évaluer l'efficacité du processus de formation au pré-déploiement, en tenant compte des spécificités de la mission et du théâtre sur lesquels les troupes sont déployées ;
- établir un bilan des charges financières engagées pendant le déploiement et s'assurer de leur remboursement par l'Organisation, conformément aux critères établis pour une périodicité triennale pour le MAC.

La systématisation de ces retours d'expérience constitue également un atout sur le plan partenarial, pouvant ultimement guider la réflexion stratégique sur l'engagement du PCT aux opérations de la paix ou encore à mieux positionner le pays lors de ses négociations avec le Secrétariat. À titre d'exemple, cette démarche peut conduire à la décision de renforcer la cellule militaire et/ou police au sein de la Représentation permanente (RP) de l'État membre auprès des Nations Unies à New York, par le déploiement de cadres supérieurs expérimentés, ou encore à la constitution d'une cellule de gestion au niveau du ministère de la Défense ou de l'état-major des armées. Cette structure, placée sous l'autorité du ministre ou du chef d'état-major des armées, doit disposer des capacités nécessaires de suivi des questions relatives aux effectifs, aux finances, à l'administration, à l'achat de matériel, à la logistique, à la formation et à la communication. Elle doit également comprendre et connaître les procédures applicables aux opérations, en particulier celles liées à la gestion des problématiques de déploiement, au maintien en condition, à l'approvisionnement des pièces détachées, au système de remboursement de l'ONU, à l'inspection, à l'audit et à la relève ou rotation des contingents. Certains pays ont opté pour la mise en place d'une structure nationale conjointe intégrant du personnel des armées et de la police. Cette option permet une meilleure prise en compte et une coordination renforcée de la politique nationale de contribution aux opérations extérieures.

Le développement par un PCT d'une stratégie nationale d'engagement dans le maintien de la paix peut ainsi constituer un préalable utile avant le déploiement dans une OP. Il s'agit également d'un exercice de réflexion qui peut être initié *a posteriori*

par le PCT, en lien avec l'actualisation de ses documents nationaux de doctrine relatifs à l'engagement militaire ou à la politique étrangère.

Un appui à l'élaboration d'une stratégie nationale peut être sollicité par le PCT, soit dans le cadre d'un simple partage de connaissances entre pairs au niveau bilatéral, soit avec un accompagnement plus approfondi et structuré. En lien avec l'ONU, certains PCT plus expérimentés ainsi que les équipes de l'OIF sont disposées à initier une collaboration sur cette thématique. À titre d'exemple, plusieurs ateliers de réflexion sur l'élaboration d'une stratégie nationale d'engagement dans les OP ont été organisés à New York en 2023 par l'OIF, avec le soutien de la France, et ont rassemblé plusieurs dizaines de PCT autour de ce sujet.

1.2. L'identification des acteurs, interlocuteurs et partenaires clés de l'ONU

La décision de déployer un contingent dans une opération de paix représente un engagement en soutien aux efforts de la communauté internationale en faveur d'un processus de paix négocié. Cet engagement sous-tend de coopérer à tous les échelons et avec tous les acteurs internes et externes à l'ONU engagés dans ce processus. Un dialogue continu et des interactions quasi-quotidiennes entre l'État membre et le Secrétariat sont dès lors maintenus afin de conduire à la génération du personnel, du matériel et des ressources financières adéquates et, une fois sur le théâtre d'opération, d'exécuter les tâches mandatées de l'opération de paix de manière efficace et conforme aux normes et standards définis par l'Organisation. À terme, un dialogue constructif renforcera la légitimité de l'opération de paix et favorisera le partage équilibré et durable des charges et des responsabilités au sein de la mission.

Dès lors qu'un État a pris la décision de contribuer à une opération de paix, il est encouragé à prendre contact avec les organes du Secrétariat, les entités de la mission sur le théâtre d'opération, ainsi qu'avec les partenaires potentiels pouvant guider et soutenir sa contribution. Le schéma ci-dessous illustre les principaux organes du Secrétariat avec lesquels l'État membre sera amené à interagir.

1.2.1. Les entités clés de l'ONU

A. La cellule de génération de force et de planification des moyens (SFGCPC)

La Cellule de génération de force et de planification des moyens (SFGCPC, pour *Strategic Force Generation and Capabilities Planning Cell* en anglais) est chargée de la planification des capacités futures militaires et de police, ainsi que de la coordination stratégique avec les États membres. La Cellule est responsable, en coordination avec le Service de génération de force (FGS, pour *Force Generation Service* en anglais) de la gestion du système de préparation des capacités de maintien de la paix (PCRS, pour *Peacekeeping Capability Readiness System* en anglais), qui permet le suivi du processus de génération de force des unités des PCT. Elle interagit avec les PCT afin de garantir que leurs engagements en matière de maintien de la paix soient crédibles, à jour et conformes aux standards onusiens, notamment en ce qui concerne la certification en matière de pré-déploiement). La SFGCPC est placée sous le contrôle conjoint de la Division de l'évaluation, des politiques et de la

formation (DPET, pour *Division of Policy, Evaluation and Training* en anglais) et du Bureau des affaires militaires (BAM).

La Cellule œuvre à la réalisation des objectifs suivants :

- assurer un engagement proactif, coordonné, prospectif et durable entre l'ONU et les États membres, nécessaire à la génération, au recrutement et au déploiement des capacités de maintien de la paix ;
- développer une compréhension globale des capacités de paix de chaque État membre, ainsi que de leur potentiel à contribuer à différents types de missions des Nations Unies ;
- soutenir une planification systématique et cohérente pour répondre aux besoins futurs en capacités de maintien de la paix à moyen et à long terme.

La SFGCPC élabore et communique les besoins capacitaires des opérations de paix des Nations Unies, sur la base d'un travail de planification interne et de consultations réalisées avec les États membres. Elle organise les conférences ministérielles de génération de force, qui se tiennent sur un rythme biannuel, et publie chaque trimestre une synthèse des besoins actuels et futurs en matière de capacités en uniforme⁵. L'exploitation de ce document, combinée à un travail collaboratif de suivi avec la SFGCPC, permettront au futur contributeur de définir une proposition de contribution réaliste et pertinente, qui augmentera ainsi ses chances d'être sélectionnée, le moment venu, par le DOP.

Depuis la fin 2016, une base de données interne intitulée Système de gestion des connaissances (KMS, pour *Knowledge Management System* en anglais) compile des informations qualitatives sur les États membres, enrichies par des données de performance et d'autres indicateurs provenant de diverses sources au sein de l'ONU. Elle comprend notamment des éléments relatifs à l'historique de disponibilité du MAC, à la conduite et à la discipline, aux cas d'atteintes et d'exploitation sexuelles, aux droits de l'Homme, ainsi qu'aux évaluations des unités militaires déployées sur le terrain. Le DOP dispose ainsi de données historiques objectives sur les performances opérationnelles et autres caractéristiques des États membres, utilisées comme outil d'aide à la décision dans le choix des contributions des PCT.

En ce qui concerne le personnel policier, l'entité de référence est la Section de sélection et de recrutement (SRS pour *Selection and Recruitment Section* en anglais) intégrée de la Division Police (UNPD pour *United Nations Police Division* en anglais).

B. Le Service de génération de force (FGS)

Le Service de génération de force du BAM⁶ est l'entité responsable de la sélection, de la génération, du recrutement et du déploiement des Casques bleus et des unités militaires dans le cadre des OP. Il est chargé de la partie opérationnelle de la génération de force et de la coordination des déploiements effectifs.

⁵ En anglais *Current and Emerging Uniformed Capability Requirements* for United Nations Peacekeeping. Ce document en accès libre présente les lacunes, actuelles et prévues, en matière de capacités pour les opérations de paix et identifie d'autres domaines particuliers qui pourraient bénéficier du soutien d'un État membre. Pour plus de détails, se référer au site du PCRS : <https://pcrs.un.org/SitePages/Home.aspx>.

⁶ Plus de détails sur les différentes composantes du BAM sont disponibles via le lien suivant : <https://peacekeeping.un.org/fr/office-of-military-affairs>.

Le FGS constitue le principal point de contact militaire pour les PCT engagés dans le processus de génération de force, notamment en ce qui concerne la rotation du personnel militaire (contingents et contribution de cadres à titre individuel) et l'appui à la sélection des désignations de postes militaires de haut-niveau au sein des Nations Unies. Il interagit donc avec les États membres, à travers les représentations permanentes nationales, à chaque phase, de la sélection, génération, recrutement, déploiement, l'élaboration des besoins capacitaires, des visites d'évaluation, jusqu'aux négociations des protocoles d'accord. Il s'assure de la gestion quotidienne des contributions nationales, tant individuelles que collectives aux opérations de paix, se distinguant à ce titre de la SFGPC dont le mandat est la planification stratégique en amont.

Le FGS participe également au processus de négociation relatif aux MAC et conduit des visites d'évaluation auprès des contingents avant leur déploiement. En collaboration avec le Département de l'appui opérationnel (DAO), il contribue à la rédaction des doctrines et politiques relative à la génération de force. Les États membres peuvent donc recourir aux services et conseils du FGS pour obtenir des informations détaillées sur les politiques et règlements régissant la génération de force pour les opérations de la paix, ou pour soutenir les initiatives spécifiques liées aux missions.

C. La Division de soutien aux capacités en uniforme (UCSD)

L'UCSD⁷ (en anglais *Uniformed Capabilities Support Division*) fait partie du Bureau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement (OCSM, pour *Office of Supply Chain Management* en anglais) du AO. La Division a été créée afin de servir de point d'entrée unique aux PCT sur l'ensemble des questions administratives et logistiques liées au système de remboursement, aux déploiements (personnel en uniforme et MAC), ainsi qu'aux protocoles d'accords servant de base aux calculs des remboursements dus aux PCT.

Au sein de l'UCSD, deux sections revêtent une importance particulière pour les PCT :

La Section de gestion des demandes de remboursement et de la performance (RCMPS, pour *Reimbursement Claims Management and Performance Section* en anglais) assume la responsabilité opérationnelle du calcul, de l'analyse et du traitement des remboursements effectués au profit des PCT pour leur personnel en uniforme, le matériel majeur, le soutien logistique autonome, ainsi que pour les indemnités de décès et d'invalidité. Elle détermine les taux de location et d'entretien applicables aux unités constituées, élabore les estimations financières relatives aux remboursements et veille au respect du cadre de vérification en vigueur dans les OP. À cette fin, elle met en œuvre des procédures et des contrôles destinés à évaluer la performance et l'utilisation effective du matériel déployé en mission⁸. Ainsi, pour toute question touchant au calcul des remboursements, aux

⁷ Plus de détails sur l'UCSD sont disponibles en langue anglaise via le lien suivant : <https://operationalsupport.un.org/en/uniformed-capabilities>.

⁸ Organisation des Nations Unies. *Manual for Generation and Deployment of Military and Formed Police Units* (réf. 2021.05). New York : Nations Unies, 2021. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units%20(French).pdf).

taux appliqués, aux paiements ou à l'évaluation de la performance opérationnelle, les États membres doivent s'adresser à la RCMPS, qui constitue le point focal sur les questions s et financières.

La Section des protocoles d'accord et des politiques de remboursement (MRPS⁹ pour *Memorandum of Understanding and Reimbursement Policy Section* en anglais) est responsable de la définition et de la supervision du cadre normatif qui régit les remboursements aux PCT.

Ainsi, en cas d'incertitude concernant les politiques, les procédures applicables et les protocoles d'accord ou leurs révisions, les États membres doivent s'adresser à la MRPS, l'interlocuteur institutionnel privilégié dans ces domaines.

D. La Division logistique (LD/OSCM)

La Division logistique (LD, pour *Logistic Division* en anglais) est l'entité du Bureau de gestion de la chaîne d'approvisionnement (OSCM, pour *Office of Supply Chain Management* en anglais) du DAO chargée de la mise en œuvre de l'ensemble des activités d'approvisionnement et de logistiques au sein des opérations de paix. Elle fournit des orientations et des conseils sur les questions logistiques et assure le suivi et l'évaluation de la prestation des services de transport stratégique et de soutien dans les domaines du transport aérien et terrestre, génie, médical et autres (carburant, rations et ravitaillement général, équipements de sécurité, etc.).

Il s'agit de l'entité en charge de la procédure de gestion des lettres d'attribution (LOA, pour *Letter of Assist* en anglais), relatives au transport assuré par les PCT. À ce titre, elle joue donc un rôle important pour le déploiement des équipements ou des services qui ne sont pas couverts par le Manuel MAC.

E. Le Mécanisme de coordination souple (LCM)

Le Mécanisme de coordination souple (LCM pour *Light Coordination Mechanism* en anglais), créé en 2019 au sein du Service intégré de la formation (ITS pour *Integrated Training Services* en anglais) de l'ONU, constitue un outil clé pour aider l'identification des partenariats opérationnels et de renforcement des capacités entre les États membres. Le LCM propose un soutien aux États membres souhaitant contribuer au maintien de la paix et nécessitant davantage d'orientation, de soutien technique et de formation afin de s'aligner sur les normes et standards onusiens. Il joue le rôle d'intermédiaire entre deux États membres, l'un bénéficiaire et l'autre fournisseur de prestation, en facilitant la mise en relation une fois les besoins spécifiques en capacités identifiés. Son objectif est de renforcer durablement la performance et la sécurité des Casques bleus au moyen d'initiatives novatrices.

Les États membres, aussi bien les bénéficiaires que les fournisseurs, sont encouragés à enregistrer leurs besoins et/ou offres sur le nouveau site du mécanisme souple dit « système en ligne du LCM (LCMOS pour *LCM Online System* en anglais) » au lien suivant : <https://unitednations.sharepoint.com/sites/LCMOS>. Le LCMOS vise à améliorer le partage d'informations et la coordination directe entre les partenaires

⁹ Organisation des Nations Unies. *Manual for Generation and Deployment of Military and Formed Police Units* (réf. 2021.05). New York : Nations Unies, 2021. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units%20(French).pdf).

prestataires de renforcement des capacités militaires et les bénéficiaires, en éliminant les redondances et en optimisant l'allocation des efforts. Pour tout renseignement complémentaire, contacter le point focal du LCM à l'adresse suivante : DPO-LCM@un.org.

F. Le Programme de partenariat triangulaire (TPP)

Le Programme de partenariat triangulaire (TPP, pour *Triangular Partnership Programme* en anglais) constitue un outil stratégique essentiel pour renforcer les capacités des PCT. Placé sous la responsabilité du DAO, il vise à faciliter la mise en place de partenariats structurés entre trois acteurs : les Nations Unies, les PCT, et les États membres fournisseurs de formation et de soutien capacitaire. Contrairement au LCM, à travers lequel les Nations Unies jouent qu'un rôle d'intermédiaire, l'ONU intervient dans le TPP en tant que partenaire à part entière dans la mise en œuvre des activités.

L'objectif principal du TPP est de promouvoir la participation active des États membres à l'effort collectif de formation au maintien de la paix, en particulier autour de quatre domaines prioritaires, à savoir : le génie militaire (ingénierie de terrain), le soutien médical, les technologies de renseignement et de sécurité des camps, ainsi que la télémédecine. Le TPP offre un appui concret sous diverses formes, notamment par le déploiement de formateurs spécialisés, le développement de modules de formation adaptés aux besoins des missions, l'octroi de financements ciblés et enfin la fourniture de soutien *ad hoc* selon les capacités et demandes exprimées.

Ce programme contribue directement à améliorer l'efficacité, la préparation et la sécurité des contingents déployés sur le terrain. Pour tout renseignement complémentaire, contacter le point focal du TPP aux adresses suivantes :

- Équipe du programme : M. Takakazu Ito (itot@un.org)
- UN C4ISR Academy for Peace Operations (UNCAP) : UNC4ISRAcademy@un.org

1.2.2. Identifier les partenariats possibles

Pour un État membre ne disposant pas d'une expérience significative dans le domaine du maintien de la paix, plusieurs options existent pour travailler en partenariat avec des acteurs étatiques ou non-étatiques. Ces démarches peuvent être facilitées par le rôle du LCM et du TPP.

A. Les autres États membres

Un soutien à l'engagement des PCT dans le maintien de la paix peut être apporté à ceux qui le souhaitent à travers la formalisation de partenariats avec d'autres États membres disposant des capacités pour appuyer leur déploiement. Ce soutien peut prendre la forme d'une unité mixte binationale, d'un accompagnement durant la phase de pré-déploiement pour répondre aux normes de l'ONU en matière d'équipements ou de formation, ou encore d'un déploiement conjoint (co-déploiement). La formalisation de ces partenariats permet aux PCT de développer leurs liens bilatéraux et de déployer efficacement et plus rapidement des capacités adaptées aux besoins des missions.

La constitution d'une unité mixte binationale repose sur un accord de partenariat conclu entre deux pays partenaires. Dans ce cadre, un pays s'engageant pour la première fois dans le maintien de la paix, ou ayant des lacunes capacitaires, déploie une unité élémentaire au sein d'une unité plus importante déployée par un PCT expérimenté. Cette option, lorsqu'elle est possible, présente de nombreux avantages pour le néo-contributeur :

- limitation des dépenses liées à l'acquisition de matériel ;
- accès à la structure de soutien logistique de l'unité d'accueil, permettant ainsi des économies financières et un gain en expérience pour le personnel, y compris par l'intégration de certains effectifs au sein de la structure de soutien logistique de l'unité permettant d'acquérir une expérience pratique du soutien logistique ONU sur le terrain) ;
- possibilité d'intégrer des officiers dans la structure de commandement de l'unité dans son ensemble, favorisant un apprentissage pratique et accéléré des mécanismes de commandement dans le cadre d'une OP ;
- exposition directe aux enjeux de l'interopérabilité, caractéristique inhérente des opérations multinationales.

Afin d'être pleinement efficace, ce type de partenariat doit reposer sur une proximité linguistique et culturelle permettant de préserver la cohésion et l'efficacité opérationnelle de l'unité. Une phase de formation commune, conclue par un exercice de terrain, facilite l'intégration opérationnelle de l'unité élémentaire au sein de l'unité d'accueil.

Les modalités de partenariat et la répartition des compensations financières accordées par l'ONU doivent être négociées entre les deux gouvernements. Le DOP peut jouer un rôle de facilitateur sans toutefois s'immiscer dans les termes de l'accord intergouvernemental. Le DAO saura faire preuve de flexibilité dans l'établissement des protocoles d'accord (MOU, pour *Memorandum of Understanding* en anglais), lesquels sont définis selon les desiderata des deux États membres concernés. Il en va de même pour les remboursements du MAC et des frais de personnel : schématiquement, soit les deux États sont respectivement compensés au prorata de ce qu'ils fournissent sur le terrain (au moyen de deux MOU distincts), soit le contributeur principal perçoit la totalité des compensations qui sont ensuite réparties entre les deux partenaires.

Dans le cadre d'un accord bilatéral conclu entre deux pays, une équipe mobile de formation (MTT, pour *Mobile Training Team* en anglais) peut être directement déployée auprès d'un État qui en fait la demande afin de former son personnel. Le LCM peut, dans certains cas, jouer un rôle d'intermédiaire entre les États pourvoyeurs et les États demandeurs en matière de formation au pré-déploiement. Agissant en qualité de facilitateur, le LCM n'est toutefois pas directement impliqué dans la conclusion des accords bilatéraux définissant les modalités pratiques du déploiement de la MTT (dates, nombre de personnels formés, etc.).

Par ailleurs, plusieurs États membres renforcent leur soutien au maintien de la paix en établissant des programmes de fourniture de matériel spécialisé, militaire ou non (généralement limité au matériel de campagne) et du matériel de soutien logistique au bénéfice des PCT présentant des lacunes capacitaires. Il peut s'agir de prêts ou de cessions à titre gratuit, les modalités de remboursement de ce matériel font

l'objet d'accords étant définies au cas par cas entre les deux États membres. À titre d'exemple, de tels programmes ont été mis en œuvre par le ministère des Armées et des Anciens combattants français (RECOMP, pour Renforcement des capacités africaines de maintien de la paix), les États-Unis (GPOI, pour *Global Peace Operations Initiative* ou encore ACOTA, pour *Africa Contingency Operations Training Assistance*) ou le Canada (MTAP, pour *Military Training Assistance Programme*). Ces prêts ou dons de matériel sont généralement assortis d'activités de formation à destination des opérateurs et du personnel de maintenance. Ils peuvent également inclure la fourniture de pièces détachées, voire parfois des prestations de maintenance sur le terrain lors du déploiement.

La France offre un large éventail de formations au pré-déploiement, à travers de la coopération structurelle et de la coopération opérationnelle. La Direction de la coopération de sécurité et de défense (DCSD) du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères est chargée de la coopération structurelle et propose à ce titre différentes formations au pré-déploiement pour les OP. Ces formations sont réalisées :

- Directement dans un centre de formation aux OP d'un pays partenaire. En 2025, dix centres¹⁰ bénéficient de la présence d'un coopérant français intervenant comme instructeurs ou facilitant l'accueil et le développement de formations.
- Par le biais des missions d'experts français qui se déploient directement auprès du centre partenaire afin de dispenser une formation spécialisée.
- Dans le cadre de formations internationales organisées à Paris. La formation emblématique de la DCSD dans le domaine des OP est une formation de formateurs pour les officiers d'état-major en OP (ToT, pour *Training of Trainers* en anglais, ONU – UNSO, pour *United Nations Staff Officers* en anglais), dispensée en langue française. Organisée annuellement et certifiée par l'ONU, elle accueille une trentaine de participants et contribue au renforcement du vivier de formateurs francophones en maintien de la paix.
- Dans les Écoles nationales à vocation régionales (ENVR) et autres écoles nationales partenaires¹¹ qui proposent des formations relatives aux OP et le droit international humanitaire ou encore des formations de déminages labellisées par le Service de la lutte antimines des Nations Unies (UNMAS pour *United Nations Mine Action Service* en anglais).

La DCSD soutient également le développement de formations spécialisées sur la dimension genre dans les OP, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité (FPS) en vue de favoriser la protection des femmes et des filles dans les conflits et la participation des femmes dans les processus de règlement des conflits, y compris en tant que Casques bleus.

¹⁰ CEOMP au Togo, KAIPCT au Ghana, CMPEO en Mauritanie, IPSTC au Kenya, EIPKTC en Éthiopie, CECOPAM au Mexique, CCOPAB au Brésil, NPMEC au Cambodge, VNDPKO au Vietnam, Camp Black Rock aux Fidji.

¹¹ Par exemple : l'EEML au Gabon, l'EIFORCES au Cameroun, le CPADD au Bénin ou encore l'AILCT en Côte d'Ivoire.



Des militaires français conduisant un exercice d'interopérabilité (RITEX) avec les partenaires engagés au sein du secteur Est de la FINUL.

B. Les partenariats privés

Plusieurs entreprises privées proposent aux États membres des prestations contractuelles susceptibles de couvrir tout ou partie des aides et des partenariats évoqués ci-dessus (par exemple OMP Solutions ou l'Institut Themis). Les formules proposées sont nombreuses, depuis la simple recherche et fourniture de matériel conforme aux standards de l'ONU jusqu'à l'aide personnalisée permettant de guider un PCT moins familier des procédures onusiennes. La formation générale au maintien de la paix peut également être assurée par ces prestataires, certaines sociétés ayant la capacité d'organiser des cycles complets de formation au bénéfice du personnel des unités. Ces formations peuvent être un complément aux formations opérationnelles dispensées par les forces armées d'États membres dans le cadre de partenariats militaires. L'un des domaines dans lesquels l'appui des entreprises privées peut s'avérer particulièrement pertinent, et qui n'est pas couvert par le DOP, concerne l'identification et la structuration de mécanismes de plans de financement adaptés permettant aux PCT d'équiper leurs unités. Le cas échéant, les prêts bancaires contractés à cette fin pourront être remboursés grâce aux compensations versées par l'ONU après déploiement.

Cet investissement peut éventuellement ne concerner qu'une partie des achats, qu'il s'agisse de formations et/ou de matériel. Cette approche présente l'avantage de ne pas altérer le budget des forces armées nationales. La Note verbale émanant des Nations Unies, acceptant officiellement la contribution de l'unité à une OP donnée, peut alors faire office de garantie.

C. L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)

Dans le cadre de son engagement en faveur de la paix et de la sécurité internationales, l'OIF accompagne les PCT, ainsi que le personnel policier et civil, dans le renforcement de leurs capacités à participer efficacement aux opérations de paix. Son action vise à renforcer quantitativement et qualitativement la contribution des acteurs francophones

dans les opérations de paix, en pleine conformité avec les standards internationaux et en intégrant la dimension genre.

Plaçant la promotion du français et de l'interculturalité au cœur de son approche, l'OIF structure son intervention autour de plusieurs axes complémentaires. Elle appuie tout d'abord ses États membres sur le plan du plaidoyer stratégique, afin de faire entendre une vision francophone des grands enjeux du maintien de la paix. À ce titre, elle participe activement aux travaux des Nations Unies, soutient les concertations entre missions permanentes francophones à New York et s'appuie sur des partenariats de recherche, notamment avec l'Observatoire Boutros-Ghali (OBG) du maintien de la paix. Ce travail d'influence a notamment permis la reconnaissance des compétences linguistiques comme un facteur de performance dans le cadre de l'initiative onusienne « Action pour le maintien de la paix » (A4P pour *Action for Peacekeeping* en anglais).

Par ailleurs, l'OIF œuvre au renforcement des compétences linguistiques des personnels en uniforme à travers l'enseignement du français sur objectifs militaires et spécifiques. Elle s'appuie sur la méthode *En Avant !*, développée en partenariat avec la France. Elle s'engage également dans la formation technique en langue française, couvrant les standards onusiens du maintien de la paix, tels que la protection des civils, le droit international humanitaire, les droits de l'Homme, la prévention des abus et exploitations sexuels, ou encore l'interculturalité. Ces formations, organisées en collaboration avec le Département des opérations de paix des Nations Unies, s'appuient également sur le Réseau d'expertise et de formation francophone pour les opérations de paix (REFFOP), lancé en 2014 par l'OIF en partenariat avec ses États membres et les Nations Unies.



Un Casque bleu des Nations Unies observe la salle de l'Assemblée générale lors de la réunion ministérielle de 2019 sur le maintien de la paix des Nations Unies, consacrée au thème « Capacités en uniforme, performance et protection ».

Partie
2

**Les fondements
institutionnels d'une
opération de paix**



Les fondements institutionnels d'une opération de paix

2.1. Les étapes préparatoires à l'établissement d'une opération de paix

La création d'une opération de paix par les Nations Unies est un processus complexe. Il est important que les États membres souhaitant contribuer au maintien de la paix en aient une vision d'ensemble de ce processus, afin de comprendre comment adapter leur offre de contribution aux besoins de la future opération.

Au moment de la création d'une opération de paix, le Secrétariat effectue des études préparatoires visant à identifier les paramètres d'une présence potentielle de Casques bleus. Il suit la politique d'évaluation et de planification intégrée (IAP¹² pour *Integrated Assessment and Planning* en anglais) qui établit les prérequis de base pour la conduite intégrée d'évaluation et de planification dans les environnements de conflit ou post-conflit où la présence de l'ONU est envisagée. Les résultats de cette phase ont des implications directes sur la génération future des capacités humaines et du matériel de la mission.

Le suivi du processus d'évaluation et de planification d'une éventuelle opération de paix par les Nations Unies offre aux États membres l'opportunité de renforcer leur préparation en tant que pays contributeurs et, dans certains cas, d'exercer une influence sur le processus. Ce suivi s'opère à travers la participation aux réunions de l'Équipe spéciale intégrée (ITF, pour *Integrated Task Force* en anglais), aux missions d'évaluation technique (TAM, pour *Technical Assessment Mission* en anglais) en amont de l'adoption d'un mandat par le Conseil de sécurité, ainsi qu'aux consultations menées dans le cadre de la préparation du rapport du Secrétaire général. Ce rapport constitue la base des délibérations du Conseil de sécurité et permet aux États membres de prendre connaissance des conclusions stratégiques et techniques, facilitant ainsi un déploiement plus rapide, plus cohérent et mieux coordonné de la mission une fois le mandat adopté.

¹² Organisation des Nations Unies. *Policy on Integrated Assessment and Planning*. Department of Peace Operations; Department of Political and Peacebuilding Affairs; Department of Operational Support. New York : United Nations, 2023. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/Policy%20on%20Integrated%20Assessment%20and%20Planning%20\(2023\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/Policy%20on%20Integrated%20Assessment%20and%20Planning%20(2023).pdf). Ainsi que le manuel associé: Organisation des Nations Unies, *Integrated Assessment and Planning Handbook*. New York : United Nations, 2013. Disponible en ligne au lien suivant : <https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-030%202014%20IAP%20HandBook%20LOW%20RES%20spreads.pdf>

2.1.1 Le dialogue entre le Secrétariat et l'État membre sur une contribution potentielle

À l'instar du processus d'évaluation stratégique et de planification, la préparation de la génération des capacités à déployer débute en amont, avant même l'adoption du mandat d'une mission par le Conseil de sécurité des Nations Unies (CSNU).

Cette période pré-mandat représente une étape cruciale pour les PCT, car elle leur permet de manifester leur intérêt pour une contribution future. Une telle manifestation d'intérêt, même à un stade préliminaire, revêt une importance particulière pour les Nations Unies, dans la mesure où elle alimente les processus de planification stratégique et facilite la mobilisation rapide des capacités requises une fois le mandat défini.

Bien qu'un concept d'opérations (CONOPS) détaillé puisse ne pas être disponible à ce stade, les PCT sont encouragés à établir un contact anticipé avec les entités clés du Secrétariat, telles que le FGS ou la SFGCPC, afin :

- d'obtenir des informations préliminaires mais ciblées sur les besoins anticipés de la mission ;
- d'accéder aux documents de référence pertinents (manuels techniques, directives opérationnelles, cadres de remboursement, etc.) ;
- d'initier l'évaluation de leurs propres capacités disponibles en vue d'une éventuelle offre de contribution.

Le chevauchement entre les deux processus de planification et de génération offre aux PCT potentiels la possibilité d'exercer une influence sur la planification de la mission, notamment à travers :

- Les discussions stratégiques entre les Nations Unies et les PCT dans le cadre de la progression à travers les différentes étapes du PCRS.
- Les contacts informels établis entre le DAO¹³ et les PCT disposant déjà d'engagements enregistrés dans le PCRS.
- Les consultations triangulaires entre le CSNU, le Secrétariat et les PCT, permettant de parvenir à une compréhension commune et réaliste du mandat et de ses modalités d'exécution, ainsi que de clarifier les priorités, les implications opérationnelles et les capacités requises.
- Des réunions d'information sur l'avancement de la planification et sur les besoins en matière de contribution à la mission peuvent être organisées par le Secrétariat à l'attention des PCT.

Cette anticipation proactive permet non seulement aux PCT d'être mieux préparés, mais également aux Nations Unies d'optimiser les délais de planification et de déploiement, dans une logique de réactivité accrue et d'efficacité opérationnelle.

¹³ Le BAM peut également soumettre des demandes à un État membre en vue d'obtenir des informations complémentaires ou la confirmation de la date à laquelle la contribution annoncée dans le PCRS sera disponible pour une mission en cours de planification. La confirmation finale intervient après l'autorisation de la mission par une résolution du CSNU et l'accord formel des autorités nationales concernées.

2.1.2 La création d'une opération de paix par résolution du Conseil de Sécurité

Lors de la création d'une opération de paix par une résolution du CSNU, le DOP établit ses prévisions des besoins requis pour remplir les tâches mandatées qui lui ont été confiées. Deux configurations principales peuvent se présenter, appelant à des approches différenciées :

Une mission est déjà présente sur le terrain avant la mise en place de l'opération de l'ONU (Union africaine (UA), Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), etc.), ce qui implique une prise en compte des dispositifs existants. Le DOP procède alors à l'évaluation des unités déjà déployées afin de vérifier leur conformité avec la planification onusienne, puis formule, le cas échéant, des demandes visant à adapter le format des troupes déjà présentes ou à obtenir le déploiement de nouvelles unités. La prise en compte des contingents déjà présents sur le terrain représente un gain de temps pour le DOP, mais elle nécessite une adaptation afin d'intégrer ces forces au « système onusien ».

Aucune mission n'est présente sur le théâtre d'opération, ce qui permet d'initier la planification sur une nouvelle base. Le DOP sollicite les contributions des États membres dans le cadre d'une conférence de génération de force ou par le biais de contacts bilatéraux. Les critères établis par l'ONU sont alors présentés aux contributeurs potentiels. L'inscription dans la base de données PCRS, ainsi que la conformité aux exigences opérationnelles et techniques définies dans la déclaration de caractéristiques de l'Unité (SUR pour Statement of *Unit Requirements* en anglais) constituent des critères déterminants dans la sélection des offres de contribution.

2.1.3 Le mandat d'une opération de paix

Sur la base du processus d'évaluation et de planification, lorsque les membres du CSNU estiment qu'une opération de paix est la mesure la plus appropriée à entreprendre, ils procèdent au vote en vue de l'adoption d'une résolution créant l'opération, à l'issue de négociations impliquant diverses parties prenantes, notamment l'État hôte. Le texte de la résolution définit le mandat de l'opération de paix, en précisant ses objectifs et ses tâches, moyens autorisés ainsi que le plafond de troupes. Le budget et les ressources de la mission sont ensuite soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des Nations Unies.

Le mandat d'une opération de paix, adopté par résolution du CSNU, constitue le document juridique autorisant l'établissement de l'opération de paix dans un cadre juridique déterminé, notamment par le Chapitre VI ou le Chapitre VII de la Charte des Nations Unies, et pour une durée définie¹⁴. Le texte de la résolution a pour principal objectif de définir les tâches prioritaires et secondaires confiées à l'opération de paix et son personnel, telles que le soutien à un accord de paix, la protection des civils, l'appui à la réforme du secteur de la sécurité, l'assistance à l'acheminement de

¹⁴ Une mission est dans la plupart des cas créée pour une durée de douze mois. Son renouvellement fait l'objet à chaque année de négociations entre les États membres du CSNU. Ces dernières peuvent mener à une modification du contenu de la résolution, et donc du mandat de la mission.

l'aide humanitaire, etc., ainsi que les moyens alloués (plafond de troupes, capacités générales, etc.). Le mandat peut également inclure des éléments relatifs au contexte du conflit ou de la situation post-conflit, à la position politique du CSNU, aux objectifs généraux de résolution de la crise, aux derniers rapports en date sur la situation, aux responsabilités des Nations Unies et des parties au conflit, aux relations de la mission avec les autres acteurs présents sur le théâtre d'opération et d'autres considérations spécifiques, telles que les questions environnementales, la lutte contre les engins explosifs, etc. Enfin, le mandat peut indiquer des demandes spécifiques formulées auprès de l'ONU, telles que la production d'un rapport sur la situation par le Secrétaire général ou la conduite d'une revue stratégique par la mission ou par des experts indépendants.

Une fois le mandat adopté, le Secrétaire général nomme généralement à la tête de l'opération de paix un Représentant Spécial du Secrétaire Général (RSSG), ainsi qu'un Commandant de la Force et un Commissaire de Police, à l'issue d'un processus de sélection fondé sur les recommandations du BAM. Une équipe opérationnelle intégrée (IOT pour *Integrated Operational Team* en anglais) est constituée au sein du DOP pour diriger la planification de la mission depuis le siège des Nations Unies et pour veiller à l'intégration des orientations stratégiques et du soutien opérationnel de l'ONU. Le processus de planification associe également les entités concernées du DOP et du DAO. L'implication de ce dernier dans le processus de planification est essentielle, notamment pour garantir des délais de déploiement réalistes et assurer la faisabilité logistique et opérationnelle de la mission.

2.2 La connaissance des documents majeurs nécessaires à la planification d'une OP

L'opérationnalisation d'une contribution nationale à une opération de paix des Nations Unies exige une compréhension approfondie des concepts, procédures et documents de référence qui régissent les OP. L'appropriation de ces éléments constitue une condition essentielle pour assurer une participation efficace et conforme aux attentes de l'Organisation.

Les documents opérationnels spécifiques, tels que le concept d'opérations, l'état des besoins par unité ou SUR, et les règles d'engagement ou ROE en anglais *Rules of Engagement*, doivent être obtenus dès que possible par les autorités nationales concernées auprès du FGS. Ces documents sont indispensables pour permettre à l'autorité politique nationale et au commandement militaire de préciser, d'adapter et de confirmer leur offre de contribution, en conformité avec les exigences du mandat envisagé.

Contrairement aux documents officiels des Nations Unies, tels que les résolutions du Conseil de sécurité ou les rapports du Secrétaire général, qui sont publiés dans les six langues officielles, les documents opérationnels sont généralement élaborés et diffusés exclusivement en langue anglaise par le DOP. Il est donc vivement recommandé aux pays contributeurs francophones ne disposant pas d'une maîtrise suffisante de l'anglais technique et militaire de recourir aux services d'un traducteur professionnel spécialisé. Cette démarche permet d'obtenir des versions françaises fiables et précises de ces documents, dont la compréhension est cruciale pour

garantir la conformité de la contribution aux normes onusiennes ainsi que pour assurer la sécurité et l'efficacité des forces déployées.

Documents clés de la planification des opérations de paix de l'ONU

- Concept de mission
- Protocole d'accord (MOU / LOA)
- Concept d'opérations (CONOPS)
- État des besoins de la Force (SFR)
- État des besoins par unité (SUR)
- Règle d'engagement (ROE)
- Autres directives du DOP / DAO

2.2.1 Le concept de mission

Le concept de mission est un document stratégique central, qui traduit les objectifs politiques énoncés dans le mandat du Conseil de sécurité en une vision opérationnelle cohérente destinée à guider leur mise en œuvre sur le terrain. Élaboré au début du processus de planification d'une opération de paix, ce document constitue un outil de référence essentiel pour les hauts responsables de la mission.

Le Concept de mission permet notamment de :

- présenter la vision stratégique de la direction de la mission quant à l'exécution du mandat ;
- définir les priorités opérationnelles et les résultats attendus ;
- orienter et synchroniser les activités des différentes composantes civiles, militaires et policières ;
- guider l'allocation des ressources humaines, logistiques et financières en fonction des objectifs établis ;
- Il facilite ainsi la planification au niveau des composantes, tout en servant d'outil de gestion interne pour assurer la cohérence, la coordination et l'efficacité des actions menées par la mission.

2.2.2 Le Protocole d'accord (MOU)

Le Protocole d'accord constitue un engagement fondamental et juridiquement contraignant qui encadre la mise à disposition des unités militaires et de police par l'État membre concerné au profit d'une opération de paix. Conclu entre l'État membre et l'ONU, il définit les responsabilités respectives, les normes applicables et les conditions administratives, logistiques et financières relatives à la fourniture de personnel en uniforme, de matériel majeur et de prestations de soutien logistique autonome¹⁵. Chaque unité déployée fait l'objet d'un MOU spécifique conclu entre l'ONU et le PCT, dont la signature conditionne notamment le remboursement du matériel loué à l'Organisation. Les modalités de rédaction et de négociation des MOU sont détaillées dans la partie logistique du présent ouvrage.

¹⁵ Il détaille le nombre de Casques bleus allant être déployés, la quantité et le type d'équipements majeurs requis, les domaines dans lesquels le PCT devrait être autonome, les taux de remboursement respectifs, les principes de vérification et les lignes directrices à l'intention des PCT. Il inclut également les facteurs de mission qui ont une incidence sur les taux de remboursement applicables, aussi bien sur le matériel majeur que sur le matériel de soutien logistique autonome.

2.2.3 Le concept d'opérations de la composante militaire (CONOPS)

Le concept d'opérations de la composante militaire est un document dérivé du concept de mission rédigé en tenant compte du cadre et des conditions imposés par la résolution du CSNU. Le CONOPS est un document confidentiel et propre à chaque mission, qui détaille les besoins de la Force, c'est-à-dire les effectifs maximums autorisés, la composition de la Force en nombre et types d'unités, le dispositif de déploiement envisagé et les tâches assignées à la composante militaire de la mission. Il définit les objectifs clés¹⁶ ainsi que les prérequis et les tâches applicables aux piliers militaire et policier. Il se décline donc en des CONOPS séparés pour les deux composantes¹⁷, auxquels s'ajoute un concept de soutien, l'ensemble devant être pleinement harmonisé. Le concept de soutien, rédigé par le DAO, repose sur l'intégration de l'ensemble des ressources présentes dans la zone d'opérations, qu'elles relèvent de l'ONU, des contingents, de l'État hôte ou encore de prestataires contractualisés.

2.2.4 L'état des besoins de la Force (SFR pour *Statement of Force Requirements* en anglais)

L'état des besoins de la Force consiste en une liste d'exigences spécifiques définissant les capacités militaires et la composition de l'opération de paix. Il fournit des informations essentielles à l'élaboration du budget de l'opération de paix, sans toutefois préciser les modalités de formation des unités ni les compétences requises de la part du personnel.

2.2.5 L'état des besoins par unité (SUR)

L'état des besoins par unité est un document spécifique à chaque type d'unité constituée prévue au sein d'une mission de paix¹⁸. Le SUR est développé par les officiers de planification du Service de Planification Militaire (MPS pour *Military Planning Service* en anglais) au sein du BAM pour chaque unité constituée prévue dans le CONOPS de la composante militaire. Il détaille la composition de l'unité, sa structure et ses effectifs, la liste du matériel exigé, les conditions du soutien logistique sur le terrain ainsi que les tâches qui seront assignées à l'unité dans le cadre de la mission. Largement inspiré du SFR, il est le résultat d'un travail de planification approfondi. Indispensable au PCT pour préparer son unité en adéquation avec les besoins de l'ONU, le SUR est adapté à l'environnement opérationnel spécifique à la mission concernée. Il sert également de base aux planificateurs logistiques du DAO pour élaborer le MOU propre à l'unité, dont il constitue désormais une de ses annexes.

¹⁶ Les objectifs clés font références aux éléments suivant : objectifs stratégiques, organisation et déploiement, sécurité et protection de la Force, ROE et DUF (pour *Directives on the Use of Force* en anglais), administration et logistique, commandement et contrôle.

¹⁷ Respectivement rédigés par le MPS et la SPDS, ils définissent l'état final et les objectifs militaires ou policiers, ainsi que la structure de la composante.

¹⁸ Dans la plupart des cas, le SUR spécifique à une mission diffère légèrement du SUR générique correspondant à la même unité, utilisé lors de la phase de préparation et de l'inscription de cette unité dans la base PCRS. Ces écarts peuvent nécessiter des ajustements de la structure et/ou de l'équipement de l'unité. Il incombe dès lors à l'état-major du PCT de procéder à une analyse comparative entre le SUR générique et le SUR spécifique à la mission, afin d'identifier les éventuelles divergences et de s'y conformer.

SUR générique

- Inscription PCRS
- Capacités standard
- Formation initiale

SUR spécifique

- Préparation mission
- Exigences contextualisées
- Ajustements finaux

2.2.6 Les règles d'engagement (ROE)

Les règles d'engagement est un document interne définissant les circonstances et les conditions dans lesquelles le personnel militaire de la mission est autorisé à recourir à la force sur le théâtre d'opérations. Les ROE sont propres à chaque mission et doivent être soigneusement étudiées par les autorités nationales du PCT afin de s'assurer de leur acceptabilité politique, juridique et opérationnelle au regard des cadres nationaux applicables.

2.2.7 Autres références clés de planification

Les procédures opérationnelles permanentes (SOP, pour *Standard Operating Procedure* en anglais), sont des instructions permanentes, souvent fondées sur les bonnes pratiques, qui fournissent au personnel des opérations de paix des directives sur la mise en œuvre de tâches, de processus d'activité spécifique, ou quant à l'atteinte de résultats attendus. Les SOPs peuvent notamment couvrir le contexte politique et militaire de la zone de déploiement, les responsabilités du personnel de la mission, la structure de la Force, le mandat et les modes d'opérations, les règles applicables au port d'armes, l'utilisation de la force, ainsi que les niveaux d'alerte.

Le plan de génération de force et des équipements, est élaboré conformément aux standards de l'ONU, afin de recenser la liste des moyens des PCT, leur disponibilité, les priorités, le calendrier ainsi que les modalités des visites de reconnaissance et de pré-déploiement. Il comprend également une analyse des risques liés au respect des droits de l'Homme et les mesures prévues pour y répondre. Ce plan permet au BAM d'identifier, de planifier et de mobiliser officiellement les capacités des PCT à l'appui des options opérationnelles proposées.

Les études internes sur les capacités ou de performances, regroupent des rapports issus d'évaluations réalisées sur le terrain concernant les unités d'une opération de paix, leur personnel ou leurs équipements. Conduites par des différentes entités, telles que la mission elle-même, le Bureau des partenariats stratégiques du maintien de la paix, le DOP ou le DAO, elles permettent notamment d'évaluer le niveau de préparation opérationnelle et de performance des contingents. Les résultats de ces rapports sont généralement partagés avec les pays contributeurs évalués et peuvent donner lieu à la formulation de recommandations. L'étude des capacités militaires (MPCS, pour *Military and Police Capabilities Studies* en anglais) constitue l'un des principaux outils d'évaluation dans ce domaine.

Partie

3

**Le processus de déploiement de
la contribution nationale au sein
d'une opération de paix**



Le processus de déploiement de la contribution nationale au sein d'une opération de paix

La contribution d'un État membre à une opération de paix des Nations Unies s'inscrit dans un processus rigoureux, encadré par des standards internationaux. En amont du déploiement effectif, le pays contributeur est tenu de suivre une série d'étapes techniques, logistiques, administratives et opérationnelles visant à garantir la conformité de sa contribution avec les besoins spécifiques de la mission et les exigences de l'Organisation.

Cette partie du guide détaille, de manière successive, les principales phases de ce processus. Elle débute par la définition du format de la contribution, se poursuit par l'inscription au Système de préparation des moyens de maintien de la paix (PCRS), puis décrit les mécanismes de validation par l'ONU, la préparation opérationnelle par la formation, et la certification des unités.

Ce chapitre vise à :

- clarifier les responsabilités de l'État membre à chaque étape du processus ;
- présenter les interlocuteurs principaux du Secrétariat des Nations Unies ;
- identifier les conditions à remplir pour garantir l'acceptation, la validation et le succès d'une offre de contribution ;
- outiller les planificateurs nationaux pour anticiper les contraintes, les inspections ainsi que les besoins en formation et en équipement.

Une compréhension approfondie de ces éléments permet d'optimiser la qualité, la pertinence et la réactivité de la contribution nationale, tout en assurant la sécurité, l'efficacité et la conformité du personnel et du matériel déployés sur le terrain.

3.1 La définition du format de contribution

Les forces de sécurité et de défense des États membres ne sont, en règle générale, ni organisées ni structurées dans la perspective d'une participation directe aux opérations de la paix. Leur vocation première réside dans la défense du territoire national, la protection des populations et la réponse aux menaces internes ou externes. Leur organisation, leurs équipements et leur doctrine d'emploi reflètent ainsi ces priorités nationales.

Dans ce contexte, la décision de contribuer à une opération de paix requiert un calibrage rigoureux et adapté. Elle suppose, d'une part, une compréhension approfondie par le PCT des besoins opérationnels de la mission envisagée et, d'autre part, une connaissance précise par le Secrétariat des Nations Unies des capacités humaines, matérielles et logistiques que le PCT est en mesure de proposer. Cette convergence entre l'offre nationale et la demande opérationnelle onusienne constitue le fondement même de la définition du format de contribution.

La définition de ce format repose ainsi sur une négociation structurée entre le PCT et le DOP, dans le but de garantir l'adéquation entre les exigences du mandat et les moyens effectivement mobilisables. Ce processus est déterminant pour permettre un engagement des forces dans des conditions opérationnelles optimales, tout en assurant le respect des normes et standards des Nations Unies.

Il est important de noter que, si de nombreux États sont en mesure de proposer des unités d'infanterie ou de police, la disponibilité d'unités spécialisées, telles que le Génie, le transport, les transmissions, ou les moyens aériens (notamment les hélicoptères), demeure plus limitée. De même, les unités proposées présentent fréquemment des lacunes en matière de protection, alors même que l'ONU exige un niveau élevé de protection pour leurs contingents, en particulier dans les environnements opérationnels hostiles.

La prise en compte de ces écarts capacitaires est dès lors indispensable afin d'orienter la planification nationale pour des contributions réalistes, pertinentes et susceptibles d'être acceptées rapidement par l'ONU.

3.2 L'inscription au Système de préparation des moyens de maintien de la paix (PCRS), outil d'identification des PCT potentiels¹⁹

Une fois le mandat d'une opération de paix approuvé par le CSNU, le processus de génération de force peut officiellement commencer. À titre de rappel, le DOP transmet également aux États membres intéressés les documents de référence de la mission concernée, notamment les SUR et le CONOPS, une fois ceux-ci rédigés et validés. L'identification des PCT susceptibles d'être intéressés à participer au déploiement d'unités militaires repose en priorité sur le PCRS, d'où l'importance d'y avoir préalablement enregistré leurs propositions de contribution. Les PCT souhaitant participer à une mission spécifique, mais n'ayant pas annoncé d'offres concrètes dans le PCRS, doivent en informer le Secrétariat dès les premières phases de la planification préparatoire de la mission, afin de pouvoir être pris en considération et évalués en vue d'une éventuelle contribution. La liste des potentiels pays contributeurs est ensuite approuvée par le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix. Pour le DOP, l'éligibilité d'une offre de contribution repose à la fois sur des critères politiques (éligibilité du contributeur) et techniques (éligibilité de la contribution), les considérations politiques primant le plus souvent sur les critères techniques. Ces différents critères sont abordés en détail dans la Partie 3.2 du présent ouvrage.

Le Système de préparation des capacités de maintien de la paix des Nations Unies (PCRS)²⁰ est une plateforme unique créée par le Secrétariat général des Nations Unies afin de coordonner l'offre et la demande de contributions et d'assurer le suivi des engagements capacitaires pris par les États membres en appui aux opérations de la paix. Le PCRS a pour but d'assurer la disponibilité opérationnelle et le déploiement

¹⁹ La partie 3.1.1 propose une synthèse enrichie des lignes directrices de l'ONU sur le PCRS : DOP et DAO (2023) Système de préparation des moyens de maintien de la paix, ONU, 1er août 2023 (en ligne). Le document d'origine fournit plus de détails sur la manière dont les offres doivent être soumises, et comment elles sont élevées à travers les différents niveaux et états de préparation. Pour plus d'informations, contacter pcrs.manager@un.org

²⁰ Le PCRS a remplacé le Système de forces et moyens en attente des Nations Unies (UNSAS) en juillet 2015, et est devenu opérationnel le 30 septembre 2015.

en temps voulu dans les missions sur le terrain de moyens de maintien de la paix bien préparés.

Devenue une étape obligatoire préalable au déploiement d'un contingent dans une OP, l'inscription au PCRS permet de garantir que les engagements de contributions annoncés par les États membres répondant aux normes des Nations Unies²¹ en matière de préparation opérationnelle, de délais de déploiement et de qualité des capacités proposées. La base de données ainsi créée permet également à l'ONU de centraliser les contributions potentielles des PCT en un seul endroit, en indiquant clairement les ressources que les États membres sont prêts et en mesure de fournir.

Si le PCRS contribue à simplifier et à accélérer les procédures entre l'État membre et le DOP, il demeure indispensable que le point focal national en charge des contributions aux OP soit en contact étroit avec les services du DOP, notamment la Cellule de Planification de Capacités et de Génération de Force Stratégique (SFGCPC) et le FGS. Une collaboration personnelle, ouverte, constructive et suivie avec les officiers du DOP en charge du système de contributions est un facteur déterminant de succès.

Le PCRS classe les engagements annoncés selon quatre niveaux différents de préparation, respectivement détaillés aux parties 3.2.1 à 3.2.4. Lors de l'inscription dans le PCRS, et après transmission des documents justificatifs assortis, tout nouvel engagement est enregistré au Niveau 1. Une fois la vérification de l'état de préparation de l'unité ou des unités annoncées, au moyen des procédures d'évaluation en vigueur, l'engagement est alors élevé au Niveau 2. Une fois ce niveau atteint, et lorsque le personnel de l'unité et les équipements sont alignés sur les exigences du SUR, que les listes de chargement sont finalisées, que le port d'embarquement est communiqué et que les délais de déploiement sont proposés, l'engagement peut être élevé au Niveau 3. Le quatrième et dernier niveau, facultatif, correspond au Niveau de déploiement rapide (RDL, pour *Rapid Deployment Level* en anglais). Les unités qui y sont inscrites doivent satisfaire à des exigences supplémentaires et être en mesure de se déployer sur n'importe quel théâtre, dans un délai maximal de 60 jours suivant une invitation officielle au déploiement.

NIVEAU 1

3.2.1 Le PCT enregistre son engagement dans le PCRS

L'État membre soumet son offre de contribution aux opérations de paix via la [plateforme en ligne du PCRS](#), préalablement être inscrit sur le portail du site internet afin d'y accéder. Il est possible d'enregistrer jusqu'à trois utilisateurs officiels sur le portail. La soumission d'une offre de contribution requiert la transmission d'un formulaire d'engagement²² accompagné des quatre documents suivants :

- une Note verbale décrivant la nature de la capacité annoncée ;
- un tableau d'organisation de l'unité, incluant un organigramme ;

²¹ Le PCRS répond également aux besoins du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA) en ce qui concerne la fourniture de capacités militaires et policières aux missions politiques spéciales.

²² Les États membres doivent y inscrire, dans la case « description », toutes les particularités de leur offre d'engagement et, dans la case « réserves », l'ensemble des réserves ou restrictions opérationnelles que la capacité engagée pourrait présenter.

- une liste des équipements majeurs de l'unité, conforme à la nomenclature des MAC ;
- une liste du matériel de soutien logistique autonome de l'unité.

Chaque catégorie de capacités doit être annoncée par un formulaire séparé et se verra attribuer une référence unique. Outre les unités militaires constituées, les États membres peuvent inclure dans leur engagement des capacités aériennes, navales, civiles, ou toute autre forme d'assistance spécifique en matière de renforcement capacitaire, d'équipement ou de formation.

Certains éléments spécifiques doivent également être pris en compte :

Lorsqu'il s'agit d'un engagement de capacités aériennes, un document supplémentaire précisant les caractéristiques techniques et opérationnelles peut être requis ;

Lorsque les moyens engagés sont assortis de réserves ou de restrictions opérationnelles (zone, durée de déploiement, etc.), ou font l'objet de lacunes diverses (manque de personnel, d'équipement, de formation, etc.)²³, les restrictions opérationnelles doivent être clairement indiquées dans la Note verbale et le formulaire d'engagement.

Lorsque l'engagement proposé par le PCT répond à toutes les exigences préalables, sa contribution est enregistrée au Niveau 1 du PCRS. Cette inscription ne constitue toutefois pas une autorisation de déploiement, car aucune évaluation des capacités annoncées n'a été conduite. Le PCT doit confirmer annuellement la validité de son engagement annoncé afin d'en maintenir la disponibilité. À ce stade, il ne s'engage pas à accepter une éventuelle invitation au déploiement et peut retirer son offre de contribution à tout moment.

NIVEAU 2

3.2.2 Vérification de l'éligibilité de l'engagement

Bien qu'un PCT puisse en faire la demande, la décision d'engager la procédure de passage au Niveau 2 relève du Secrétariat, sur la base d'un ensemble de critères.²⁴ Une fois la décision prise, une visite d'évaluation et de conseil (AAV, pour *Assessment and Advisory Visit* en anglais) est organisée par la SFGCPC, en coordination avec la Division de soutien aux capacités en uniforme (UCSD, pour *Uniformed Capabilities Support Division* en anglais), laquelle constitue l'interlocuteur principal de l'État membre. Si les résultats de l'AAV sont jugés comme satisfaisants, l'État membre est informé par le BAM de l'élévation de sa contribution au Niveau 2 du PCRS. Dans le cas contraire, les Nations Unies transmettent au PCT des recommandations sur les aspects à améliorer, et peuvent, s'il le souhaite, faciliter la mise en relation avec des partenaires susceptibles d'apporter un appui ciblé.

²³ Dans ce dernier cas, le PCT pourra mis être en relation avec le LCM ou avec des partenaires susceptibles de lui apporter un appui (voir sections 1.2.2 et 1.2.3 du présent ouvrage).

²⁴ Parmi les critères pris en compte figurent notamment : les besoins opérationnels des missions sur le terrain, le nombre de contributions de même nature déjà annoncées, la diversité géographique, l'historique de performance du PCT, les compétences linguistiques, le niveau de participation des femmes, etc.

L'AAV consiste à une évaluation préliminaire des capacités proposées pour un déploiement, afin d'éclairer le processus de planification et de prise de décision du Secrétariat, tout en établissant une évaluation précise de l'état réel de préparation des unités et capacités enregistrées par le PCT. Elle permet également de formuler des conseils relatifs aux exigences opérationnelles et de performance, ainsi que sur les lignes directrices et les procédures des Nations Unies, notamment lorsque la visite relève des insuffisances. L'AAV contribue en outre à développer une compréhension mutuelle entre le Secrétariat et l'État membre quant aux besoins, aux intentions et aux difficultés sous-jacentes susceptibles d'affecter le déploiement envisagé. Elle permet enfin de vérifier la conformité du PCT avec les dispositions de la Résolution 2272 (2016)²⁵ du CSNU, relative à la prévention et l'élimination des exploitations et actes d'abus sexuels.

La conduite d'une AAV constitue une condition sine qua non pour certaines catégories de capacités, notamment les unités d'aviation (voilures fixes, voilures tournantes et systèmes aériens sans pilote (UAS pour *Unmanned Aircraft System* en anglais), les unités médicales (hôpitaux de niveau 2 et 3), les unités de lutte contre les engins explosifs (CIED, EOD/IEDD ainsi que les unités du génie disposant d'une capacité EOD/IEDD organique. Des contraintes liées aux ressources des Nations Unies (budget, disponibilité du personnel pour conduire des AAV) ou à celles des PCT peuvent néanmoins limiter le nombre d'AAV menées chaque année, conduisant à leur priorisation en fonction des besoins immédiats et futurs des opérations de paix. L'AAV doit être conduite suffisamment tôt avant un déploiement afin d'éclairer le processus de planification et de prise de décision. Elle permet notamment à l'État membre d'engager les processus d'acquisition d'équipements manquants et/ou de combler des lacunes identifiées en matière de formation préalable au déploiement. Le fait qu'une AAV ait été menée avec succès ou que ses recommandations aient été mises en œuvre ne garantit pas le déploiement de la contribution annoncée dans une mission, et le Secrétariat n'est d'ailleurs pas tenu de la sélectionner.

NIVEAU 3

■ 3.2.3 Alignement de l'offre sur la demande spécifique ou générique des Nations Unies

À l'instar du passage au Niveau 2, l'élévation d'une contribution au Niveau 3 du PCRS relève d'une décision du Secrétariat des Nations Unies, fondé sur des critères comparables. Ce passage intervient après une évaluation conjointe menée par le Secrétariat et l'État membre, afin d'apprécier la pertinence de la capacité proposée au regard :

- d'un besoin spécifique identifié dans le cadre d'une mission en cours de planification ou de renouvellement (par exemple, une unité riveraine); ou
- d'un besoin générique, lié à des capacités jugées critiques pour les opérations de paix, telles que définies dans la liste des besoins en unités à déploiement rapide.

²⁵ Organisation des Nations Unies, *Rapport du Secrétaire général sur les enfants et les conflits armés*, A/70/729, 2016, disponible en ligne : <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n16/069/26/pdf/n1606926.pdf>

Le passage au Niveau 3 confirme que l'unité proposée est non seulement disponible, mais alignée sur une demande concrète des Nations Unies, ce qui accroît de manière significative ses chances d'être sollicitée pour un déploiement futur.

À ce stade, le Secrétariat des Nations Unies partage avec l'État membre l'état général des besoins en unités, tel que défini dans le SUR. Sur la base de ce document, l'État membre évalue si la capacité qu'il envisage d'engager répond aux standards requis, notamment en matière de matériel majeur et de soutien logistique autonome.

Une fois cette évaluation interne achevée, l'État membre adresse une Note verbale à la SFGCPC. Cette Note verbale doit comprendre :

- la liste définitive du matériel majeur et des capacités de soutien logistique autonome de l'unité proposée ;
- la liste de chargement de l'unité destinée au transport ;
- la liste des munitions prévues ;
- le point d'embarquement ou de chargement souhaité ; et
- les délais de préparation au déploiement, généralement compris entre 90 et 120 jours.

Les documents ainsi transmis sont ensuite négociés avec la SFGCPC, avant d'être soumis à un processus de vérification technique et administrative.

Une fois l'ensemble des informations jugées conformes aux exigences de l'Organisation, le Bureau des affaires militaires ou la Division de la police des Nations Unies (UNPOL) informe formellement l'État membre du passage de sa contribution au Niveau 3 du PCRS.

Ce passage constitue une étape déterminante, puisqu'elle signifie que l'unité proposée est désormais considérée comme éligible à un déploiement potentiel, en réponse à un besoin opérationnel identifié par les Nations Unies.

À compter du Niveau 3, les exigences relatives au maintien de l'engagement se renforcent, en complément de la confirmation annuelle :

- **après deux ans au Niveau 3**, l'État membre doit fournir une attestation, valable un an, confirmant que les informations relatives à l'unité demeurent inchangées ;
- **après cinq ans au Niveau 2 et 3**, une nouvelle visite d'évaluation et de conseil (AAV) doit être réalisée.

Comme aux niveaux précédents, l'inscription au Niveau 3 n'engage pas le PCT à accepter une invitation au déploiement, et le Secrétariat n'est en aucun cas tenu de sélectionner la contribution annoncée.

NIVEAU 4

■ 3.2.4 Déploiement rapide (RDL) - Capacité de déploiement dans les 60 jours suivant une invitation officielle du Secrétariat

Le Niveau 4, également appelé niveau de déploiement rapide (RDL), constitue une étape supplémentaire et facultative pour les unités ayant atteint le Niveau 3 du système de préparation des capacités de maintien de la paix (PCRS). Entièrement

aligné sur les concepts onusiens de déploiement rapide et sur le modèle de la brigade d'intervention, ce niveau fait l'objet de lignes directrices spécifiques.²⁶

Les unités relevant de ce niveau doivent être en mesure de se déployer depuis leur point d'embarquement ou de chargement dans un délai maximal de 60 jours suivant une demande formelle émise par le Secrétariat des Nations Unies. En cas d'incapacité à répondre favorablement à cette demande dans les délais impartis, le PCT perd immédiatement son statut RDL. De plus, il est en outre tenu de rembourser à l'Organisation l'ensemble des fonds perçus depuis l'accession de l'unité au Niveau 4 du PCRS.

Afin de proposer l'inscription d'une unité au RDL, ou son maintien pour une année supplémentaire, le PCT doit répondre par une Note verbale à la demande d'engagement d'unités de ce niveau, généralement émise par le DOP au 1er octobre de chaque année.

Ladite Note verbale doit contenir les informations suivantes :

- le type et description de l'unité proposée;
- l'engagement de l'État membre attestant que l'unité est en mesure de se déployer, entièrement équipée, formée et certifiée, dans un délai de 60 jours suivant la demande du DOP ;
- déclaration attestant que le personnel de l'unité a suivi la formation préalable au déploiement requise par l'ONU, ainsi que l'ensemble des vérifications relatives aux atteintes des droits de l'Homme et autres exigences médicales non spécifiques à la mission ;
- la durée de disponibilité proposée au titre du RDL, couvrant l'ensemble de l'intégrité de l'exercice budgétaire des OP ;
- le consentement explicite de l'État membre au fait que la responsabilité des modalités de déploiement incombera à l'ONU ;
- le port ou l'aéroport d'embarquement du personnel et du matériel ;
- une invitation de la part de l'État membre adressée à l'ONU pour effectuer une visite de vérification préalable visant à contrôler l'état de préparation et la disponibilité opérationnelle de l'unité.

L'inscription effective de l'unité au RDL²⁷ dépend de la conformité d'une série de documents à présenter²⁸, de la négociation de l'Accord relatif au RDL, ainsi que de la réalisation d'une visite de vérification concluante. L'Accord sur le RDL permet à l'État membre dont l'unité a été inscrite de bénéficier d'une compensation financière correspondant à 25% du taux de maintenance pour l'entretien de leur MAC. Des

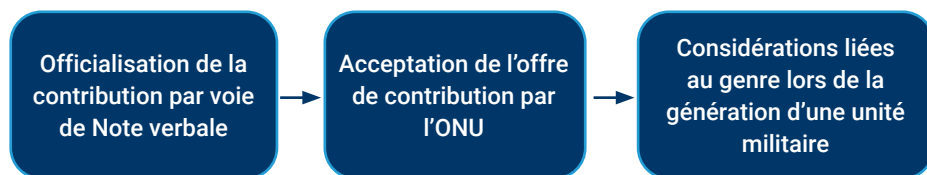
²⁶ Organisation des Nations Unies, 2023. *Niveau d'engagement Déploiement rapide du Système de préparation des moyens de maintien de la paix*, New York : Nations Unies. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.11%20The%20Rapid%20Deployment%20Level%20of%20the%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20Guidelines%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.11%20The%20Rapid%20Deployment%20Level%20of%20the%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20Guidelines%20(French).pdf)

²⁷ La SFGCPC est l'organe responsable de la recommandation des unités militaires à enregistrer au RDL. Pour le personnel de police, il s'agit de la Section de la sélection et du recrutement d'UNPOL. Ils tiennent compte dans la sélection d'une série de facteurs décrits dans les lignes directrices relatives au RDL.

²⁸ Les tableaux de matériel majeur, les descriptifs volumétriques de chargement, les listes de munitions et les certificats correspondants sont disponibles sur le système PCRS, au lien suivant : <https://pcrs.un.org/SitePages/Home.aspx>. L'État membre doit être en mesure de fournir cette documentation dans un délai de 45 jours suivant la notification de sa sélection au RDL.

remarques générales sur le déploiement et le remboursement dans le cadre du RDL sont disponibles dans les lignes directrices spécifique à ce niveau.

3.3. Le processus de validation d'une contribution par les Nations Unies



3.3.1 Officialisation de la contribution par voie de Note verbale

À l'issue des discussions informelles portant sur les possibilités de contributions, le FGS envoie une demande formelle à la Représentation permanente de l'État membre concerné, sous la forme d'une Note verbale (NV). Cette NV peut porter sur :

- une contribution spécifique à une mission donnée ;
- une offre d'engagement du PCT déjà enregistrée dans le PCRS ; ou
- sur les besoins globaux de la mission en matière d'unités militaires²⁹.

L'État membre qui reçoit cette NV est tenu d'y répondre en indiquant s'il est en mesure de contribuer à la mission concernée. En cas de réponse positive et de promesse d'engagement, le PCT doit préciser la nature de sa contribution, la date à laquelle celle-ci pourrait être déployée, ainsi que toute réserve opérationnelle ou restriction éventuelle susceptible de s'appliquer.

3.3.2 Acceptation de l'offre de contribution par l'ONU

Une fois les promesses de contribution reçues et dûment enregistrées dans le PCRS, le Secrétaire général adjoint aux opérations de paix (SGA/DOP), en étroite coordination avec le Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel (SGA/DAO), prend la décision finale quant aux offres à retenir. Cette décision repose notamment sur :

- les critères définis dans les procédures opérationnelles permanentes (SOP)³⁰ ;
- les rapports des visites d'évaluation et de conseil (AAV) ;
- les évaluations internes du Bureau des affaires militaires (BAM) relative à la fiabilité, à la performance et à la conduite passée des contingents militaires ;
- les recommandations du Conseiller militaire (MILAD pour *Military Adviser* en anglais), chef du BAM ; et
- tout autre critère spécifique³¹ lié aux besoins de la mission et à son contexte opérationnel.

²⁹ Le Secrétariat a souvent recours à des NV générales lorsqu'il n'arrive pas à mobiliser un nombre suffisant de PCT par le biais du PCRS ou par voie informelle, ou lorsqu'il souhaite tester la volonté générale de contribuer alors qu'un mandat est en cours d'adoption par le CSNU.

³⁰ Les procédures opératoires normalisées pertinentes ne sont pas accessibles en source ouverte.

³¹ Les critères de sélection incluent notamment l'état de préparation opérationnelle du PCT, la proximité géographique, l'équilibre régional, l'historique de performance et de conduite, la conformité à la résolution 2272 (2016) du Conseil de sécurité, les antécédents en matière de respect des droits de l'Homme, ainsi que l'accord de l'État hôte.

Une fois l'offre jugée recevable, des consultations bilatérales sont engagées entre le PCT et les services compétents de l'ONU afin de d'établir un calendrier de déploiement réaliste et coordonné. Ce calendrier est élaboré par BAM, en collaboration avec la mission sur le terrain, l'Équipe opérationnelle intégrée (IOT pour *Integrated Operational Team* en anglais) et le DAO.

Les plans de déploiement doivent impérativement tenir compte de la capacité d'absorption de la mission, notamment en ce qui concerne :

- la disponibilité d'infrastructures adaptées (dimension et aménagement des camps, installations sanitaires différenciées par sexe, capacités d'hébergement suffisantes) ;
- les capacités logistiques essentielles (approvisionnement en eau, carburant, rations) ;
- les conditions d'accueil et de logement dans la zone d'opérations ;
- les besoins immédiats de la mission sur le terrain ;
- la situation sécuritaire dans la zone de déploiement, qui constitue un facteur déterminant.

Ce processus de validation et de coordination permet d'assurer un déploiement ordonné, efficace et pleinement conforme aux normes et standards de l'Organisation.

3.3.3 Considérations liées au genre lors de la génération d'une unité militaire

En intégrant systématiquement une perspective de genre, l'ONU cherche à renforcer l'efficacité des opérations de paix en favorisant une compréhension plus approfondie des expériences, des besoins, des statuts et des priorités des hommes et des femmes à toutes les étapes de la planification et de l'exécution des missions.

La prise en compte des considérations de genre constitue une exigence essentielle dans le processus de génération d'une unité militaire destinée à être déployée dans une opération de paix des Nations Unies. Conformément aux politiques onusiennes en matière d'égalité des sexes, la Stratégie uniforme pour la parité hommes-femmes 2018-2018 et à la résolution 1325 (2000) du Conseil de sécurité, les États membres sont encouragés à assurer une représentation significative des femmes au sein de leurs contingents, tant dans les fonctions opérationnelles que dans les postes de commandement.

Lors de la planification et de la structuration de l'unité, il convient d'intégrer des critères d'inclusion, visant à garantir un environnement de travail sûr, respectueux et équitable pour l'ensemble du personnel. Cela comprend notamment :

- l'élaboration de protocoles internes destinés à prévenir et à traiter les cas de harcèlement, de violence sexuelle ou de discrimination ;
- une formation préalable au déploiement incluant des modules obligatoires sur la protection des civils, les violences sexuelles liées aux conflits, ainsi que la prévention de l'exploitation et des abus sexuels ;
- la mise en place de conditions de logement et de vie respectueuses de la dignité et de la vie privée des femmes et des hommes.

La diversité de genre au sein des unités contribue non seulement à une meilleure représentation des sociétés servies, mais elle renforce également l'efficacité opérationnelle des missions, en particulier lors des engagements auprès des communautés locales et lors de la collecte d'informations sensibles. L'intégration systématique d'une perspective de genre dans la génération des unités militaires constitue ainsi une exigence stratégique et éthique, directement liée aux valeurs fondamentales des opérations de la paix des Nations Unies.

3.4 La formation au maintien de la paix : facteur clé de la préparation opérationnelle des unités militaires

Conformément aux procédures et standards des Nations Unies, les unités générées en vue d'un éventuel déploiement à une opération de paix doivent être soumises à une préparation spécifique, visant à aligner les savoirs, les aptitudes et l'attitude du personnel aux valeurs et exigences normatives de l'ONU.

Une fois l'offre de contribution enregistrée dans le PCRS, il incombe aux autorités nationales du PCT de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour renforcer l'aptitude opérationnelle du personnel et d'assurer la mise en condition du matériel. Cet alignement doit être réalisé conformément aux normes, politiques, directives et règles émises par le DOP, qui définissent les cadres conceptuel, juridique, réglementaire et opérationnel applicables à l'emploi du personnel en uniforme et des équipements en mission.

Dès la phase de préparation au déploiement, ces cadres doivent être pleinement intégrés dans les plans de formation de l'unité. La formation et l'entraînement préalables constituent les garants d'une participation cohérente, professionnelle et efficace aux missions. Ces exigences sont d'autant plus critiques dans les missions multidimensionnelles, où la complexité des environnements opérationnels et l'interopérabilité inter-agences représentent des défis importants, en particulier pour les nouveaux PCT.

3.4.1 L'importance de la formation au maintien de la paix

La formation au maintien de la paix, telle que définit par la politique conjointe du DOP/DAO³² couvre l'ensemble des activités de conception, développement et de conduite des plans de formation visant à améliorer la qualité de mise en œuvre des mandats des OP. Elle a pour objectif de doter le personnel déployé (militaire, policier et civil) des connaissances, des compétences et des attitudes nécessaires pour répondre aux défis évolutifs des OP contemporaines. Qu'elle soit individuelle et/ou collective, la formation contribue à la préparation de Casques bleus professionnels, aptes à servir dans des environnements complexes. Elle s'appuie essentiellement sur les acquis techniques propres à chaque composante afin de se concentrer que sur les compétences spécifiques nécessaires à un soldat de la paix pour satisfaire aux standards établis par le Secrétariat. La standardisation de ces compétences constitue un facteur clé d'harmonisation de l'emploi des contingents, facilite l'interopérabilité

³² Département des opérations de la paix (DOP) et Département du soutien opérationnel (DOS), Politique en matière de formation de l'ensemble du personnel de maintien de la paix des Nations Unies, Nations Unies, 2010.

entre les forces de nationalités diverses et contribue à atténuer les écarts liés aux différences culturelles militaires nationales.

À ce titre, deux volets complémentaires doivent être distingués :

- l'entraînement tactique de base et de spécialité, le *green training*, propre à chaque catégorie de la composante militaire ; et
- la formation complémentaire, ou *blue training*, destinée à adapter les savoirs, aptitudes et attitudes des Casques au cadre particulier des opérations de paix des Nations Unies, dans le respect des normes éthiques et comportementales de l'Organisation.

L'enjeu central de la préparation opérationnelle du personnel déployé des opérations de paix, la formation de plus de 60 000 militaires et policiers déployés dans les OP est un investissement stratégique pour la mise en œuvre efficace des mandats et l'amélioration de leur performance. La responsabilité de la préparation des Casques bleus est partagée entre le Secrétariat des Nations Unies et les États membres, ce qui requiert une coordination continue afin d'adapter le contenu de formation à l'évolution des contextes opérationnels. Cette adaptation est particulièrement nécessaire dans le cadre des opérations multidimensionnelles, caractérisé par un élargissement constant du spectre des tâches mandatées et par une exposition croissante aux menaces asymétriques.

3.4.2 Les principaux acteurs de la formation aux opérations de paix

Dès 1995, l'Assemblée générale³³ des Nations Unies, par sa Résolution 49/37, a établi une répartition claire des responsabilités en matière de préparation opérationnelle individuelle et collective du personnel en uniforme entre le Secrétariat de l'ONU et les États membres. En adoptant cette résolution, ces derniers ont reconnu leur responsabilité de déployer des militaires et des policiers formés conformément aux standards de l'Organisation, et dotés des capacités et des équipements nécessaires à l'exécution des tâches qui leur sont mandatées. Pour sa part, le Secrétariat est chargé de développer, de disséminer et d'actualiser les standards et les référentiels de formation, ainsi que de définir l'éventail de mesures permettant une meilleure compréhension du contexte particulier des opérations de paix. Une fois sur le théâtre d'opération, les missions elles-mêmes prennent le relais à travers la formation d'initiation et la formation continue afin de garantir que le personnel déployé dispose des compétences nécessaires pour répondre aux réalités opérationnelles, de performance et de sécurité.

Compte tenu du caractère multidimensionnel de la préparation opérationnelle des opérations de paix, plusieurs acteurs interviennent à différents niveaux. Tandis que le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale participent à la définition des cadres du mandat, des tâches prioritaires mandatées ainsi que des cadres d'intervention opérationnels et de soutien, la Cinquième Commission, fixe l'allocation des ressources et assure la supervision de la performance administrative des missions. Le Comité spécial des OP (C-34) formule et oriente la direction des politiques et des doctrines opérationnelles des missions que le DOP traduit en concepts d'opération pour chaque

³³ Nations Unies, Résolution de l'Assemblée générale A/RES/49/37 (2015), disponible en ligne : <https://documents.un.org/doc/resolution/gen/nr0/771/98/img/nr077198.pdf>

composante. Ces éléments servent ensuite de base au BAM et au Service intégré de la formation (ITS, pour *Integrated Training Service* en anglais) pour l'élaboration des doctrines et programmes de formation.

En amont, plusieurs acteurs coordonnent leurs actions pour soutenir le développement d'une architecture cohérente de formation des opérations de paix, à savoir :

A. Le Service intégré de la formation (ITS)

ITS placé au sein de la Division de l'évaluation des politiques, de l'évaluation et de la formation (DPET) du DOP, constitue l'acteur central du Secrétariat en matière de la formation du personnel déployé dans les opérations de paix. Guidée par les priorités du Secrétaire général adjoint au DOP et par les recommandations issues des rapports des Commandants de force et des Commissaires de police des Missions, le ITS assure la coordination stratégique de l'ensemble des acteurs impliqués dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de la formation du personnel des OP. Le ITS agit comme point focal du Secrétariat auprès des États membres pour toutes les questions relatives aux standards de formation et de certification, et coordonne également les activités de gestion de la connaissance et de diffusion de l'information à travers sa plateforme en ligne.³⁴

Le Secrétariat s'appuie également sur le Mécanisme de coordination souple (LCM) et le Programme de partenariat triangulaire (TPP) afin d'identifier des opportunités de mise en place de cadres de partenariat et de soutien mutuel en matière de formation. Pour plus d'information, il convient de se référer aux coordonnées figurant à la fin des sections 1.2.1 E et F de la Partie 1 du présent ouvrage.

B. Les Centres intégrés de formation du personnel des missions

Les Centres intégrés de formation du personnel des missions (IMTC pour *Integrated Mission Training Centre* en anglais), présents au sein de chaque OP, identifient les besoins internes de formation initiale et continue des missions, et coordonnent, planifient, développent, dispensent et évaluent les programmes de formation correspondant. Le chef responsable de l'IMTC³⁵ s'assure que les besoins des différentes composantes sont dûment reflétés dans le programme annuel de formation. Le personnel militaire affecté à l'IMTC³⁶ veille également à ce que les besoins spécifiques en formation de leur composante soient pleinement pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du plan annuel de formation de la mission.

Les opérations de paix de petite taille, particulièrement les missions politiques spéciales (MPS), ne disposent pas toujours d'un IMTC. Elles peuvent désigner un officier ou un point focal chargé de la formation, responsable de soutenir les activités de formation et d'assurer la liaison avec l'ITS.

³⁴ Il s'appuie notamment sur le site internet du Centre de ressources du maintien de la paix, qui centralise et met à disposition les ressources officielles des Nations Unies relatives au maintien de la paix. Le site est accessible au lien suivant : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/fr/>

³⁵ Premier point focal de la mission en matière de formation, il rend compte au Directeur ou Chef de l'appui à la mission (DMS/CMS), soit directement, soit par l'intermédiaire du Chef des services administratifs. Il est également responsable devant le Chef d'état-major de la mission.

³⁶ Si le chef d'un IMTC exerce une autorité sur le personnel militaire qui y est affecté, les chefs des composantes militaires et de police conservent le contrôle opérationnel sur leurs officiers détachés auprès du Centre.

La Directive d'appui à la formation préalable au déploiement des cadres militaires et de polices des Nations Unies³⁷, jointe en annexe, fournit de plus amples informations, notamment sur le soutien apporté aux états membres par le service intégré de formation (ITS).

C. Le Centre régional de services d'Entebbe

Le Centre régional des Services à Entebbe (RSCE pour *Regional Service Centre Entebbe* en anglais)³⁸ connaît une montée en puissance de ses activités de formation à destination du personnel civil et en uniforme, qu'il soit déployé en missions ou issu des États membres. Au-delà de son rôle de centre logistique mutualisé, dans lequel sont délocalisées certaines fonctions des OP afin d'améliorer leur disponibilité technique opérationnelle (DTO), le RSCE accueille désormais plusieurs entités tel que :

- le Centre régional des Services à Entebbe ; et
- l'Académie de renseignement pour le maintien de la paix (PKIA pour *Peacekeeping Intelligence Academy* en anglais).³⁹

D. L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche

L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR, pour *United Nations Institute for Training and Research* en anglais) a pour mandat de renforcer les capacités individuelles, institutionnelles et systémiques des États membres afin de soutenir la paix, la sécurité et le développement durable. L'Institut conçoit et met en œuvre des approches intégrées de formation, de recherche appliquée et d'apprentissage innovant, adaptées aux contextes nationaux et orientées vers des résultats mesurables et durables. Il vise à dépasser les logiques de formation ponctuelle en favorisant des parcours d'apprentissage continus, capables de produire des changements de comportement, de renforcer les institutions et de soutenir des écosystèmes d'apprentissage pérennes.

Dans le domaine des opérations de paix, UNITAR joue un rôle clé dans la préparation au déploiement des personnels en uniforme, soit les militaires, les policiers et les services correctionnels, engagés dans des environnements opérationnels complexes et en constant évolution. À travers des activités de formation, de conseil, de mentorat et de soutien au développement de cadres normatifs, l'Institut accompagne les États membres dans le renforcement de leurs capacités nationales et régionales de préparation au déploiement, en veillant à l'alignement avec les standards, doctrines et exigences de performance des Nations Unies.

L'approche de l'UNITAR privilégie la co-construction avec les partenaires nationaux, l'ancrage dans les réalités opérationnelles et la continuité de l'accompagnement au-delà du déploiement. Elle contribue ainsi à améliorer durablement l'état de

³⁷ En anglais, la politique est intitulée *Policy Support to Military and Police Pre-Deployment Training for UN Peacekeeping Operations* (1er octobre 2009) et est accessible en ligne à l'adresse suivante : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-002%202009.21%20POLSupporttoMilAndPolPDT_signpage.pdf

³⁸ Le DAO assure également la gestion de quatre centres de services : les Centres de services globaux des Nations Unies (UNGSC) de Brindisi (Italie) et de Valence (Espagne), le Centre de services régional d'Entebbe (RSCE), en Ouganda, ainsi que le Bureau de soutien commun du Koweït (KJSO).

³⁹ UNCAP (pour *United Nations C4ISR Academy for Peace Operations* en anglais). C4ISR : Commandement, contrôle, communications, cyberdéfense, renseignement, surveillance et reconnaissance.

préparation, la performance et l'efficacité opérationnelle des contingents, tout en favorisant l'appropriation durable des normes onusiennes et leur traduction concrète sur le terrain.

E. Les États membres

Les États membres jouent un rôle déterminant dans le développement capacitaire des PCT. Certains pays partenaires, bailleurs de fonds ou acteurs de renforcement institutionnel soutiennent la préparation opérationnelle des PCT en fournissant une expertise technique, des programmes de formation bilatéral, ainsi que des contributions financières et matérielles destinées à combler les lacunes capacitaires identifiées. Comme indiqué précédemment, le Programme de partenariat triangulaire et le Mécanisme de coordination souple facilitent la mise en relation entre le Secrétariat, les pays contributeurs et les États disposant de ressources, afin de promouvoir des solutions de formation partagées, adaptées et complémentaires. Les États membres contribuent également à la consolidation durable des capacités nationales des PCT, en encourageant l'appropriation des normes des Nations Unies, notamment en matière de formation pré-déploiement, de respect du droit international humanitaire et des droits de l'Homme, et d'intégration de thématiques transversales, ainsi que par le développement durable des infrastructures nationales de formation et de soutien.

Le dernier exercice d'évaluation des besoins de formation en date, réalisé en 2012-2013⁴⁰, recommandait de renforcer l'intégration et la coordination des efforts de l'ensemble des acteurs impliqués dans la formation aux opérations de paix. Il soulignait en particulier la nécessité de réaffirmer le rôle stratégique d'ITS dans la supervision, la définition des standards et la gestion de la formation, ainsi que le rôle central des IMTC dans la formation continue du personnel déployé. Il appelait également à la conduite d'un examen de haut niveau de l'architecture globale de formation au maintien de la paix, associant l'ensemble des acteurs concernés, y compris les centres de formations des États membres.

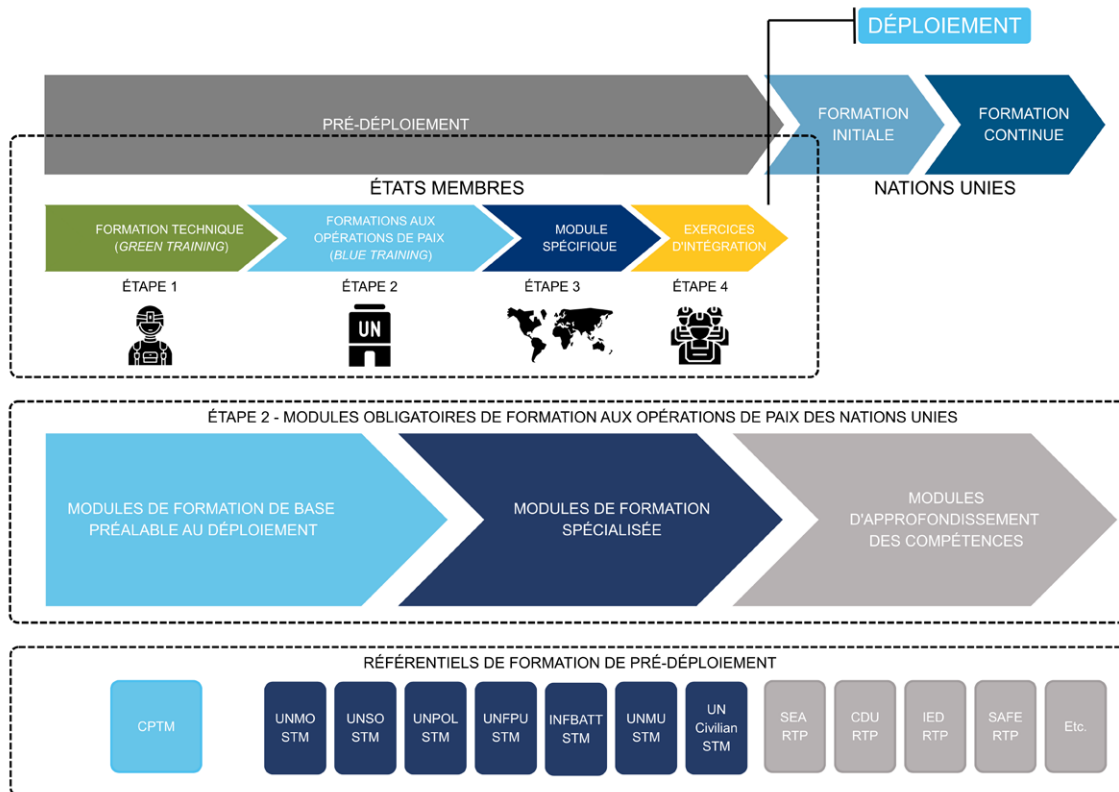
3.4.3 Les phases de la formation au maintien de la paix

La formation au maintien de la paix est le résultat d'un effort collaboratif structuré, qui débute dès la phase de pré-déploiement et se prolonge jusqu'au partage des leçons identifiées et apprises lors du déploiement. Cette approche vise à garantir que la formation demeure pertinente, actualisée et mise en œuvre dans les délais impartis. Elle se décline en trois phases distinctes :

- la formation de pré-déploiement (PDT, pour *Pre-Deployment Training* en anglais) ;
- la formation initiale (*induction training*) ; et
- la formation continue (*ongoing training*).

⁴⁰ En anglais, le document est intitulé *2012–2013 Global Training Needs Assessment (TNA) Report* et est accessible en ligne à l'adresse suivante : <https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-038%202012-2013%20Global%20TNA%20Report.pdf>

Phases de formation aux opérations de paix des Nations Unies⁴¹



⁴¹ Organisation des Nations Unies, *United Nations Military Peacekeeping-Intelligence Officers (MPKIO) Training Material, annexe C - UN Peacekeeping Training*, p. 16. Accessible en ligne au lien suivant: <https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/038%20RTP-MIO/038-054%20UN%20Peacekeeping%20Training.pdf>. Graphique reproduit et traduit en français par UNITAR.

A. Phase de la formation de pré-déploiement (PDT)

La formation de pré-déploiement débute avec la génération du personnel et prend fin avec le déploiement des effectifs au sein de l'opération de paix. Elle relève de la responsabilité exclusive de l'État membre, chargé de dispenser la formation de l'ensemble du personnel désigné⁴². La PDT est conçue pour mettre en condition opérationnelle l'ensemble des futurs Casques bleus avant leur déploiement dans une opération de paix ou d'assistance humanitaire. Elle a également pour objectif de leur fournir une compréhension générale du système des Nations Unies et une connaissance approfondie de l'opération de paix concernée. Cette formation est généralement conduite sur le territoire national de l'État membre, pour une durée déterminée selon les exigences de la mission et du niveau de préparation opérationnelle de l'unité générée.

Plusieurs facteurs entrent en considération dans le développement du plan de formation d'un contingent, à savoir :

- l'approche nationale de formation ;
- les standards et prérequis définis par le Secrétariat ou recommandés par la mission ;
- les impératifs opérationnels et tactiques liés à la nature du mandat de la mission ;
- le cadre juridique d'emploi des unités et les règles relatives à l'usage de la force, ; et
- d'autres considérations transversales, telles que l'Agenda Femmes, paix et sécurité, la protection des civils et des enfants, ou encore la protection contre les violences sexuelles et la prévention contre l'exploitation et les abus sexuels.

La PDT peut être articulée autour des quatre phases suivantes :

- 1 Formation tactique et technique (*green training*)**, conformément aux prérequis nationaux de pré-déploiement : acquisition et consolidation des savoir-faire individuels et collectifs communs ; entraînement aux missions offensives et défensives élémentaires (jusqu'au niveau section ou du peloton) et ; maîtrise des modes d'action associés (patrouilles, poste d'observation, communication, tir, navigation, contrôle de foule, etc.).
- 2 Formation aux concepts fondamentaux du maintien de la paix (*blue training*)**, couvrant les prérequis onusiens de PDT : acquisition des savoir-faire spécifiques aux opérations de paix, à partir de programmes fondés sur les ressources pédagogiques de l'ONU (voir infra).
- 3 Formation spécifique à la mission**, axée sur les connaissances et les compétences spécifiques à l'opération concernée : intégration du CONOPS, des caractéristiques de la Force, des directives opérationnelles et de commandement du Commandant de la Force, des règles d'engagement quant à l'usage de la

⁴² Pour les civils déployés en opérations de maintien de la paix, le *Civilian Pre-Deployment Training* (CPT) est organisé par ITS au Centre de services régional d'Entebbe (RSCE).

force, ainsi que des éléments relatifs au contexte géographique, culturelle et sociopolitique de l'État hôte.

- 4 **Renforcement de la cohésion de l'unité**, réalisé avant le déploiement sous la forme d'un exercice tactique basé sur un scénario fictif mais étroitement inspiré des réalités de la mission. Cet exercice, conduit au niveau de l'unité constituée, intègre des incidents et scénarios basés sur des situations opérationnelles destinés à entraîner les futurs Casques bleus aux savoirs et savoir-faire requis avant leur déploiement.

Le programme de PDT est élaboré par les institutions nationales compétentes, sur la base d'une analyse des connaissances et compétences requises préalables au déploiement dans une OP. Il s'appuie sur les normes et standards de formation de l'ONU et doit être spécifiquement adapté aux exigences propres de la mission, tout en tenant compte de plusieurs facteurs internes tels que :

- les procédures de génération des contingents ;
- le niveau de familiarité du personnel du contingent avec la doctrine onusienne ;
- l'expériences préalables des cadres formateurs du contingent.

La PDT repose sur un système cohérent de politiques, d'orientations et de standards de formation mis à la disposition des États membres par le DOP, notamment :

Les mandats du CSNU, le CONOPS, le SUR, les ROE, les projets de MOU, les lignes directrices, etc. Des informations spécifiques à la mission peuvent également être recueillis par le PCT auprès des contingents déjà déployés sur le terrain ou du quartier général de la mission.

La directive relative à la préparation opérationnelle et l'amélioration des performances⁴³ propose un cycle d'amélioration de la performance des unités militaires, depuis leur constitution jusqu'à la phase de transition hors de la mission et la soumission du rapport de fin de déploiement. Cette directive propose un plan d'action permettant aux pays contributeurs de mettre en place leur propre système de formation, sur la base des informations, références et prérequis propre à chaque mission de l'ONU.

Le module de formation de base préalable au déploiement (CPTM, pour *Core Pre-Deployment Training Material*⁴⁴ en anglais), regroupe l'ensemble des connaissances obligatoires nécessaires pour opérer efficacement dans une opération de paix. Il vise à assurer une compréhension commune des structures, du fonctionnement et des principes du maintien de la paix, ainsi que des thématiques transversales prioritaires du système de l'ONU (droits de l'Homme, protection des civils, etc.).

⁴³ *Operational Readiness Preparation Policy* (2024), disponible en anglais à l'adresse suivante : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2024.06%20Operational%20Readiness%20Preparation%20Policy%20\(2024\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2024.06%20Operational%20Readiness%20Preparation%20Policy%20(2024).pdf)

⁴⁴ Le matériel de formation du CPTM, version 2025, est disponible en ligne sur le site du *Peacekeeping Resource Hub* à l'adresse suivante : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/pre-deployment/cptm/intro>

Les ressources de formation spécialisées (STM, pour *Specialized Training Materials* en anglais), qui constituent des références de formation liés à des fonctions ou des profils spécifiques au sein de la composante militaire, tel que pour les officiers d'état-major, les observateurs militaires, les experts de mission, etc.

Les modules d'approfondissement des connaissances (RTP, pour *Reference Training Packages* en anglais), qui constituent des référentiels de formation liés à des fonctions spécifiques, telles que les officiers du renseignement de maintien de la paix (U2) ou la logistique et le soutien (U4) ou à des thématiques particulières comme la protection des civils ou la protection de l'enfant.

Les onze Manuels des unités militaires des Nations Unies⁴⁵, détaillent l'organisation et les tâches prescrites pour chacun des onze types d'unités considérées. Ces manuels proposent également des outils permettant à chaque État membre d'élaborer ses propres procédures d'auto-évaluation, afin de satisfaire aux exigences de préparation et de certification opérationnelles fixées par l'ONU.

De surcroît, le Secrétariat soutient également les États membres avec d'autres programmes tels que :

- la formation au leadership, destinée aux chefs de composantes des opérations de paix. Ces formations sont intégrées et ouvertes aux cadres civils, militaires et de police (voir la sous-partie suivante) ;
- la formation des formateurs (ToT), qui vise à soutenir le développement des capacités des cadres-formateurs des instituts et centres de formation des États membres dans une perspective de développement la capacité d'autonomie et d'appropriation à long terme de la formation par les pays contributeurs ;
- la reconnaissance et la certification des formations nationales aux standards des Nations Unies (en anglais *training recognition*) ;
- le déploiement d'équipes mobiles de formation (MTT) ;
- le développement de plateforme informatiques pour faciliter la coordination et l'intégration des efforts de soutien à la formation, telles que le nouveau système en ligne du LCM, le *Light Coordination Mechanism Online System*⁴⁶, ou encore le Centre des ressources de maintien de la paix d'ITS <https://peacekeepingresourcehub.un.org/fr/>

La mise en œuvre du programme de PDT doit viser l'amélioration des savoirs et des aptitudes du personnel jusqu'au niveau de performance requis, tel que défini par l'ONU et généralement évalué lors de la visite d'évaluation et de conseil (AAV) et de la visite de pré-déploiement (PDV, pour *Pre-Deployment Visit* en anglais).

⁴⁵ Il convient également de se référer aux *UN Military Unit Manuals*.

⁴⁶ Accessible au lien suivant: <https://unitednations.sharepoint.com/sites/LCMOS/SitePages/MarketPlace.aspx>.

Le graphique⁴⁷ ci-dessous, proposé par ITS, illustre les quatre phases de la formation de pré-déploiement et la répartition des responsabilités⁴⁸ entre les différents acteurs intervenant dans ce processus de préparation opérationnelle.

Formation préalable au déploiement						
Étape 1		Étape 2			Étape 3	Étape 4
Formation individuelle et collective s'agissant des compétences techniques et tactiques propres à la fonction considérée		Formation sur les activités de maintien de la paix de l'ONU dans leur ensemble			Formation sur les activités de maintien de la paix de l'ONU propres à la mission	Formation concernant l'intégration des opérations
Formation individuelle s'agissant des compétences techniques propres à la fonction considérée	Formation collective s'agissant des compétences tactiques propres à la fonction considérée	Formation à la prise de décisions pour les commandements d'Etat-Major	Supports de formation de base préalable au déploiement	Supports de formation spécialisée	Modules d'approfondissement des compétences	Autres cours obligatoires de l'ONU
TECH	TACT	DMP	CPTM	STM	RTP	Autres
					CPX, ITX, LOGX, CAX	FTX, FLEETEX

- Le plan de formation s'inscrit dans un cycle structuré autour de préparation et d'amélioration des performances organisé autour de quatre phases successives. Il accorde une attention particulière aux deux phases du cycle précédant le déploiement, à savoir :
- **la génération de l'unité** (ou phase dite d'« orientation »), incluant la formation technique décrite ci-dessus ; et
 - **la préparation de l'unité à court terme**, qui débute avec les résultats de l'évaluation initiale et prend fin avec l'évaluation et la certification opérationnelle de l'unité.

⁴⁷ Graphique extrait du module de formation destiné aux planificateurs nationaux, élaboré et dispensé par ITS.
⁴⁸ Département des opérations de paix (DOP), Etat de préparation opérationnelle, Nations Unies, 1er avril 2024.

À titre indicatif, l'élaboration d'un plan de formation peut s'articuler autour des principales phases suivantes :

i) Évaluation des besoins

- Identification des lacunes de formation des futurs Casques bleus, notamment sur les plans de la doctrines, exigences comportementales propres à l'ONU, l'impact environnemental, l'éthique, etc.
- Analyse des exigences spécifiques de la mission et des compétences requises pour les cadres.

ii) Planification de la formation

- Identification des lacunes de formation des futurs Casques bleus, notamment sur les plans de la doctrines, exigences comportementales propres à l'ONU, l'impact environnemental, l'éthique, etc.
- Analyse des exigences spécifiques de la mission et des compétences requises pour les cadres.

iii) Formation théorique

- **Cadre juridique**, comprenant des références au droit international : sensibilisation aux lois et normes juridiques régissant les opérations de paix.
- **Environnement de la mission**, couvrant le contexte culturel, social, politique ainsi que les dynamiques locales du pays hôte.
- **Formation tactique et opérationnelle**, rappel des concepts tactiques de base individuels et collectifs, adaptés au futur déploiement, ainsi qu'un entraînement fondé sur les standards d'évaluation des performances militaires (poste de contrôle, navigation, évacuation sanitaire – CASEVAC, évacuation médicale – MEDEVAC, exploitation et des abus sexuels – SEA, etc.).
- **Introduction aux concepts onusiens**, à travers l'utilisation des modules et référentiels développés par ITS, tels que le CPTM, STM, UNIBAT, RTP, et autres.
- **Formation relative au mandat de la mission**, portant sur les tâches mandatées, le CONOPS, les ROE, les directives sur l'usage de la force et autres.
- **Sûreté et sécurité**, incluant une formation aux protocoles de sûreté et de sécurité ainsi que sur les procédures en cas d'urgence applicables sur les théâtres d'opérations.

iv) Formation pratique

- Exercices pratiques basés sur des scénarios réels visant à simuler des situations opérationnelles de crise susceptibles d'arriver en mission.
- Développement de compétences techniques spécifiques, requises pour les opérations, telles que les formations de premiers secours, de gestion des conflits ou d'autres savoir-faire spécialisés.
- Activités de renforcement de la cohésion et de l'esprit d'équipe, destinées à améliorer la cohésion, la communication, la coordination et la confiance au sein de l'unité.
- Jeux de rôle et études de cas favorisant la collaboration et la prise de décision collective.

v) Évaluation et certification

- Tests et évaluations visant à mesurer la compréhension, les compétences et le niveau de préparation des participants.
- Sessions de débriefing préalable au déploiement permettant de clarifier les attentes, consolider les acquis et procéder à la certification du contingent.
- Planification d'un dispositif de suivi après le déploiement pour évaluer la performance en mission et d'identifier les besoins éventuels en appui ou en formation complémentaire.

Les leçons tirées de ces évaluations sont prises en considération lors de la mise à jour du contenu des programmes de formation pour les itérations futures. À cet égard, les rapports de fin de déploiement, individuels et collectifs, les retours des expériences de mission et les recommandations formulées dans le cadre des différents programmes de formation font l'objet d'une analyse approfondie. Cette analyse vise à identifier les leçons à intégrer lors des révisions des modules existants et lors du développement des nouveaux scénarios d'exercices des entraînements.

À l'issue de cette phase de formation préalable au déploiement, l'autorité nationale compétente s'engage à certifier, entre autres, que le personnel et les unités militaires destinés au déploiement ont suivi l'ensemble des formations requises. Cette certification atteste notamment de la sensibilisation du personnel aux questions de conduite et de discipline, des droits de l'Homme et autres aspects essentiels de la préparation opérationnelle. Le certificat dûment signé est remis à l'équipe du DOP lors de la PDV avec une copie transmise par le commandant du contingent entrant au Commandant de la Force dès l'arrivée de l'unité sur le théâtre d'opérations.

B. Phase de la formation initiale

La formation initiale, ou en anglais *induction training*, constitue une obligation pour l'ensemble du personnel déployé au sein d'une opération de paix, qu'il s'agisse de personnel déployé à titre individuel, officiers d'état-major, officiers de police individuels, observateurs militaires, experts de mission, etc., ou à titre collectif, contingents militaires ou unités de police constituées. Elle est distincte de la simple

passation de consignes entre personnels sortants et entrants lors d'une rotation, et répond à un besoin fondamental d'intégration opérationnelle et institutionnelle.

Planifiée, organisée et conduite par la mission dans les premières semaines suivant l'arrivée du personnel, cette formation s'inscrit dans le plan global de formation élaboré par le chef de la composante militaire, en coordination avec les autres composantes de la mission.

La formation initiale a pour objectif de permettre au personnel nouvellement déployé de comprendre pleinement :

- la configuration spatiale de la mission (répartition des responsabilités, « qui fait quoi et où ») ;
- le contexte temporel, incluant l'historique du conflit, les différentes phases de déploiement et les jalons critiques menant à l'état final recherché ;
- les priorités opérationnelles définies dans le mandat ;
- le rôle et les attentes associées à chaque composante, unité ou cellule de la mission ;
- les règles de conduite, de discipline et d'engagement spécifiques à l'opération.

Les connaissances acquises dans le cadre de la formation initiale visent à accélérer l'intégration fonctionnelle, opérationnelle et culturelle du personnel au sein de la mission. D'une durée généralement comprise autour d'une semaine, cette formation est coordonnée par le Centre intégrée de formation de la mission (IMTC), composé principalement de formateurs civils et appuyé par des officiers militaires et de police détachée auprès de cette structure.

C. Phase de la formation continue

La formation continue, ou en anglais *on-going training*, constitue un complément indispensable à la formation initiale et s'inscrit dans une logique d'apprentissage permanent du personnel déployé en mission. Planifiée, organisée et dispensée tout au long de la durée du déploiement, elle vise à renforcer les acquis de formation, combler d'éventuelles lacunes identifiées sur le terrain, ou à adapter les compétences du personnel aux évolutions du contexte opérationnel.

Elle peut prendre plusieurs formes, notamment :

- des **formations de remise à niveau**, individuelles ou collectives, permettant de rappeler certains fondamentaux ou de réajuster les pratiques à des contextes tactiques particuliers (par exemple en matière de lutte contre les engins explosifs improvisés, de procédures de protection de la force, ou des règles d'engagement applicables) ;
- des **formations sur le terrain** (en anglais, *on-the-job training*), destinées à adapter rapidement les compétences aux changements induits par un nouveau mandat, une réorganisation de la mission, ou des priorités stratégiques modifiées ;
- des **modules de formation sur le leadership**, la gestion organisationnelle, la planification opérationnelle, ou encore le développement de carrière.

La formation continue peut également inclure des exercices de simulation, des exercices sur maquettes (TTX, pour *table-top exercises* en anglais) ou d'autres formats interactifs destinés à renforcer la coordination, la réactivité et la prise de décision.

Cette phase est généralement conduite par l'IMTC, en étroite avec les besoins identifiés par l'équipe de commandement. Selon la nature des thématiques abordées, elle peut également être dispensée par d'autres composantes spécialisées de la mission.

3.4.4 Les compléments nécessaires à une formation de pré-déploiement complète

Les opérations de paix des Nations Unies se distinguent fondamentalement des mandats traditionnels de Défense nationale, de protection de l'intégrité territoriale ou de maintien de l'ordre public à l'intérieur des frontières d'un État. Le déploiement dans un contexte multinational ou sous mandat international requiert, de ce fait, une préparation complémentaire spécifiquement adaptée aux exigences des Nations Unies et aux caractéristiques du théâtre d'opérations.

Au-delà de la maîtrise du cadre conceptuel et opérationnel de la mission, les Casques bleus doivent suivre une préparation rigoureuse, à la fois technique, éthique et interculturelle, pour garantir leur efficacité et leur crédibilité sur le terrain.

Cette préparation inclut notamment :

- la sensibilisation aux principes fondamentaux du maintien de la paix (consentement des parties, impartialité, non-recours à la force sauf exceptions) ;
- la protection des civils ;
- les règles d'engagement ;
- les exigences en matière de conduite et de discipline applicables aux Casques bleus.

Elle comporte également des modules comportementaux transversaux, portant sur le respect des droits de l'Homme, du droit international humanitaire, des lois du pays hôte, des normes de comportement avec les enfants, des directives sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuelles (PSEA, pour *Prevention from Sexual Exploitation and Abuse* en anglais), ainsi que des volets relatifs à la sécurité personnelle, la sécurité routière et le respect de l'environnement. Une compréhension des dynamiques socioculturelles locales, y compris des coutumes locales, des dynamiques communautaires et du rôle des femmes est également essentielle pour favoriser des interactions respectueuses avec les communautés locales. Enfin, les Casques bleus sont informés des privilèges et immunités liés à leur statut, ainsi que des limites y sont associées. L'ensemble de ces formations vise à renforcer la légitimité de l'action onusienne, à préserver la confiance des communautés hôtes et assurer une conduite professionnelle et responsable des opérations de paix.

À noter que l'ensemble de ces modules de formation sont disponibles et mis à la disposition des centres nationaux de formations via la plateforme du Centre de ressources pour le maintien de la paix des Nations Unies (<https://>

peacekeepingresourcehub.un.org/fr/). Ils constituent le socle minimal devant être couvert au cours de la phase de formation de pré-déploiement.

A. La formation des cadres supérieurs

La formation au leadership regroupe l'ensemble des programmes destinés à renforcer les connaissances et compétences des dirigeants actuels ou potentiels des opérations de la paix. Ces formations ont pour objectif de préparer les cadres civils et en uniforme à assumer efficacement leurs responsabilités stratégiques et opérationnelles dans des environnements complexes. Parmi les principales initiatives à ce sujet figurent :

Le module « Senior Mission Leadership Course (SMLC) », un programme de formation de haut niveau, organisé deux fois par an par le DOP. Bien qu'il ne soit pas obligatoire, il constitue une préparation essentielle pour les cadres appelés à assumer des fonctions de direction au sein des missions des Nations Unies sur le terrain, telles que le Représentant spécial ou Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Commandant de la Force, Commissaire de police, Directeur de l'appui aux missions ou Chef d'état-major. Réunissant des candidats des États membres et des fonctionnaires des Nations Unies provenant des composantes civil, policière et militaire, occupant des postes de niveau D-1 et supérieur, ce cours approfondit la compréhension des opérations de paix contemporaines et permet aux participants d'acquérir les compétences nécessaires pour opérer au sein d'une équipe de direction de mission.

Le module « Senior Leadership Induction Programme (SLIP) », constitue une formation d'orientation obligatoire d'une durée de cinq jours, spécifiquement conçue pour les hauts responsables nouvellement nommés au sein des opérations de paix. Son objectif est de familiariser ces responsables avec les dynamiques propres aux opérations de la paix, en mettant un accent particulier sur les défis stratégiques liés au leadership de mission ainsi que sur les relations entre les missions et le siège de l'ONU. Le programme aborde les principaux enjeux politiques, opérationnels et managériaux auxquels les hauts dirigeants sont confrontés et propose des outils et approches adaptés pour y répondre efficacement. Il s'adresse au personnel de niveau D-2 et supérieur, sélectionné sur nomination par le DOP, le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA, pour *Department of Political and Peacebuilding Affairs* en anglais) ainsi que par les quartier généraux (HQ, pour *Headquarter* en anglais) des missions.

La formation « Enhanced Training for High-level Operational Support (ETHOS) » est un programme de leadership et de gestion visant à renforcer les capacités des cadres intermédiaires et supérieurs à soutenir efficacement les mandats de l'ONU dans des environnements opérationnels complexes. Développé conjointement par le DAO et le DOP, le programme repose sur une approche d'apprentissage mixte, combinant modules d'apprentissage en ligne, webinaires interactifs et ateliers en présentiel. À travers des simulations réalistes, des exercices fondés sur des études de cas et des activités de mentorat, ETHOS vise à améliorer les compétences opérationnelles des participants en matière de leadership collaboratif, de prise de décision, de résolution de problèmes et de soutien opérationnel, au bénéfice de l'efficacité globale des missions.

Le module « *United Nations Force Commanders and Deputy Force Commanders Course (UNFDC)* » est une formation spécialisée destinée aux Commandants de la Force et leurs adjoints. Son objectif principal est de préparer les responsables militaires désignés ou nouvellement nommés à remplir leurs fonctions avec un maximum d'efficacité opérationnelle, dans le respect des standards des Nations Unies.

Le « *United Nations Police Commanders Course (UNPCC)* » est un programme de formation de dix jours organisé chaque année en partenariat avec la Division de la police du Secrétariat des Nations Unies. Il est spécialement conçu pour préparer les chefs de composantes de police, nommés ou pressentis, à exercer efficacement leurs responsabilités de leadership au sein des missions des Nations Unies et à intégrer pleinement les équipes de direction des missions. Ce programme est structuré conformément au Cadre d'orientation stratégique de la Police des Nations Unies, qui définit les normes applicables aux opérations internationales de police dans le cadre des OP.

L'ensemble des supports de formation, modules pédagogiques et orientations correspondants sont disponibles en libre accès sur la plateforme de référence du Centre de ressources pour le maintien de la paix des Nations Unies, destinée aux États membres et leurs institutions de formation. Pour toute demande d'information complémentaire, le Service intégré de la formation peut être contacté directement à l'adresse suivante : peacekeeping-training@un.org.

B. La déontologie en matière de conduite et de discipline et la prévention de l'exploitation et des abus sexuels.

L'Organisation des Nations Unies attend de l'ensemble de son personnel engagé dans les opérations de paix qu'il respecte les normes les plus élevées en matière de conduite, qu'il agisse en tout temps avec professionnalisme, intégrité et discipline. Un comportement exemplaire constitue une condition essentielle pour préserver la crédibilité de la mission, favoriser la coopération avec les communautés locales et garantir l'efficacité durables des opérations de paix sur le terrain.

L'ONU attache une importance capitale à l'exemplarité du comportement de son personnel déployé dans les opérations de paix. À ce titre, tous les membres du personnel onusien, qu'ils soient civils, policiers ou militaires, sont tenus de se conformer aux normes de conduite et de discipline les plus strictes en matière de conduite et de discipline. Leur attitude doit refléter en tout temps les valeurs fondamentales des Nations Unies, notamment en matière de respect des droits de l'Homme, d'impartialité, d'intégrité et de professionnalisme. Les Casques bleus sont notamment tenus de respecter les lois, coutumes et pratiques locales des pays hôtes, de traiter les communautés locales avec respect, courtoisie et considération, et de faire preuve de neutralité, de retenue et de tact, en toutes circonstances.

Face aux risques de mauvaise conduite, et en particulier aux actes d'exploitation et d'abus sexuels (SEA pour *Sexual Exploitation and Abuse* en anglais), l'ONU a mis en place une stratégie globale reposant sur trois piliers complémentaires :

Prévention, à travers la formation, la sensibilisation et l'adhésion aux standards d'éthiques dès la phase de pré-déploiement⁴⁹ ;

Renforcement des normes de conduite et de responsabilité⁵⁰, au moyen de cadres réglementaires clairs et d'une communication constante des attentes comportementales ;

Mesures disciplinaires, fondées sur des mécanismes robustes de signalement, d'enquête, et de sanctions appropriées, mis en œuvre en étroite collaboration avec les États membres contributeurs⁵¹.

La mise en œuvre concrète de cette stratégie s'articule autour des éléments suivants :

La formation : Les questions de conduite et de discipline, y compris la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, constituent des modules obligatoires de la formation⁵² pré-déploiement et de la formation continue en mission, pour l'ensemble du personnel civil, militaire et policier des opérations de paix ;

La sensibilisation : Des campagnes de sensibilisation⁵³ sont menées auprès du personnel et des communautés du pays hôte, incluant la mise en place de mécanismes de plaintes au niveau communautaire ;

Des normes de conduite claires : À travers la diffusion et l'application des « Dix règles : Code de conduite du Casque bleu » et des cartes « Aucune excuse » ;

Des enquêtes et mesures disciplinaires : L'ONU (Bureau des services de contrôle interne, OIOS en anglais pour *Office of Internal Oversight Services* et/ou Mission) enquête sur le personnel civil, policier, les experts militaires en mission, ainsi que sur le personnel militaire qui échappent à la responsabilité juridique de leur État membre. Les membres des contingents militaires demeurent sous la juridiction exclusive de leur gouvernement national, lequel s'engage à mener les enquêtes nécessaires et à appliquer les sanctions disciplinaires appropriées, conformément à l'accord MOU qui précise les responsabilités de chaque partie et réaffirme l'exigence du respect des normes les plus élevées de compétence, de responsabilité et d'intégrité;

Le soutien aux victimes : Les victimes d'exploitation et d'abus sexuels commis par des Casques bleus ont droit à un soutien de la part de l'ONU, y compris par l'intermédiaire de mécanismes dédiés à la défense des droits des victimes et à de l'assistance médicale, psychosociale et juridique.

⁴⁹ Nations Unies, *Prévention de l'exploitation et des abus sexuels*, Conduct in UN Missions, <https://conduct.unmissions.org/fr/pr%C3%A9vention>.

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Nations Unies, *Répression de l'exploitation et des abus sexuels*, Conduct in UN Missions, <https://conduct.unmissions.org/fr/r%C3%A9pression>.

⁵² Nations Unies, *Formation à la prévention de l'exploitation et des abus sexuels*, Conduct in UN Missions, <https://conduct.unmissions.org/fr/formation>.

⁵³ Nations Unies, *Sensibilisation et information du public sur la prévention de l'exploitation et des abus sexuels*, Conduct in UN Missions, <https://conduct.unmissions.org/fr/sensibilisation-et-information-du-public>.

L'adhésion sans faille du personnel aux normes de comportement constitue un facteur déterminant dans la réussite des opérations de paix. Cette exigence ne vise pas uniquement à préserver l'image et la crédibilité des Nations Unies, mais surtout à garantir la sécurité, la dignité et la protection des populations locales dans les zones de conflit et de post-conflit.

Dans ce cadre, les Nations Unies ont instauré une **politique de tolérance zéro** à l'égard des abus et de l'exploitation et des abus sexuels. Cette politique interdit formellement :

- toute activité sexuelle avec des mineurs ;
- toute atteinte physique, réelle ou potentielle, à caractère sexuel, exercée par la force, sous la contrainte, ou dans un contexte de rapport de pouvoir déséquilibré ;
- tout abus d'une situation de vulnérabilité, d'un rapport de pouvoir ou de confiance à des fins sexuelles.

Elle couvre également les relations transactionnelles (obtenir des faveurs sexuelles en échange d'un avantage matériel, financier ou social), la sollicitation de tels actes, ainsi que toute forme d'exploitation sexuelle à des fins personnelles, financières ou politiques.

L'adhésion rigoureuse et sans réserve du personnel aux normes de conduite et de discipline constitue un facteur déterminant de la réussite des opérations de paix. Cette exigence ne vise pas uniquement à préserver l'image et la crédibilité des Nations Unies, mais avant tout à garantir la sécurité, la dignité et la protection des communautés locales dans les contextes de conflit et de post-conflit. Elle engage la responsabilité individuelle de chaque Casque bleu et conditionne la relation de confiance entre la mission, les communautés hôtes et l'ensemble des partenaires.

C. Le multilinguisme et l'interculturalité

À mesure que les opérations de paix se sont complexifiées et diversifiées, la maîtrise des langues ainsi que la compréhension des contextes socio-culturels des pays hôtes s'est affirmée comme une compétence stratégique essentielle. Dans des contextes opérationnels marqués par une diversité culturelle, la langue devient un vecteur de confiance, d'efficacité opérationnelle, de sécurité et de compréhension mutuelle. L'importance de sa prise en compte est reprise dans l'initiative du Secrétaire général A4P qui identifie les compétences linguistiques comme des capacités spécialisées nécessaires à l'exécution efficace des OP.

■ Dans ce cadre, l'OIF, en partenariat avec la France, a développé plusieurs outils dédiés au renforcement des compétences linguistiques et interculturelles du personnel en mission, parmi lesquels le manuel de français militaire *En Avant ! de Lexicopaix*, application dédiée à l'apprentissage du français pour la coopération internationale de sécurité, ainsi que *Lexikozé*, application consacrée au créole haïtien dans le domaine de la paix et de la stabilité. Par ailleurs, [un cours en ligne sur l'interculturalité dans les missions de paix est également disponible sur le site Internet de l'UNITAR.](#)

La maîtrise des langues de la zone de déploiement d'une OP, et plus largement la capacité à comprendre et évoluer efficacement avec des personnes issues de cultures différentes, permettent notamment de :

- faciliter les interactions du personnel de la mission avec ses interlocuteurs (communautés et autorités locales, société civile, fournisseurs, personnel recruté localement⁵⁴), en particulier dans le cadre des actions de proximité, de consolidation de la paix, ou d'accompagnement des victimes ;
- contribuer à une meilleure compréhension de l'environnement humain, social et politique du théâtre d'opérations ;
- renforcer l'interopérabilité et la communication des contingents multinationaux entre eux ;
- réduire les pertes d'efficience et les coûts associés au recours systématique à la traduction ou l'interprétation.

Pris ensemble, ces facteurs contribuent à améliorer la sécurité des Casques bleus, ainsi que la performance et l'efficacité globale des opérations de paix. Toutefois, malgré certaines avancées tangibles sur le terrain, le nombre de personnel maîtrisant les langues des pays hôtes des opérations de paix demeure limité.

À titre d'exemple, en avril 2024, environ 22% des personnels en uniforme déployés en opérations de paix maîtrisaient la langue française, et seulement environ 27 % dans les missions opérantes dans des pays francophones.

Dans ce contexte, l'apprentissage des langues et la sensibilisation à l'interculturalité apparaissent comme des prérequis clés à intégrer systématiquement dans les programmes de formation préalable au déploiement. L'OIF constitue un acteur clé pouvant être sollicité pour appuyer les États membres dans le renforcement des compétences linguistiques de leurs contingents. La France, à travers la Direction de la coopération de sécurité et de défense (DCSD), propose également l'enseignement du français aux partenaires de sécurité et de défense qui en expriment le besoin, en y consacrant environ 10% de son budget annuel. Plus spécifiquement pour les PCT, la France dispense des formations linguistiques par l'intermédiaire de coopérants déployés dans les centres de formation aux OP et finance des cours de langue à travers différents dispositifs de coopération.

Malgré ces efforts conjoints, notamment ceux de l'OIF et aux efforts bilatéraux de la France à travers la DCSD, de nombreuses opérations de paix demeurent déployées dans des théâtres où moins d'un tiers des effectifs sont en mesure de s'exprimer en français, alors même que cette langue constitue la langue de travail officielle de la mission et de nombreuses administrations nationales partenaires. Si la maîtrise du français revêt une importance particulière dans ces contextes, celle des autres

⁵⁴ Le Cadre stratégique des Nations Unies sur le multilinguisme (2024) souligne que « les missions sur le terrain doivent être en mesure d'interagir avec les populations locales afin de mieux les servir, ce qui suppose de disposer des compétences linguistiques adéquates ». Cette exigence avait déjà été reconnue dès 2009 par le Comité spécial des opérations de maintien de la paix (C-34), qui affirmait dans son rapport annuel que « l'interaction des observateurs militaires, des policiers et des civils des Nations Unies avec la population locale est indispensable à l'efficacité et au succès des opérations de maintien de la paix » (§ 169).

langues locales ou régionales demeure tout aussi stratégique, notamment pour établir un lien de confiance durable avec les communautés locales.

Dans cette perspective, l'apprentissage linguistique et la sensibilisation à l'interculturalité doivent être pleinement intégrés non seulement dans les programmes de formation pré-déploiement, mais également tout au long de la durée des missions. La familiarisation du personnel déployé aux réalités socio-culturelles locales contribue à une meilleure compréhension des dynamiques propres à chaque contexte de mission. La maîtrise des enjeux interculturels et de l'écosystème linguistique en opération ne relève pas seulement d'un simple atout opérationnel : elle représente un impératif stratégique pour renforcer la performance des opérations, accroître la sécurité des Casques bleus et garantir la pertinence de l'action onusienne au plus près des populations qu'elle est appelée à servir.

D. Lutte contre la désinformation, la désinformation et les discours de haine (MDH) : un impératif de sécurité et d'efficacité

Dans un environnement informationnel de plus en plus instable et polarisé, la désinformation (diffusion d'information incorrectes sans intention malveillante), la désinformation (diffusion délibérée d'informations fausses ou trompeuses), ainsi que les discours de haine constituent des menaces majeures pour la crédibilité, la légitimité et l'efficacité des opérations de la paix. Ces phénomènes, souvent amplifiés par les réseaux sociaux ou relayés par de acteurs locaux hostiles, peuvent fragiliser le consentement des populations à la présence onusienne, éroder la confiance envers la mission et compromettre la sécurité du personnel déployé⁵⁵.

Consciente de ces risques, l'ONU a renforcé ses efforts afin d'anticiper, prévenir et contrer les impacts de la MDH dans les contextes de mission. À cet effet, le DOP a constitué un groupe de travail multidisciplinaire chargé d'élaborer une réponse institutionnelle et opérationnelle coordonnée. L'une des principales réalisations de ce groupe est le développement d'un module de formation spécifique, désormais diffusé auprès du personnel en mission, visant à renforcer ses capacités à détecter, analyser et répondre de manière appropriée aux campagnes de désinformation et aux incitations à la haine. Ce module s'inscrit dans une stratégie plus large de gestion de l'environnement informationnel, destinée à protéger les Casques bleus, préserver l'intégrité du mandat et soutenir la paix dans les zones de déploiement. Le module de formation est accessible via le *Peacekeeping Resource Hub* au lien suivant : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/rtp/mdmh>.

E. La perspective de genre : un levier stratégique pour des opérations de paix plus efficaces et inclusives

L'intégration systématique de la perspective de genre dans l'ensemble des phases d'une opération de paix, de la conception et la planification jusqu'à la phase d'évaluation, constitue aujourd'hui une exigence à la fois normative, éthique et opérationnelle des Nations Unies. Elle vise à garantir que les politiques et actions

⁵⁵ Pour plus de détails sur la politique des Nations Unies en la matière, voir : Département des opérations de paix (DOP), *Information Integrity in Peacekeeping Settings*, Nations Unies, 16 décembre 2024. Document disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Public%20Information%20and%20Strategic%20Communications/2024%20Policy%20on%20Information%20Integrity%20in%20Peacekeeping%20Settings.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Public%20Information%20and%20Strategic%20Communications/2024%20Policy%20on%20Information%20Integrity%20in%20Peacekeeping%20Settings.pdf).

déployées tiennent compte des besoins, des expériences et des priorités distinctes des femmes et des hommes, tout en évitant de reproduire ou d'aggraver des inégalités existantes. Le Conseil de sécurité, à travers la Résolution 1325 (2000) et les résolutions subséquentes⁵⁶, a affirmé l'importance centrale de la participation des femmes à la prévention des conflits, à la consolidation de la paix et au processus de reconstruction post-conflit. Dans ce cadre, l'ONU promeut une intégration transversale du genre, considérée comme un facteur déterminant de performance opérationnelle et de crédibilité des missions.

Concrètement, cette approche implique non seulement une attention accrue portée à la sélection du personnel déployé, notamment à travers des objectifs clairs d'augmentation du nombre de femmes Casques bleus, mais aussi des efforts soutenus de sensibilisation, de formation, et d'accompagnement des États membres dans l'adaptation de leurs politiques de recrutement et de gestion des carrières et de déploiement. Les États membres sont encouragés⁵⁷ à renforcer leurs stratégies nationales de recrutement et de développement des carrières afin de lever les obstacles structurels limitant l'accès et la progression des femmes dans les forces armées et de sécurité. L'intégration effective du genre contribue non seulement à améliorer l'efficacité opérationnelle et la légitimité des missions sur le terrain, mais également à promouvoir des standards élevés d'égalité dans les pays hôtes. En ce sens, l'ONU entend montrer l'exemple et démontrer que la paix durable est indissociable de l'inclusion, de l'égalité et du respect des droits fondamentaux de toutes et tous.

Dans cette logique, l'ONU a institué en 2016, le prix *Military Gender Advocate Award*, destiné à récompenser les personnels militaires ayant apporté une contribution remarquable à l'intégration de la perspective genre au sein des opérations de paix⁵⁸.

Plusieurs initiatives sont proposées par des partenaires internationaux afin d'accompagner les PCT dans leurs efforts de réforme. À titre d'exemple, l'Initiative canadienne Elsie pour les femmes dans les opérations de paix, conçu avec le soutien des États membres, du système des Nations Unies et des experts en maintien de la paix, mobilise des ressources financières importantes sont prévues afin d'encourager et de financer l'innovation institutionnelle et d'accélérer l'augmentation du nombre de femmes en uniforme déployées de manière significative dans les opérations de paix.

La France, bénéficiant d'une féminisation ancienne de ses effectifs, propose pour sa part des échanges bilatéraux ou multilatéraux axés sur le partage de bonnes pratiques et de retour d'expérience opérationnels. En étroite collaboration avec l'UNITAR ainsi qu'avec le soutien de l'OIF et le DOP, elle a notamment financé le développement d'une formation au profit des Conseillers militaires genre (CMG) dans les OP, initialement proposée en ligne puis déclinée en format présentiel, dont la première édition s'est tenue à Paris en 2024. Elle soutient également une formation francophone destinées aux femmes engagées dans les opérations

⁵⁶ Ces objectifs sont atteints de manière progressive jusqu'à la date cible, selon une augmentation d'un point par an, conformément à la *Uniformed Gender Strategy 2018-2028* et à la Politique de prise en compte des questions de genre dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (1er février 2018, révisée le 1er février 2021).

⁵⁷ Résolutions 2242 (2015) et 2538 (2020) du Conseil de sécurité des Nations Unies.

⁵⁸ Site web de référence pour le financement et le soutien aux initiatives de paix : <https://elsiefund.org/>.

militaires de paix⁵⁹ et insiste sur l'intégration systématique des enjeux de genre dans la formation des formateurs francophone (ToT) et le cours destiné au haut commandement des missions (SMLC). La DCSD est également mobilisée sur les questions de genre dans les opérations de la paix. À ce titre, elle contribue activement aux piliers « protection » et « participation » du Plan national d'action français pour l'Agenda Femmes, paix et sécurité, notamment par le financement de formations opérationnelles et onusiennes exclusivement destinées aux femmes en phase de pré-déploiement.

Par ailleurs, la mobilisation de l'OIF en faveur de l'intégration du genre et de l'accroissement de la participation des femmes francophones aux opérations de paix s'inscrit dans la continuité des Déclarations de Bamako et de Saint-Boniface, ainsi que du cadre de la Stratégie de la Francophonie pour la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes. En partenariat avec l'Université Senghor d'Alexandrie, l'OIF a lancé en 2023 une formation certifiante en ligne consacrée à l'Agenda Femmes, paix et sécurité, destinée aux points focaux nationaux et aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des plans d'action nationaux. Cette formation vise à renforcer durablement les capacités et les connaissances des acteurs francophones afin de favoriser la participation effective des femmes francophones aux processus de paix, y compris dans le cadre des opérations de maintien de la paix. De plus, l'OIF a soutenu, en 2023 au Rwanda, l'organisation de la première édition francophone du cours sur le leadership des femmes du DAO, au bénéfice des femmes francophones du réseau *Senior Women Talent Pipeline* (SWTP) de l'ONU.



Première édition francophone du Cours pour les femmes militaires dans les opérations de paix (WMPOC), organisée à Agadir en août 2025 par ONU Femmes, en partenariat avec les Forces armées royales du Maroc, avec le soutien de l'OIF et de la France.

⁵⁹ Cours de formation pour les femmes dans les opérations de paix militaires : *Women's Military Peace Operations Course* (WMPOC), organisé en coordination avec ONU Femmes.

3.5 Le processus de validation de l'aptitude opérationnelle des unités militaires



Au-delà des exigences strictement techniques, telles que la disponibilité du matériel ou le niveau de formation des troupes, toute contribution à une opération de paix des Nations Unies doit satisfaire à des conditions politiques rigoureuses. En vertu du principe fondamental d'impartialité inscrit dans la Charte des Nations Unies, un PCT ne peut être engagé dans une mission⁶⁰ si sa participation est susceptible de compromettre la neutralité de l'opération, notamment s'il est perçu comme une partie au conflit ou à la crise ayant justifié la création de la mission. L'évaluation de cette impartialité relève d'une analyse conjointe entre le DOP et le DPPA, lesquels formulent une recommandation finale quant à l'acceptabilité politique du PCT.

Une fois cette première validation politique obtenue, la contribution nationale doit franchir une seconde étape, cette fois de nature opérationnelle, visant à vérifier le niveau réel de préparation de l'unité pressentie pour le déploiement. Cette évaluation porte non seulement sur les capacités techniques et tactiques, mais également sur l'adhésion du personnel aux normes et valeurs onusiennes, notamment la connaissance des règles de conduite et de discipline, le respect des coutumes locales, la compréhension des règles d'engagement et des principes encadrant l'usage proportionné de la force. Cette double validation, politique et opérationnelle, garantit que les unités déployées seront non seulement compétentes et aptes sur le plan militaire, mais également conformes aux principes, aux valeurs et aux exigences éthiques qui fondent l'action des Nations Unies sur le terrain.

3.5.1 La visite d'évaluation et de conseil (AAV)

Les AAV constituent une étape déterminante du processus de planification du déploiement et de prise de décision au sein du siège des Nations Unies. Elles ont pour objectif principal d'évaluer les capacités, le niveau de préparation et l'aptitude opérationnelle des États membres souhaitant contribuer aux opérations de paix. Pour les PCT nouveaux ou émergents, l'AAV représente un véritable point d'entrée dans le dispositif onusien. Elle permet de fournir des orientations précises sur les exigences,

⁶⁰ Les expériences récentes montrent que des États partageant une frontière avec le pays-hôte peuvent être choisis pour participer, à condition de ne pas être en conflit avec le pays-hôte et de ne pas avoir d'intérêt propre ou divergent dans le processus de rétablissement de la stabilité régionale.

les normes de performance, ainsi que les politiques et procédures opérationnelles de l'ONU, tout en procédant à une première évaluation des capacités proposées. Pour les PCT déjà expérimentés, cette visite permet de vérifier l'état de préparation réel des unités enregistrées dans le PCRS.

L'AAV constitue également un cadre d'échange privilégié entre l'ONU et les États contributeurs. Elle favorise une compréhension mutuelle des besoins spécifiques des missions, des intentions stratégiques des parties prenantes, ainsi que des contraintes logistiques, humaines ou contextuelles susceptibles d'influer sur le déploiement. Elle joue également un rôle essentiel de vérification, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la résolution 2272 (2016) du Conseil de sécurité, qui prévoit des mesures spécifiques en cas de soupçons d'abus ou d'exploitation sexuelle. Les informations collectées lors de ces visites sont donc déterminantes pour évaluer l'adéquation d'un PCT à une opération donnée, dans le respect des standards éthiques, professionnels et opérationnels attendus par les Nations Unies. L'AAV est notamment requise pour permettre le passage d'une offre de contribution du Niveau 1 au Niveau 2 du PCRS. Elle s'inscrit dans une approche d'engagement stratégique, permettant d'apprécier de manière exhaustive la capacité d'un État membre à déployer efficacement une unité au sein d'une opération de paix des Nations Unies.

À l'issue de l'AAV, un rapport technique détaillé est élaboré et partagé avec les différentes entités concernées du siège des Nations Unies à des fins de sélection, de planification et d'orientation de la génération de force. Ce rapport analyse plusieurs dimensions essentielles notamment : les structures nationales de gestion des contributions aux OP, les mécanismes de sélection et de préparation du personnel, l'organisation interne de l'unité évaluée, les programmes de formation existants, ainsi que la disponibilité et l'état du MAC. Conformément aux SOP encadrant les AAV, le rapport contient une recommandation explicite quant au passage (ou non) de l'unité évaluée au Niveau 2 du PCRS, en fonction de sa conformité aux exigences onusiennes. Lorsque des lacunes sont identifiées, des recommandations précises en matière d'assistance ou de renforcement capacitaire sont formulées, conditionnant toute élévation ultérieure du niveau de préparation.

3.5.2 Les vérifications administratives des antécédents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et à la mauvaise conduite

En raison des manquements observés dans certaines missions en matière de comportement du personnel, le DOP privilégie désormais les États membres qui ont une attitude irréprochable en matière de respect des droits de l'Homme, ainsi qu'à leur engagement dans la prévention et la lutte contre les abus et exploitations sexuels. Les PCT doivent donc veiller à ce que le personnel proposé au déploiement réponde pleinement aux exigences et aux standards établis par l'ONU⁶¹, notamment en matière de sensibilisation, de conduite et de discipline, ainsi que de respect des règles, normes, directives et standards édictées par le Secrétariat⁶².

⁶¹ Les Nations Unies s'efforcent, en coopération avec les organisations régionales, d'harmoniser les normes de maintien de la paix afin de favoriser la synergie dans la formation, l'équipement, les capacités globales et l'état de préparation, conformément aux orientations applicables des Nations Unies.

⁶² Pour plus de détails, se référer à la Politique des Nations Unies (2012) : *Vérification des antécédents des candidats en matière de respect des droits de l'homme dans le cadre du recrutement du personnel des organismes des Nations Unies*, 11 décembre 2012.

Le personnel engagé dans les opérations de paix est tenu d'agir en tant qu'acteur de protection et de promotion des droits de l'Homme dans l'exécution du mandat. Il doit faire preuve d'un comportement exemplaire, en respectant les lois, coutumes et pratiques locales, en traitant les communautés du pays hôte avec respect, courtoisie et considération, et en agissant avec impartialité, intégrité et tact à l'égard de l'ensemble des acteurs engagés dans la zone d'opérations. Des orientations claires relatives aux tâches, aux codes de conduite et aux mécanismes de responsabilité, de commandement et de contrôle permettent aux États membres et à l'ONU de tenir le personnel déployé responsable de ses actes.

Qu'il s'agisse du respect des droits de l'Homme ou de la lutte contre l'exploitation et les abus sexuels, les mesures mises en œuvre par les États membres doivent tenir compte des aspects suivants :

- la réactivité des autorités nationales et le traitement rapide des incidents, tant sur le plan disciplinaire que judiciaire ;
- une coopération ouverte, constructive, positive et transparente avec le personnel de l'ONU en cas d'enquête sur un incident ;
- l'exclusion systématique de toute participation à une OP du personnel ayant fait l'objet de condamnations antérieures, ou faisant l'objet d'enquête ou de poursuite pour violations des droits de l'Homme ou d'exploitations et d'abus sexuelles ;
- la mise en place de politique active de sensibilisation du personnel avant déploiement, effectué en collaboration avec les entités compétentes de l'ONU.

Ces garanties doivent être formalisées par un certificat officiel, qui atteste par écrit au DOP qu'aucun membre du contingent n'a été préalablement condamné ou ne fait actuellement l'objet d'une enquête ou de poursuites pour quelque infraction pénale que ce soit, y compris des violations des droits de l'Homme ou du droit internationale humanitaire (DIH), et qu'aucune n'a été rapatrié pour des fautes similaires lors d'un déploiement précédent dans le cadre d'une opération de paix de l'ONU.

En cas de non-respect de ces exigences, le calendrier de déploiement peut être significativement affecté. Tout acte de mauvaise conduite, y compris des abus, exploitations sexuelles ou violations des lois de l'État hôte commis par des membres de la composante militaire des Nations Unies est strictement interdit et peut entraîner le rapatriement de l'ensemble de l'unité. Une fois le personnel déployé sur le théâtre d'opération, d'autres vérifications complémentaires peuvent être effectuées, en collaboration avec le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (DMSPC, pour *Department of Management Strategy, Policy and Compliance* en anglais).

Enfin, pour les nominations à des postes de haute responsabilité (niveau D-2 ou supérieur), notamment celles de Commandant de la Force et de ses adjoints, le DOP fait également appel aux mécanismes de contrôle et d'assistance du bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH) durant le processus de sélection, et du Bureau de la déontologie pour tout risque ou conflit d'intérêt.

3.5.3 La visite de reconnaissance

Lorsqu'il s'agit d'une première contribution à une opération de paix donnée, une visite de reconnaissance sur la zone de déploiement (*recce visit*) peut être proposée par le PCT et acceptée par l'ONU. Cette visite permet aux membres de l'équipe de reconnaissance d'identifier le futur lieu de déploiement de l'unité, d'échanger avec les équipes de soutien administratif et logistique, ainsi qu'avec les autorités militaires de la mission. D'autres visites d'information de nature similaires peuvent aussi être conduites par le PCT aux premières étapes du processus de génération de force, afin de formuler une réponse plus détaillée à la Note verbale reçue. Les dépenses liées à ces visites de reconnaissance officielles, lorsqu'elles sont approuvées par le DOP, sont remboursées par l'ONU. Toute visite supplémentaire non approuvée est à la charge de l'État membre concerné, mais doit néanmoins être coordonnée avec les autres visites (AAV, PDV) et rester en phase avec les négociations du MOU.

Pour faciliter la visite de reconnaissance, le BAM adresse une invitation à la Représentation permanente de l'État membre concerné. Celle-ci doit répondre par une proposition écrite adressée au MILAD, dûment renseignée, comprenant notamment l'itinéraire proposé, les dates souhaitées ainsi que les noms, fonctions et profils des participants⁶³. La visite doit être coordonnée suffisamment en amont afin de permettre l'organisation logistique du déplacement et l'obtention des autorisations d'entrée sur le territoire. Le Chef du DOP approuve les demandes de visite, mais se réserve toutefois, en coordination avec la mission, le droit d'en ajuster la composition et la durée proposées.

Le PCT demeure responsable de l'organisation du déplacement de son personnel. Le DOP et le DAO, en coordination avec la mission, apportent leur soutien pour les modalités d'hébergement, de déplacements internes et autres besoins administratifs nécessaires. L'ONU rembourse l'ensemble des frais engagés dans le cadre de la visite de reconnaissance approuvée, y compris les frais de transport, d'hébergement et de restauration.

Toute décision prise lors de la visite de reconnaissance et donnant lieu à un accord entre la mission et l'équipe de reconnaissance doit être consignée dans le rapport de reconnaissance, signé conjointement par le chef de l'équipe de reconnaissance, le représentant du Directeur de l'appui à la mission (DMS pour *Director of Mission Support* et CMS pour *Chief of Mission Support* en anglais) et le représentant du Commandant de la Force. Il en va de même pour tout point de désaccord non résolu durant la visite de reconnaissance, ou pour toute demande de matériel supplémentaire formulée par les représentants de la mission. Il est à noter qu'il est essentiel que l'équipe de reconnaissance reçoive une copie signée du rapport de reconnaissance avant le départ pour la mission. Le rapport de reconnaissance constitue un document de référence fondamental pour les planificateurs nationaux. Il sert de base pour finaliser la structure de l'unité, la liste du personnel et des équipements, la liste révisée du MAC, ainsi que les attestations requises.

⁶³ *A minima*, l'expert logistique et le commandant désigné de l'unité doivent figurer parmi les participants. Idéalement, les équipes incluent également des experts en protection de la Force et des capacités facilitatrices (*enablers*).

L'ensemble de ces considérations alimente directement les négociations du MOU entre le Secrétariat et le PCT. Lorsqu'au terme de cette visite, le PCT dispose déjà dans ses stocks du matériel identifié par la mission, une simple mise à jour de la version finale du MOU est effectuée et entérinée lors de la négociation finale du MOU. En revanche, si les ajustements requis nécessitent l'ajout de matériel que le PCT ne possède pas, un déploiement de l'unité en deux phases pourra être envisagé : une première phase pour déployer le matériel disponible, suivi d'une seconde phase pour l'acheminement du matériel additionnel une fois acquis. Compte tenu des coûts additionnels occasionnés par le double contrat de transport, un déploiement en deux phases ne pourra s'effectuer qu'avec l'accord conjoint du DOP, du DAO et des autorités de la mission, afin de garantir la disponibilité des ressources budgétaires nécessaires au déploiement. Une fois ces ajustements approuvés, ils sont intégrés dans la version finale du MOU signé entre le PCT et l'ONU. Toute modification, ajout ou substitution de matériel est consignée dans le document récapitulatif des changements apportés au SUR spécifique initial.

3.5.4 Les négociations sur le Protocole d'accord (MOU)

Le MOU constitue le document contractuel de référence encadrant la mise à disposition des unités militaires par les États membres dans le cadre des opérations de paix. Il fixe les responsabilités respectives de l'Organisation ainsi que du PCT et sert également de base juridique pour le règlement de tout différend éventuel lié à son interprétation ou à son application. Établi pour chaque unité constituée déployée, le MOU est négocié après la visite de reconnaissance sur le terrain effectuée par le PCT, afin d'intégrer les données opérationnelles et logistiques collectées sur place, et avant la visite de pré-déploiement, laquelle repose sur les dispositions négociées dans ce document.

Les dates de négociation sont fixées d'un commun accord entre le PCT et les départements compétents des Nations Unies, notamment le DOP et le DAO. Ces négociations se tiennent généralement à New York, ce qui implique une préparation logistique adéquate, y compris les formalités de déplacements et de formalités de visa lorsque nécessaire. La Section de génération de forces, au sein du Bureau des affaires militaires, agit en tant que point focal pour ce processus.

Les modèles standards de MOU applicable aux unités militaires sont détaillés au chapitre 9 du Manuel des règles et procédures régissant les remboursements et le contrôle relatif au matériel appartenant aux forces militaires ou de police des pays qui participent aux missions sur le terrain (Manuel MAC). Quel que soit le type d'unité concernée, le corps principal du MOU comprend 15 articles non négociables, qui ne peuvent être modifiés qu'avec l'approbation préalable du Bureau des Affaires Juridiques (OLA, pour *Office of Legal Affairs* en anglais). À ce texte de base s'ajoutent 11 annexes spécifiques aux unités militaires, parmi lesquelles seules les annexes A, B et C font l'objet de négociations avec le PCT:

- L'annexe A porté sur les effectifs autorisés de l'unité et détaille la composition du paquetage individuel minimum requis.
- L'annexe B concerne les matériels majeurs mis à disposition par le PCT.
- L'annexe C définit les modalités de soutien logistique autonome assurée par l'unité.

Les autres annexes reprennent des éléments clés comme les principes de vérification énoncés au chapitre 3 du Manuel MAC (2023), le texte du SUR original, des définitions, ainsi que les règles de conduite applicables aux casques bleus.

Le MOU permet également de définir les modalités et montants des remboursements accordés par l'ONU à l'État membre en retour de sa contribution conformément aux taux et mécanismes établis par l'Organisation, tels que présentés dans le tableau ci-dessous.

Matériels (appartenant au contingent)	Personnel
Matériels majeurs	Frais de personnel. En fonction du SUR.
Soutien logistique autonome	Déductions
Matériels spéciaux	Primes de risque
Matériels relevant d'une Lettre d'attribution (LOA). La négociation d'une LOA s'effectue en parallèle de celle du MOU. Pour les moyens aériens, tel que les hélicoptères par exemple, la négociation est conduite avec le Service de transport aérien et la Division des approvisionnements. Les prestations de transport, sont menés avec la MOVCON (<i>Mouvement Control Section</i>).	Primes aux capacités habilitantes
Transport vers et hors mission. Lors du déploiement initial, le transport du personnel est pris en charge par l'ONU, sauf si le PCT choisit de l'organiser lui-même. Dans ce cas, la procédure fait l'objet d'une négociation spécifique via une LOA (voir ci-dessus).	Décès et invalidité : depuis le 1er juillet 2018, une somme de 77 000 US\$ ⁶⁴ est versée aux ayants droit en cas de décès. En cas d'invalidité permanente un pourcentage de cette somme est versé comme indemnité. Elle est fixée par une commission médicale. Le pourcentage est directement lié au taux d'invalidité permanente résultant de la blessure.

La délégation responsable de la négociation du MOU doit, dans la mesure du possible, inclure : le conseiller militaire à la RP, un officier du contingent ayant participé à la visite de reconnaissance (de préférence le commandant ou un officier supérieur de l'unité), un officier logistique, un officier des finances, ainsi que tout autre spécialiste requis selon la nature du contingent (notamment dans les domaines du Génie, du C4ISR, etc.). La coordination de l'équipe doit se faire à deux niveaux complémentaires.

⁶⁴ Le taux est fixé par le Manuel MAC 2023 et pourrait faire l'objet d'une révision lors des négociations du groupe de travail MAC prévues en 2026.

Au niveau national, un chef d'équipe est désigné pour coordonner la visite de reconnaissance et la négociation. Il est assisté d'un logisticien, chargé d'évaluer si le SUR de l'unité doit être amendé afin d'aligner le projet MOU à négocier sur les capacités réellement mobilisables. Au niveau de la Représentation permanente, le conseiller militaire, MILAD, joue un rôle central en assurant la coordination des discussions préliminaires avec le DOP et le DAO, et en agissant en tant que point focal de l'équipe de négociation.

Avant l'ouverture formelle des négociations, l'équipe doit s'assurer des éléments suivants :

- l'inscription de l'unité au PCRS, au minimum au Niveau 2, idéalement au Niveau 3 ;
- la conformité de la contribution proposée aux exigences opérationnelles identifiées dans le SUR et au Manuel MAC ;
- une connaissance précise des capacités nationales effectivement disponibles, ainsi qu'un mandat clair conférant à la délégation l'autorité nécessaire pour négocier à New York.

Compte tenu des implications financière associées aux contributions militaires, les services des Nations Unies sont responsables vis-à-vis le contrôleur financier du respect des termes du SUR les plus stricts tels que rédigés et approuvés par le BAM. Lors des négociations du MOU, le plafond des effectifs et la liste des matériels peuvent être réexaminés en fonction de l'évolution de la situation dans la zone de mission ainsi que des compléments proposés par le PCT. Ces ajustements doivent toutefois demeurer dans les limites convenues entre les deux parties. Dans d'autres cas, des contingents déployés depuis longtemps dans des missions établies de longue date, cas de la MONUSCO par exemple, voient au fil du temps leur composition et leur équipement modifiés sans qu'il y ait suivi de ces changements, bien qu'enregistrés dans les MOU correspondants.

Le Secrétariat veille à ce que le SUR original soit intégré au MOU en tant qu'annexe G, pour les unités militaires. Lors de la négociation du MOU, la Section de gestion des MOU et des demandes de remboursements établit un tableau de suivi des modifications du SUR. Ce tableau consigne l'ensemble des modifications acceptées, telles que le rapatriement de matériel devenu obsolète, l'introduction de nouveaux équipements à la demande du DOP, ou encore les ajustements des effectifs et des capacités de soutien logistique. Cet outil constitue à la fois de vérification pour les services du Contrôleur financier et un mécanisme de suivi historique des modifications apportées et doit être mis à jour à chaque amendement du MOU. En cas de modifications substantielles affectant les matériels ou la structure de l'unité déployée, il est recommandé de procéder à une révision formelle du MOU. Un exemple de tableau de suivi figure à l'annexe F du présent guide.

3.5.5 Les négociations sur la Lettre d'Attribution (LOA)

Le DAO s'engage auprès de l'État membre à émettre des Lettres d'attribution (LOA). Ces documents contractuels, délivrés par les Nations Unies, autorise un gouvernement à fournir des biens ou des services à une mission de paix. Les LOA

régissent les modalités de remboursement des prestations ne relevant pas du MOU⁶⁵ et couvrent les catégories suivantes :

- Les biens avec services associés d'une nature ou utilisation strictement liées au personnel en uniforme.
- Les biens ou services qui ne sont pas strictement liés au personnel en uniforme, mais qui ne peuvent pas être obtenus ni par des solutions commerciales ni à partir des stocks existants des Nations Unies.
- Les services de transport du personnel en uniforme et des biens à destination ou en provenance d'une zone d'opération, fournis par le PCT sous réserve de leur conformité aux exigences opérationnelles applicables⁶⁶.
- Les besoins alimentaires ou autres besoins propres à une unité, uniquement disponibles dans le pays d'origine du contingent et dont l'acquisition est facilitée ou accélérée par des achats effectués par l'intermédiaire du gouvernement national⁶⁷.
- Les munitions, lorsqu'aucune solution commerciale viable ou opérationnellement réaliste n'est disponible.

Les LOA, établies par le DAO, doivent être signées conjointement par la Représentation permanente du PCT et l'ONU avant le déploiement du contingent. Conformément à la réglementation financière des Nations Unies, l'émission, la modification ou la prorogation d'une LOA est soumise aux procédures décrites dans le Manuel de Contrôle des Mouvements⁶⁸.

3.5.6 La visite de pré-déploiement (PDV)

La visite de pré-déploiement (PDV) intervient une fois les négociations officielles du MOU terminées, mais avant que le celui-ci ne soit soumis pour signature⁶⁹. Elle constitue la dernière étape du processus de préparation et de validation d'une contribution nationale avant son déploiement effectif. La PDV est organisée à l'initiative conjointe du DOP et du DAO, lorsque le PCT est enregistré au Niveau 2 du PCRS minimalement et qu'il est considéré pour un déploiement dans une mission de l'ONU. Elle vise à vérifier que :

- le matériel majeur et les capacités de soutien logistique autonome prévus pour le déploiement sont conformes aux dispositions du MOU ;
- la formation de pré-déploiement est en cours ou a été finalisée ;
- l'unité est en mesure de satisfaire aux exigences opérationnelles, logistiques et de préparation détaillée dans le SUR et le MOU ;
- le déploiement peut être réalisé dans les délais prévus.

⁶⁵ Le guide opérationnel de la chaîne d'approvisionnement SR3 est disponible ici : https://accountability-framework.org/fileadmin/uploads/afi/Documents/Operational_Guidance/OG_Supply_Chain_Management-2020-5.pdf.

⁶⁶ Il précise notamment le calendrier et le lieu de déploiement, sous réserve que le coût du transport ne dépasse pas ce qu'il aurait coûté à l'ONU par d'autres moyens.

⁶⁷ Sous réserve que le coût d'acquisition ne dépasse pas ce qu'il aurait coûté à l'ONU par d'autres moyens.

⁶⁸ Voir le Manuel de Contrôle des Mouvements (*Movement Control Manual*), Nations Unies, 2014, p.114-117.

⁶⁹ Les visites pré-déploiement (PDV) sont particulièrement utiles lors de la transition de contingents d'une mission conduite par une organisation régionale vers une mission de l'ONU (re-hatting), lorsque les unités proviennent de nouveaux contributeurs ou incluent des capacités spécialisées mises à disposition pour la première fois, ou lorsque la contribution porte sur des capacités de soutien spécifiques. Si une AAV a été conclue avec succès au cours des 12 derniers mois et que le pays contributeur (TCC) a démontré sa préparation opérationnelle, la PDV peut être facultative, à la discrétion du DOP.

Les échanges d'informations concernant les besoins en personnel et les besoins techniques sont au cœur des PDV et contribuent directement aux préparatifs du PCT, du DOP/DAO et de la mission sur le terrain.

La PDV repose sur une coopération étroite avec le PCT, qui reste responsable de l'organisation logistique de la visite, de la coordination des acteurs nationaux concernés, de la transmission de toutes les informations requises sur les unités à déployer⁷⁰, ainsi que de la présentation et démonstration du matériel pertinent.

La validation émise à l'issue de la PDV, formalisée par un document signé par le PCT et l'ONU, constitue une condition indispensable avant tout déploiement sur le terrain. Le rapport de PDV fournit des informations déterminantes sur l'état de préparation de la mission, propose la version finale du MOU, et identifie, le cas échéant, les points en suspens ainsi que les exigences clés liées au mandat. Des recommandations non contraignantes peuvent également y être formulées en vue des mesures de suivi spécifiques.

3.5.7 La certification de l'unité

En complément des mécanismes de contrôle mis en place par le Secrétariat des Nations Unies, chaque PCT est tenu de procéder à une auto-évaluation systématique de ses unités militaires à l'occasion de chaque rotation. Cette évaluation vise à certifier l'aptitude opérationnelle du contingent à se déployer et à exécuter les tâches mandatées dans le respect des normes onusiennes. Cette auto-évaluation doit être conduite au plus tard six semaines avant le déploiement effectif, afin de permettre la mise en œuvre des recommandations formulées et la correction d'éventuelles lacunes identifiées⁷¹. Le Secrétariat peut, à la demande du PCT, appuyer ce processus par une visite d'évaluation et de conseil (voir paragraphe 2.5.1).

La réglementation du DOP encadrant la préparation opérationnelle⁷² fournit une description détaillée des étapes à suivre, ainsi qu'un modèle type de certification permettant d'attester formellement de la conformité de l'unité aux normes et standards onusiens. L'État membre est tenu de transmettre cette certification, dûment signée par l'autorité nationale compétente, au DAO, par l'intermédiaire de sa Représentation permanente auprès de l'ONU à New York, avant toute projection. Dans les cas où une unité déployée ne répondrait pas aux exigences de performance ou aux standards requis, l'ONU peut mettre en place des mesures correctives graduée, incluant des formations ciblées, un accompagnement renforcé par du mentorat, ou, en dernier recours, le rapatriement partiel ou total du personnel concerné.

3.5.8 Adaptation et finalisation du MOU et de la LOA

Les négociations relatives au MOU et à la LOA visent à adapter, finaliser et parapher les clauses contractuelles encadrant la contribution du PCT. Lorsque des écarts significatifs entre les capacités proposées par l'État membre et les besoins exprimés dans le SUR, ou en l'absence de consensus sur certains points techniques ou

⁷⁰ Cela inclut notamment le statut du personnel (sélection, vérification des antécédents en matière de droits de l'Homme, formation et examen médical) ainsi que son état de préparation opérationnelle.

⁷¹ Le Service de lutte anti-mines des Nations unies (UNMAS) peut servir de prestataire de formations pour combler toute lacune en matière d'atténuation des menaces d'engins explosifs, identifiée à la suite d'échec de l'évaluation d'un PCT.

⁷² DOP (2024), *État de préparation opérationnelle*, Nations Unies, 1^{er} avril 2024.

financiers, les discussions peuvent se poursuivre à distance afin de permettre des consultations internes avec les autorités nationales. Une coordination étroite et une communication fluide entre le Secrétariat de l'ONU et la Représentation permanente du PCT sont essentielles à la réussite de cette étape.

À l'issue de la PDV, le MOU est finalisé conjointement par le DOP et le DAO, en collaboration avec le PCT. La LOA est, quant à elle, soumise à la signature du Secrétaire général adjoint, puis à celle du Représentant permanent du pays contributeur. Ces deux documents doivent impérativement être signés par les deux parties avant le déploiement de l'unité, à condition que l'ensemble de ses termes essentiels, ainsi que ceux de la LOA, aient été formellement convenus en amont par les deux parties.

Dans certains cas, les États membres soumettent leurs offres de contribution assorties de restrictions opérationnelles, communément appelées *caveats*, qui limitent les conditions d'emploi de leurs unités sur le terrain. Ces restrictions peuvent concerner, par exemple, la zone géographique d'intervention, la participation à certaines tâches, ou les modalités d'application des règles d'engagement. Idéalement, ces *caveats* doivent être déclarés dès l'inscription de l'unité dans le PCRS ou lors de l'offre formelle de contribution. Le formulaire PCRS prévoit à cet effet un espace spécifique permettant au PCT de détailler les restrictions envisagées. Elles doivent également mentionnées dans la Note verbale qui accompagne obligatoirement l'offre de contribution. Un État membre conserve toutefois la liberté de modifier ou de lever ces limitations à tout moment, y compris après l'enregistrement initial dans le PCRS, sous réserve d'une notification formelle au Secrétariat. La transparence à cet égard est essentielle pour permettre à l'Organisation de planifier efficacement le déploiement et l'emploi des forces sur le terrain.

Ces *caveats* peuvent être classées en trois catégories :

- 1 **Restrictions d'ordre politique** : Refus de se déployer dans certaines missions ou sur certains continents. Ces limitations relèvent de la souveraineté des États et sont prises en compte par le DOP dans le processus de génération de force.
- 2 **Restrictions de nature technique** : Exigences liées à certaines conditions de sécurité, d'aménagements techniques dans le camp ou d'accès à certaines positions. S'apparentant davantage à des demandes qu'à des limitations d'emploi, elles font l'objet de négociations avec le DOP avant le déploiement de l'unité. La décision finale est communiquée par Note verbale adressée à l'État membre.
- 3 **Restrictions de nature opérationnelle** : L'imposition de limites affectant directement la conduite des opérations, tel que les opérations de nuit, des limitations géographiques concernant certaines zones de mission, des désaccords avec les règles d'engagement fixées, etc. Ces restrictions, lorsqu'elles portent sur des tâches figurant dans le SUR, sont susceptibles de réduire la capacité opérationnelle de l'unité et de restreindre la liberté de manœuvre du Commandant de la Force. À ce titre, elles sont particulièrement préjudiciables à la performance globale de l'opération de paix et doivent, dans la mesure du possible, être évitées.

3.6. Organisation et mise en œuvre du déploiement

Le déploiement initial, le redéploiement au sein du théâtre d'opérations, la rotation périodique du personnel et le retrait final d'une unité constituent des opérations logistiques majeures, reposant principalement sur l'acheminement du personnel, du matériel et des équipements vers ou depuis la zone de mission. Ces mouvements sont généralement organisés et coordonnés par l'ONU, qui en assume la responsabilité, en recourant aux moyens les plus appropriés : terrestre, maritime ou aériens. Toutefois, certains États membres peuvent choisir d'assurer eux-mêmes le transport de leur personnel et de leur matériel. Dans ce cas, les frais engagés peuvent faire l'objet de remboursement par l'ONU, dans les limites des barèmes et procédures en vigueur.

Lorsque l'ONU prend en charge les mouvements, elle assure la coordination complète des opérations de contrôle, notamment l'obtention des autorisations de transit et de survol auprès des autorités du pays hôte ou des pays tiers, ainsi que la planification logistique de l'emballage, de l'expédition et du suivi des convois. Le matériel d'emballage (caisses, palettes, etc.) est fourni ou remboursé par l'ONU, à l'exclusion des coûts liés à la main-d'œuvre. Si le volume de matériel transporté dépasse plus de 10 % l'équipement déclaré, les frais excédentaires restent à la charge du pays contributeur. Le processus de déploiement ne peut être engagé qu'une fois l'ensemble des prérequis satisfaits : formation du personnel, préparation et disponibilité du matériel, transmission des documents requis au Secrétariat, finalisation des procédures contractuelles et confirmation de la capacité d'accueil sur le terrain. Ce niveau de coordination est essentiel pour garantir un déploiement fluide, sécurisé et conforme aux exigences opérationnelles de la mission.

3.6.1 Le processus de déploiement

Le déploiement d'une unité dans le cadre d'une première projection au sein d'une opération de paix requiert une planification logistique rigoureuse et une coordination étroite entre l'État contributeur et les services compétents des Nations Unies. En règle générale, le matériel est acheminé en premier, afin de garantir que les équipements nécessaires soient disponibles à l'arrivée du personnel. Celui-ci est ensuite acheminé, le plus souvent par voie aérienne, une fois le matériel réceptionné dans la zone de mission. Afin de faciliter cette transition, un élément précurseur peut être déployé en amont. Il est chargé d'assurer la réception du fret, l'installation initiale, ainsi que la coordination locale avec les services logistiques de la mission.

Les procédures administratives de l'ONU relative à l'affrètement de moyens de transport aériens ou maritimes requièrent, en moyenne, un délai de six à huit semaines. En conséquence, afin de permettre à la Section de contrôle des mouvements (MOVCON, pour *Movement Control* en anglais) de lancer les procédures contractuelles, les États contributeurs doivent transmettre les informations logistiques requises au moins deux mois avant la date prévue de déploiement ou de rotation.

Pour le matériel, ces informations comprennent :

- le point de départ et de chargement,
- les lieux de déchargement dans la zone d'opération,
- la date de disponibilité du fret,
- les états de colisage standards et ceux relatifs aux marchandises dangereuses,
- les coordonnées du point focal national.

Pour le personnel, les informations requises comprennent :

- les points d'entrée et de sortie, tant dans le pays contributeur que dans la zone de mission,
- la liste nominative du personnel à déployer.

Le respect strict de ces délais et formalités constitue une condition essentielle pour assurer un déploiement ordonné, sécurisé et conforme aux standards onusiens.

Lorsqu'un pays contributeur choisit d'assurer lui-même le transport de son personnel et de son matériel, il doit impérativement en informer les services du DAO, en particulier la cellule MOVCON, par le biais d'une Note verbale émise par sa Mission permanente auprès de l'ONU. Cette Note doit être accompagnée :

- des états de colisage du matériel,
- du manifeste des personnels à déployer,
- d'une estimation détaillée du coût de la prestation de transport.

Il est fortement déconseillé d'exécuter la prestation avant d'avoir reçu l'accord formel du MOVCON, précisant le montant du remboursement que l'ONU est disposée à effectuer. À cet effet, il est recommandé d'envoyer les états de colisage sous le format d'un fichier Excel pour faciliter le traitement et la vérification des données.

Le pays contributeur demeure responsable de la réunification de l'ensemble du personnel et des équipements au point de départ indiqué, à la date convenue avec les services de l'ONU. Il lui incombe d'organiser le colisage, d'établir le manifeste de chargement pour le matériel, le manifeste passager pour le personnel et de s'assurer que toutes les marchandises dangereuses sont correctement identifiées, conditionnées, certifiées, et documentées, conformément aux normes internationales en vigueur, avant le jour du chargement⁷³. Une attention particulière doit être portée à l'arrimage des véhicules, notamment en démontant et conditionnant séparément tout équipement ou accessoire susceptible d'être endommagé durant le transport. Les états de colisage doivent préciser de manière exhaustive le poids, les dimensions, le volume et la valeur de chaque colis.

Dans le cadre d'un transport maritime, l'ONU peut demander au pays contributeur de détacher une équipe d'accompagnement du fret, généralement composée de deux à trois personnes, communément appelée « Super Cargo ». Leur mission principale consiste à assurer le maintien en condition des véhicules pendant la traversée, en procédant notamment à des démarrages réguliers des moteurs. À cet effet, les réservoirs de carburant des véhicules doivent être remplis à hauteur minimale d'un

⁷³ Il convient de désigner un expert chargé d'établir le certificat relatif aux marchandises dangereuses avant la date prévue pour le chargement. Voir le Manuel de Contrôle des Mouvements (*Movement Control Manual*), Nations Unies, 2014, p. 47 et 188.

quart de leur capacité avant l'embarquement. En complément, afin de garantir une réception opérationnelle efficace du matériel à destination, un élément précurseur (connu sous l'appellation *Advanced Party* en anglais) peut être déployé dans la zone de mission deux à trois jours avant l'arrivée de l'élément principal. Cette équipe est chargée d'accueillir le matériel, de superviser les opérations de déchargement, d'assurer la réception administrative et technique du matériel, et de préparer l'organisation logistique du cantonnement en vue de l'installation du contingent.

La liste exhaustive des documents requis est indiquée dans le Manuel de contrôle des mouvements, en fonction du mode de transport utilisé⁷⁴. Les formulaires et documents nécessaires sont disponibles sur le site du PCRS⁷⁵.

3.6.2 Le redéploiement

Le redéploiement désigne le transfert d'une unité militaire d'une zone d'opération à une autre, soit au sein de la même mission, soit vers une autre opération de paix des Nations Unies. Ce processus peut être initié afin de répondre à une évolution du mandat, à une modification de la situation sécuritaire, ou à des impératifs opérationnels d'urgence. Lorsqu'un redéploiement est prévu par les clauses du MOU, il relève des obligations contractuelles acceptées par le PCT. En revanche, tout redéploiement non prévu par le MOU doit faire l'objet d'une approbation formelle des autorités nationales compétentes, conformément aux procédures nationales en vigueur, notamment par l'intermédiaire du commandant du contingent. Cette exigence vise à garantir le respect de la souveraineté nationale et des conditions d'engagement initialement acceptées par l'État membre.

3.6.3 Le système de rotation

La rotation des contingents est généralement effectuée sur une base annuelle, selon un calendrier fixé en concertation entre le PCT et la mission concernée. Les frais de transport liés à cette rotation annuelle sont pris en charge par les Nations Unies. Toutefois, lorsqu'un PCT souhaite procéder à des rotations plus fréquentes pour des raisons nationales ou internes, les coûts supplémentaires afférents au transport en découlent sont entièrement à sa charge.

Les rotations doivent être intégrées dans un plan général de relève, validé par la mission, dans lequel le PCT précise les effectifs concernés et les dates souhaitées. Afin de garantir la continuité opérationnelle et une transition efficace entre contingents, le déploiement d'un élément précurseur est fortement recommandé, notamment pour faciliter la passation de consignes. Sur le plan logistique, il est rappelé que l'approvisionnement en pièces de rechange relève de la responsabilité du pays contributeur et est intégré aux taux de remboursement des équipements, dans le cadre des contrats de location avec services. Par conséquent, le transport de pièces de rechange à bord des vols de passagers n'est pas autorisé, sauf autorisation exceptionnelle expressément accordée par les services compétents de l'ONU. De

⁷⁴ Nations Unies (2014), *Manuel de Contrôle des Mouvements*, p. 42-51.

Transport terrestre : p. 42-44

Transport maritime : p. 44-46

Transport aérien : p. 46-47

Transport ferroviaire : p. 47-51

⁷⁵ Nations Unies, *Peacekeeping Capability Readiness System (PCRS)*, disponible en ligne au lien suivant : <https://pcrs.un.org>.

même, le transport de matières dangereuses sur les vols transportant du personnel est strictement interdit pour des raisons de sécurité. Les modalités pratiques relatives à l'organisation de ces rotations sont décrites dans le Manuel de contrôle des mouvements.

3.6.4 Le retrait

Le retrait des contingents militaires d'une opération de paix s'effectue selon les mêmes principes logistiques que ceux du déploiement initial. Il est encadré par un plan de retrait établi par les Nations Unies, en coordination avec le pays contributeur. Ce retrait est généralement graduel et planifié, avec le départ des unités principales suivi par celui des derniers éléments de soutien. Les modalités pratiques sont précisées dans le Manuel de contrôle des mouvements⁷⁶.

En cas de retard imputable à l'absence ou à la transmission tardive des listes de chargement, à la non-obtention des autorisations diplomatiques nécessaires ou à un manque d'équipements, les frais additionnels engendrés sont à la charge du pays contributeur. Le Secrétariat, par l'intermédiaire de la Section du Contrôle des Mouvements (MCS, pour *Movement Control Section* en anglais) de la Division logistique du DAO, accompagne les États membres à chaque étape du processus. Cet appui peut inclure la préparation des documents requis, l'établissement des listes de colisage, ainsi qu'un soutien direct aux opérations de chargement sur le territoire du pays contributeur, en particulier dans le cas des nouveaux PCT.

3.6.5 Les préparatifs à entreprendre dans la zone de la mission

Avant le déploiement effectif d'une unité dans une opération de paix, il incombe au Centre de soutien de la mission, en étroite coordination avec les autorités du pays hôte, les services d'approvisionnement, la cellule de Contrôle des mouvements (MOVCON) et les autres partenaires concernés, d'identifier, de sécuriser et de préparer le site de déploiement. Les travaux préparatoires, généralement confiés aux unités du Génie, incluent notamment la reconnaissance du terrain, la construction d'infrastructures temporaires et la mise en place des conditions de base nécessaires à l'accueil du contingent (logement, accès, sécurité).

Dans le cadre d'un déploiement rapide, l'ONU a instauré plusieurs mécanismes visant à réduire les délais et améliorer la réactivité opérationnelle. Ces mesures comprennent la gestion proactive des offres de contributions (pledges) dans le cadre du PCRS, la conclusion anticipée des MOU avec les États membres, ainsi que l'évaluation préalable des contingents susceptibles d'être mobilisés. L'ONU s'appuie également sur des partenariats renforcés avec des organisations régionales, telles que l'UA ou la CEDEAO afin de faciliter les transitions d'une opération régionale à une opération onusienne, en particulier sur les plans logistique, juridique et sécuritaire. Ces dispositifs permettent une meilleure anticipation et une exécution accélérée des phases critiques du déploiement.

3.6.6 Le système de vérification et d'inspections du matériel

Une fois les capacités du PCT déployées sur le théâtre d'opérations, le processus de vérification de la contribution nationale peut être engagé. Chaque mission est tenue

⁷⁶ Nations Unies (2014), *Manuel de Contrôle des Mouvements (Movement Control Manual)*, p.114 à 117.

d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de gestion du matériel appartenant aux contingents ainsi que des MOU et LOA, afin de s'assurer que les capacités des contingents, le matériel majeur et leur soutien logistique autonome répondent pleinement aux besoins opérationnels de la mission. Le système MAC repose sur des principes fondamentaux de responsabilité, de contrôle de gestion et de rigueur financière. Conformément à ces principes, le remboursement des équipements et services fournis par une unité n'est effectué qu'après vérification par la mission de leur conformité avec les engagements contractuels définis dans le MOU signé entre l'ONU et le pays contributeur.

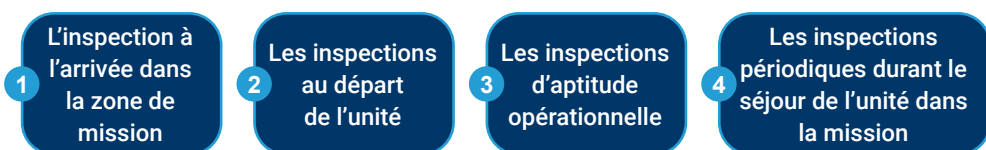
Pour assurer ce processus, le Directeur du Soutien de la Mission (CMS/DMS) s'appuie sur une unité de vérification du MAC, chargée de planifier et de conduire les visites de vérification, puis de rédiger les rapports correspondants. Ces rapports sont co-signés par le commandant de l'unité, le chef du soutien logistique de la mission, et le commandant de la force, avant d'être transmis au DAO à New York, où ils servent de base au calcul des remboursements trimestriels dus au pays contributeur.

Chaque unité déployée doit intégrer un officier logistique⁷⁷, qui agit comme interlocuteur privilégié des services de soutien de la mission et point focal pour l'unité de vérification du MAC. Il joue un rôle crucial dans l'organisation et la conduite des inspections, auxquelles il participe activement aux côtés des inspecteurs onusiens. Lors d'un déploiement initial, cet officier logistique fait partie de l'élément précurseur du contingent afin de préparer les premières inspections, notamment l'inspection d'arrivée⁷⁸ en coordination avec les services logistiques de la mission.

Deux documents clés guident le travail des inspecteurs/vérificateurs de l'ONU :

- le MOU spécifique à l'unité, négocié entre le pays contributeur et l'ONU ;
- le chapitre 3 du Manuel du MAC (2023), qui fixe les normes applicables aux matériels et de services ainsi que les modalités des contrôles.

Le matériel de l'unité est soumis, tout au long de son déploiement en mission, à quatre types d'inspections obligatoires :



A. L'inspection à l'arrivée

L'inspection du matériel à l'arrivée est effectuée autant que possible à l'arrivée du détachement principal de l'unité dans la zone de la mission. Les dates et le lieu de l'inspection sont décidés d'un commun accord entre l'officier responsable de la logistique et l'inspecteur du MAC de la Mission attache à l'unité.

⁷⁷ Pour les unités de petite taille (compagnie etc.), l'adjoint au Commandant d'unité assure en principe fonction d'officier logistique, bien que l'ONU ne prescrive pas de solution unique aux unités.

⁷⁸ L'officier logistique de l'unité doit également participer à l'élément précurseur lors d'une simple relève, afin de recevoir les consignes et établir les contacts nécessaires avant l'arrivée de l'élément principal.

Le matériel majeur doit être inspecté dans un délai maximal d'un mois après l'arrivée. Les différents types de matériel sont comptés et inspectés afin de vérifier leur conformité, en quantité et en qualité, aux matériels mentionnés à l'annexe B du MOU.

La liste des numéros de châssis des matériels roulants est transmise à l'ONU lors de la visite de pré-déploiement afin de permettre l'établissement préalable des plaques d'immatriculation ONU. Toute modification ultérieure doit être signalée sans délai à l'équipe de vérification du MAC et accompagner d'une liste rectifiée.

Les matériels relevant du soutien logistique autonome ne peuvent pas être inspectés immédiatement à l'arrivée de l'unité, la majorité d'entre eux demeurant, à ce stade, stockés dans les conteneurs de transport jusqu'à l'installation complète du cantonnement. L'inspection de ces matériels, ainsi que l'évaluation de la capacité de l'unité à fournir les services correspondants, est donc réalisée ultérieurement, dans un délai minimal de six mois après l'arrivée de l'unité sur le théâtre d'opération.

L'officier logistique veille à faire constater toute détérioration subie au cours du transport, afin de permettre une demande de compensation financière⁷⁹.

L'officier logistique de l'unité doit faire vérifier par l'inspecteur la présence et le volume des stocks de vivres, d'eau, de carburants et de lubrifiants déployés, lorsqu'ils sont remboursables⁸⁰.

B. Les inspections périodiques de vérification ou contrôles ponctuels

Ces inspections, conduites trimestriellement et *in situ*, conditionnent les remboursements des matériels du trimestre T+1. Le calendrier est établi d'un commun accord entre le contingent et l'unité de vérification du MAC, afin de ne pas entraver la conduite des activités opérationnelles de l'unité. Les inspections trimestrielles de l'équipe de Vérification se limite strictement à la vérification de l'état technique, la fonctionnalité et la sécurité des matériels et équipements.

L'officier logistique de l'unité organise la visite conformément aux directives de l'unité de vérification du MAC, afin de permettre le contrôle du bon fonctionnement du matériel majeur, ainsi que la vérification de la présence et de la conformité des équipements de sécurité, des accessoires et des lots d'équipements. Les équipes de maintenance des différents types de matériel doivent être présentes, dûment équipées de leurs lots d'outillages et de pièces de rechange, prêtes à remédier immédiatement à tout dysfonctionnement constaté par les inspecteurs. Les opérateurs des différents matériels concernés doivent également être présents afin de démontrer le bon fonctionnement des équipements lors de l'inspection.

Tout le matériel majeur jugé non fonctionnel ou présentant des défauts de sécurité est classé « indisponible » si l'unité n'est pas en mesure de corriger les anomalies constatées dans un délai raisonnable. Tout matériel classé « indisponible » ne sera pas remboursé pour la période considérée. De plus, un taux d'indisponibilité supérieur à 10 % pour une catégorie donnée de matériel majeur entraîne l'application

⁷⁹ Seules les détériorations dont les frais de réparation représentent au moins 10 % de la juste valeur marchande générique de l'article endommagé sont remboursables (Manuel MAC, 2017, chapitre 6, paragraphe II).

⁸⁰ Les stocks d'autonomie initiale sont constitués conformément aux instructions de la Division logistique de l'ONU avant déploiement.

d'une pénalité équivalente au taux d'indisponibilité constaté (dans la limite de 35 %), laquelle est déduite des remboursements relatifs aux⁸¹.

Pour ce qui a trait au soutien logistique autonome, les matériels et équipements doivent être présentés en quantité et avec la qualité suffisante pour assurer le service requis pour chaque catégorie de soutien autonome et pour l'effectif à soutenir, tel que défini dans le MOU. Il n'existe pas de mécanisme de remboursement proportionnel pour le soutien logistique autonome : toute catégorie de soutien qui ne disposerait pas de la quantité minimale d'équipements fonctionnels requis pour l'effectif concerné, ou qui présenterait des défauts de sécurité, ne sera pas remboursée pour la période considérée. Aucune pénalité supplémentaire n'est toutefois appliquée aux catégories relevant du soutien logistique autonome.

Une attention particulière doit être accordée aux équipements de sécurité (matériels de lutte contre l'incendie, extincteurs, détecteurs de fumée, etc.), lesquels doivent être présents et pleinement fonctionnels dans les ateliers, les cuisines et les locaux de vie. L'absence de ces équipements ou leur dysfonctionnement peut, à elle seule, entraîner l'annulation du remboursement de la catégorie concernée.

C. Les inspections d'aptitude opérationnelle

Les inspections d'aptitude opérationnelle ont lieu tous les six mois ou lorsque le Commandant de la Force le juge nécessaire. Outre le fonctionnement du matériel, l'inspection se focalise particulièrement sur l'aptitude de l'unité à remplir les tâches opérationnelles directement liées à la réalisation des tâches mandatées à la composante militaire.

D. Les inspections de rapatriement (avant la transition hors de la zone de mission)

Ce dernier type d'inspection est opéré au moment du rapatriement du contingent ou du départ de l'un de ses éléments de la zone de la mission. Il vise à :

- procéder au décompte exhaustif de l'ensemble du matériel majeur appartenant au pays contributeur devant être rapatrié. Ce décompte conditionne notamment le calcul des remboursements relatifs à la remise en peinture des matériels à rapatrier⁸² ;
- vérifier que seul le matériel appartenant aux pays contributeur des contingents est rapatrié, et qu'aucun matériel appartenant aux Nations Unies n'y est inclus.

À l'issue de cette inspection, un rapport de vérification établi. Il rend compte des constats effectués et formule, le cas échéant, des recommandations relatives aux mesures correctives à mettre en œuvre par l'unité. En cas de désaccord portant sur les observations formulées par l'équipe de vérification, le Manuel du MAC prévoit que le Commandant d'unité et le Directeur du soutien de la mission s'efforcent de négocier une solution amiable. En cas de désaccord, le différend est porté au niveau du Siège des Nations Unies à New York. Un représentant de la Représentation permanente du

⁸¹ Les pourcentages d'indisponibilité des différents types de matériels majeurs sont additionnés pour déterminer le pourcentage final de la pénalité supplémentaire, en tenant compte également de la durée d'indisponibilité des matériels.

⁸² Dans le cas où des matériels obsolètes seraient détruits sur place ou donnés localement, aucun remboursement pour remise en peinture de ces matériels ne sera perçu par le pays contributeur.

pays contributeur est alors appelé à rechercher une solution en concertation avec le Secrétaire général adjoint au DAO⁸³.

Afin de faciliter les mécanismes de coordination des actions et de prise de décision relatives à la gestion du programme du MAC, de nombreuses missions mettent sur pied des Comités de contrôle de la gestion du MAC et des MOU (CMMRB pour *Contingent-Owned Equipment Management and MOU Review Boards* en anglais). Le CMMRB au niveau de la mission est un mécanisme décisionnel visant à garantir une approche intégrée, cohérente et systématique de l'exécution des fonctions de gestion et de contrôle des MOU. Il examine les questions relatives aux équipements, soulevées à l'attention du DOP et du DAO pour recommandations des actions nécessitant l'attention des PCT.

Il existe également un CMMRB au niveau du Secrétariat, qui constitue un forum collectif et consultatif chargé d'examiner et de formuler des recommandations sur des questions relatives aux MOU, au code de conduite et aux remboursements des unités déployées dans le cadre des opérations de paix. Il émet notamment des avis concernant les MOU, les modalités de remboursement, la performance des contingents, ainsi que l'évolution des besoins opérationnels en fonction des nouveaux mandats ou concepts d'opérations, des énoncés des besoins des unités et des modifications proposées ou demandées aux MOU, y compris le déploiement de nouvelles unités et les ajustements apportés aux unités existantes.

⁸³ La procédure complète de règlement des différends figure au chapitre 3, paragraphe 7 du Manuel MAC, 2023.

Partie

4

**Le soutien logistique
en opérations de paix**



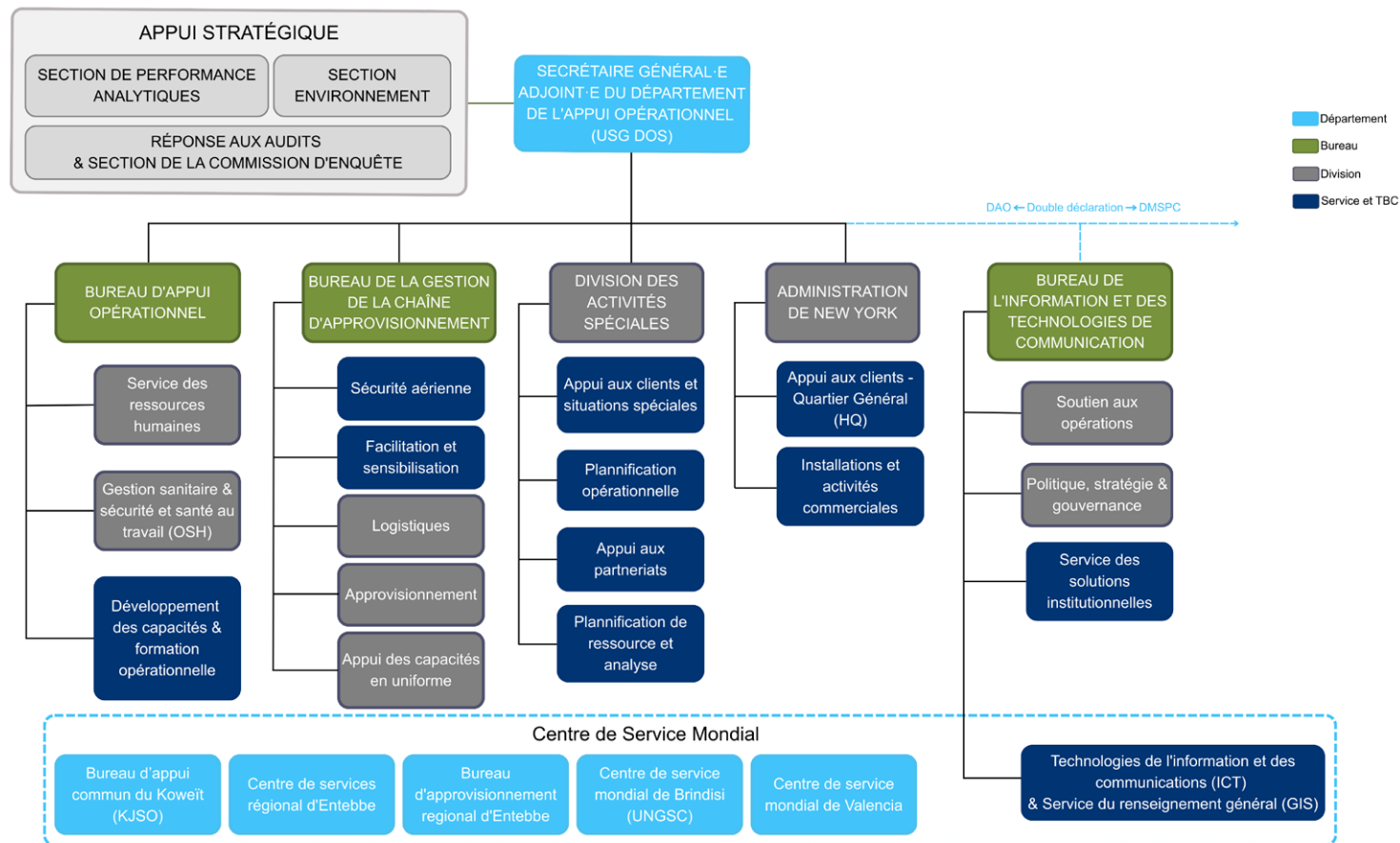
Le soutien logistique en opérations de paix

La fonction d'appui logistique constitue, sans conteste, un pilier stratégique essentiel au succès des opérations de paix, au même titre que celles des autres composantes de la mission. Elle assure le soutien des différentes phases de l'opération, depuis le déploiement initial jusqu'aux relèves périodiques, en passant par la gestion quotidienne des activités sur le terrain.

En facilitant la planification, l'organisation et la gestion intégrée des ressources humaines, matérielles et financières, la logistique garantit la continuité et l'efficacité du soutien apporté tout au long des différentes étapes de l'opération. Dans des environnements souvent hostiles, imprévisibles et caractérisés par l'absence ou l'insuffisance d'infrastructures adéquates, elle joue un rôle déterminant en assurant l'autonomie des contingents, la régularité des approvisionnements, la maintenance des équipements, ainsi que la sécurité des personnels et des matériels. À ce titre, une logistique structurée, réactive et adaptée au contexte opérationnel constitue un levier fondamental pour l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels des missions de paix. Au sein du Secrétariat des Nations Unies, cette responsabilité incombe au DAO, en charge de la coordination et du soutien des missions déployées sur le terrain.

Depuis la réforme institutionnelle de 2019, le DAO assure la prestation de services de soutien essentiels, permettant aux OP et aux missions politiques spéciales des Nations Unies de remplir efficacement leur mandat, en optimisant l'utilisation intégrée des ressources civiles et militaires. En matière de dépenses, une part significative du budget de l'Organisation est consacrée à l'acquisition de biens et de services destinés aux opérations sur le terrain. Ces ressources sont principalement allouées aux transports aériens et terrestres, au déploiement logistique des contingents, à l'acquisition de véhicules, aux convois lourds de mission, ainsi qu'à l'affrètement de longue durée d'aéronefs. Une seconde ligne budgétaire majeure concerne les infrastructures, incluant la construction de camps, la réhabilitation d'installations existantes et l'optimisation des infrastructures mises à disposition par les pays hôtes. (Voir à la page suivante).

Structure du Département de l'appui opérationnel (DAO)⁸⁴



⁸⁴ Graphique adapté de : Organisation des Nations Unies, *United Nations Staff Officer (UNSO) Specialized Training Materials (STM), Module 1, Lesson 1.4*, diapositive 15. Traduction et adaptation réalisées par UNITAR.

4.1 La gestion intégrée du soutien logistique

Le DAO assure un soutien global aux OP déployées sur le terrain, couvrant l'ensemble des fonctions logistiques, ainsi que la gestion des ressources humaines et financières. Parmi les services fournis figurent notamment le système d'information géographique (SIG) et le Bureau de l'informatique et des communications (OICT, pour *Office of Information and Communications Technology* en anglais).

Plusieurs entités du Secrétariat sont directement impliquées dans le soutien opérationnel des OP, chacune selon son champ de compétence. Le Bureau des opérations d'appui, en coordination avec la Division de l'administration des ressources humaines, intervient notamment dans la gestion du personnel civil. La Division des activités spéciales est responsable de la planification et de la gestion budgétaire des nouvelles missions, tandis que les missions établies assurent elles-mêmes la gestion de leur budget opérationnel.

La Division logistique joue également un rôle central dans le soutien aux opérations. Elle comprend plusieurs sections spécialisées, dont la MCS, chargée du transport stratégique. Cette dernière englobe le service du transport aérien, responsable de la négociation des contrats et de la gestion des lettres d'attribution relative à la flotte aérienne onusienne. La section du transport terrestre, quant à elle, assure la gestion des véhicules des Nations Unies ainsi que les contrats liés à leur entretien. La section des approvisionnements, quant à elle, assure la gestion du parc de véhicule onusiens ainsi que les contrats afférents à la maintenance. La Section des approvisionnements a la charge de l'acquisition de biens et services essentiels tels que les vivres, le carburant, les services de génie civil et le soutien médical.

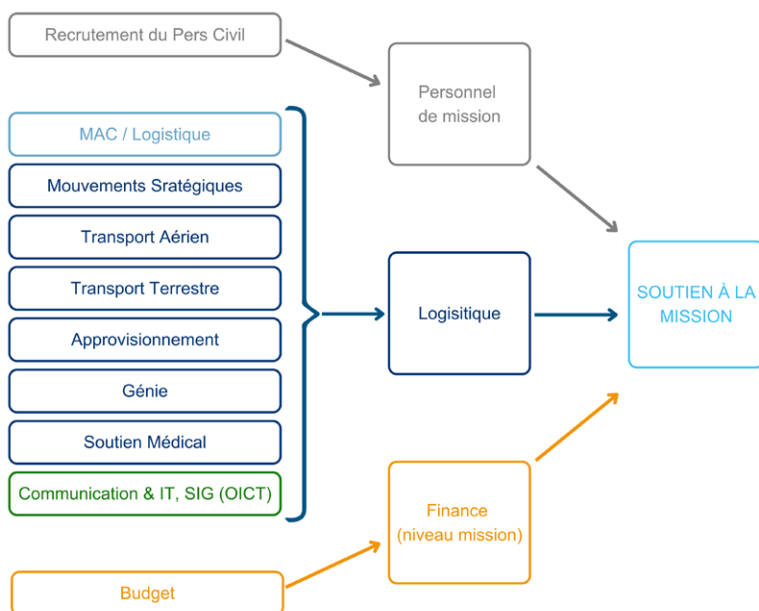
Afin d'assurer un appui rapide, efficace et efficient aux opérations de paix, la Division logistique applique un modèle de soutien qui vise à garantir une livraison « juste à temps » des biens et services requis sur le terrain. La Division se concentre principalement sur l'amont de cette chaîne logistique, c'est-à-dire depuis la source d'approvisionnement jusqu'à la zone de mission. Une fois les ressources livrées sur place, la gestion passe à l'aval de la chaîne, sous la responsabilité directe des structures de soutien de la mission.

4.1.1 La stratégie globale de soutien aux missions

En amont, le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité (DMSPC, pour *Department of Management Strategy, Policy and Compliance* en anglais) est chargé d'assurer une gestion efficace du processus de budgétisation et d'aider les opérations de paix des Nations Unies à élaborer leurs projets de budget et leurs rapports d'exécution. À partir de l'enveloppe financière allouée à chaque mission, la stratégie de soutien repose sur une approche globale fondée sur la capacité à employer, de manière centralisée et intégrée, les moyens logistiques, militaires, de polices et civils, afin de soutenir le rythme des opérations. Cette stratégie de gestion est conçue et mise en œuvre par le DAO à partir du siège. Depuis l'émergence des OP de grande envergure, dites multidimensionnelles, la stratégie de soutien logistique des Nations Unies a connu une évolution significative. Forte des leçons tirées de nombreuses expériences opérationnelles, l'approche logistique des OP s'est progressivement structurée autour de six piliers fondamentaux :

- 1 **Les ordonnances administratives** émanant du siège des Nations Unies à New York, qui définissent les directives et les procédures encadrant la gestion des ressources et la conduite des opérations sur le terrain ;
- 2 **Le matériel appartenant aux Nations Unies (MAONU)**, fourni principalement à partir des bases logistiques stratégiques de Brindisi (Italie) et/ou d'Entebbe (Ouganda), lesquelles servent de centres globaux ou régionaux de déploiement rapide ;
- 3 **Les unités d'appui et de soutien**, mises à disposition par les PCT, sur la base d'accords de location ou de prestations, et intégrées aux dispositifs logistiques onusiens ;
- 4 **Les contrats de services**, établis soit depuis le siège des Nations Unies à New York, soit localement dans le pays hôte, couvrant un large éventail de prestations, notamment le transport, la maintenance et l'alimentation ;
- 5 **Les infrastructures du pays hôte**, telles que les entrepôts ou installations existantes, réhabilitées et utilisées comme bases logistiques, camps ou centres de coordination ;
- 6 **Les capacités opérationnelles des PCT**, déployées conformément aux termes du MOU établi entre chaque État contributeur et les Nations Unies.

Cette architecture logistique intégrée permet d'assurer un soutien optimal, adapté à la complexité et aux exigences spécifiques des missions multidimensionnelles contemporaines.⁸⁵



La planification logistique, élaborée par le DAO, constitue une étape cruciale précédant le déploiement effectif de toute mission. Elle débute bien en amont du lancement

⁸⁵ Graphique adapté de : Organisation des Nations Unies, *United Nations Staff Officer (UNSO) Specialized Training Materials (STM), Module 3, Lesson 3.2*, diapositive 10. Traduction et adaptation réalisées par UNITAR.

de l'opération et comprend, dans un premier temps, une évaluation exhaustive des ressources disponibles dans ou à proximité de la zone de déploiement. Cette phase comprend également la collecte d'informations détaillées relatives aux infrastructures locales, telles que les voies d'accès, les installations existantes, les capacités logistiques, etc. L'analyse doit tenir compte des besoins spécifiques au théâtre d'opération, notamment en matière d'équipement individuel (habillement, logement, mobilité), de munitions et d'autres fournitures essentielles. En ce qui concerne les déplacements inter-théâtres, une planification d'urgence doit être engagée sans délai afin d'assurer la fluidité et la continuité du déploiement.

Les considérations logistiques, et en particulier les aspects financiers, sont intégrées très tôt dans la planification globale par les équipes chargées de la mission. Il est fondamental de définir, dès les premières étapes, les mécanismes d'examen, de validation et de suivi de ces enjeux. Une compréhension commune des objectifs et des besoins opérationnels, en lien étroit avec le mandat de la mission, doit être établie entre les responsables logistiques du DAO et l'état-major opérationnel de la mission en préparation. Une coordination étroite entre les équipes du DAO au siège et les acteurs du soutien sur le terrain est indispensable, tant en phase de préparation qu'en phase d'exécution, afin de garantir une mise en œuvre rapide, cohérente et efficace des activités mandatées.

Par ailleurs, le plan logistique initial intègre les éléments du SUR, qui servent de base aux négociations avec les États susceptibles de fournir des contingents militaires. C'est durant cette phase de concertation que sont identifiées et traitées les difficultés logistiques que les pays contributeurs pourraient rencontrer pour équiper ou soutenir leurs unités.

Les OP reposent sur une interaction dynamique entre les six piliers logistiques précédemment évoqués. Parmi ceux-ci figurent les capacités militaires mises à disposition des Nations Unies par les PCT dans le cadre d'accords de type MOU, qualifiés « d'accords de concession ». Ces accords définissent notamment les modalités de mise à disposition, d'utilisation et d'entretien des équipements majeurs fournis par les contingents, selon deux mécanismes principaux de location : le *wet lease* et le *dry lease*.

Le ***wet lease*** (location avec services) est un système dans lequel le PCT fournit non seulement les équipements majeurs, mais également l'ensemble des services associés, y compris la maintenance, les équipements de soutien et le personnel technique associé. Dans ce cadre, le pays fournisseur demeure responsable de l'entretien du matériel pendant toute la durée de la mission et peut prétendre à un remboursement au taux plein.

Le ***dry lease*** (location sans services), quant à lui, désigne un arrangement par lequel le PCT met à disposition les équipements majeurs, tout en déléguant la responsabilité de la maintenance et du soutien logistique à l'ONU ou à un prestataire tiers désigné. Le remboursement alloué est alors ajusté en fonction de la nature partielle de la prestation fournie.

Ces mécanismes contractuels permettent aux Nations Unies de disposer rapidement de capacités opérationnelles adaptées, tout en encadrant de manière rigoureuse les responsabilités respectives en matière de gestion, de maintenance et de remboursement.

4.1.2 La logistique de l'ONU au niveau de la mission

Au niveau de la mission, le principe du soutien logistique repose sur la combinaison de l'ensemble des équipements et matériels d'appui logistique, qu'ils soient fournis sous des contrats ou par les contingents. Toutes les formes de soutien et de services liés à la mission, quelle que soit leur provenance, sont considérées comme des moyens de la mission et relèvent, à ce titre, de l'autorité du Chef ou Directeur du soutien de la mission (CMS/DMS).

Au cours du déploiement, les Nations Unies assurent de manière continue la fourniture d'un ensemble d'articles et de services logistiques destinés à soutenir les opérations sur le terrain. Ces prestations s'inscrivent dans un partage clair des responsabilités entre l'ONU et les PCT et concernent essentiellement les éléments suivants : rations de combat et vivres, eau en vrac non traitée, carburants, déplacements stratégiques, entretien et sécurisation des itinéraires logistiques, sang et produits sanguins, ainsi que les évacuations sanitaires (MEDEVAC, pour *medical evacuation* en anglais). Pour plus d'informations sur les modalités, procédures et quantités applicables à chacun des éléments, il convient de se référer aux chapitres pertinents du Manuel MAC.

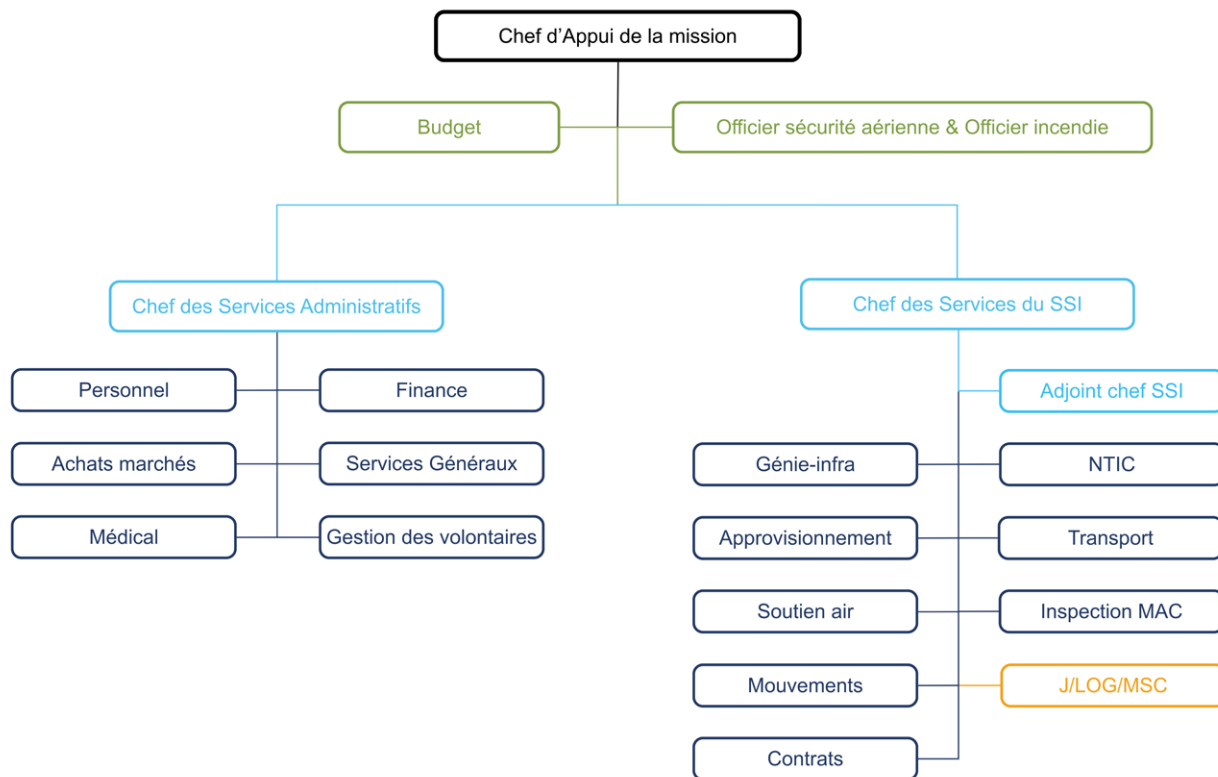
Au sein de la composante militaire de la mission, la coordination du soutien logistique est assurée par le quartier général de la Force ou, selon la répartition géographique, par les états-majors des secteurs, notamment par l'intermédiaire des structures suivantes :

- le Chef d'état-major adjoint chargé du soutien logistique ;
- la cellule U-4, responsable de la logistique ;
- la cellule U-1, en charge de la gestion du personnel ;
- le Centre d'appui à la mission (en anglais, *Mission Support Centre*, MSC).

À l'issue de la période initiale d'autonomie logistique, et au-delà de l'obligation des PCT d'assurer le soutien de leurs propres unités, les besoins logistiques complémentaires, qu'ils soient de nature essentielle ou opérationnelle, sont pris en charge par le Chef du soutien de la mission, par l'intermédiaire des responsables des services sous son autorité. Ce dispositif permet d'assurer la continuité et la cohérence du soutien tout au long du déploiement, en coordination étroite avec les structures militaires et civiles concernées.

En cours de déploiement, la planification opérationnelle définit les besoins logistiques spécifiques à chaque phase des opérations, ainsi que les structures de commandement et de contrôle doivent être mises en place lors de l'engagement effectif d'une unité sur le terrain.

Structure basique de l'appui d'une OP terrain⁸⁶



⁸⁶ Organisation des Nations Unies, *United Nations Staff Officer (UNSO) Specialized Training Materials (STM), Module 3, Lesson 3.2*, diapositive 12. Traduction et adaptation réalisées par UNITAR.

4.1.3 Comment s'opère la gestion intégrée du soutien logistique ?

Le soutien logistique opérationnel des missions des Nations Unies repose sur l'intégration coordonnée de plusieurs composantes au sein d'un système de gestion unifié, désigné sous l'appellation d'Integrated Support Service (ISS). Cette approche intégrée vise à rationaliser l'ensemble des fonctions logistiques par une organisation centralisée, assurée en étroite collaboration avec le MSC. Les principales sections relevant de l'ISS comprennent le transport terrestre et aérien, l'approvisionnement stratégique (incluant les vivres, le carburant, les services de génie civil), le soutien médical avec des structures hospitalières de niveau 2, 3 et 4, ainsi que la gestion des fournitures et services essentiels indispensables au bon déroulement des opérations sur le terrain.

Le Chef de l'ISS détient une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des ressources logistiques, des équipements et des unités militaires de soutien logistique, également appelées « *Enabling Units* ». Tous les membres du personnel en uniforme affectés à des fonctions relevant de l'ISS exécutent leurs tâches sous la direction fonctionnelle du Chief ISS et des chefs de sections correspondants. Toutefois, ils demeurent placés sous le contrôle opérationnel (OPCON) du Commandant de la Force, conformément à la structure hiérarchique militaire établie.

L'ensemble de ces moyens logistiques relève, *in fine*, de l'autorité du Chef ou Directeur du Soutien de la Mission (DMS ou CMS), fonctionnaire civil de haut rang (niveau D-2) au sein de la mission. Celui-ci est appuyé par deux cadres supérieurs : le Chef des services administratifs, en charge des fonctions administratives et financières, et le Chef du service du soutien de la mission, responsable des opérations logistiques. Toutes les activités de soutien logistique sur le terrain sont placées sous sa supervision directe, et aucune opération logistique majeure ne peut être entreprise sans son approbation préalable.

4.2 La mise en œuvre du soutien logistique

Une planification logistique rigoureuse et adaptée est indispensable à chaque étape du cycle de vie d'une mission, depuis la phase initiale de montée en puissance jusqu'à sa fermeture et la transition hors mission. La présente section propose une analyse structurée de la fonction logistique selon les trois grandes phases d'une mission de paix et illustre, pour chacune d'elles, les enjeux spécifiques, les défis techniques et les exigences organisationnelles que la logistique doit anticiper et gérer efficacement.

4.2.1 La logistique durant la montée en puissance de la mission

La phase de montée en puissance d'une OP est une étape déterminante. Elle nécessite la mise en place précoce d'une organisation logistique efficace et réactive, capable de déployer rapidement le personnel, les équipements et les ressources indispensables au lancement des actions tactiques sur le terrain. Cette phase implique la mise en place des infrastructures initiales, la coordination des flux de matériel, ainsi que la constitution progressive des capacités d'autonomie logistique des contingents.

A. Les considérations administratives préalables au déploiement

Dans le cadre des procédures de déploiement des contingents, les Nations Unies exigent que l'ensemble de la documentation requise soit transmis au moins six (6) semaines avant la date prévue de déploiement à la cellule MOVCON de la Division logistique du DAO. Cette section est chargée de planifier, de gérer et de diriger les opérations de mouvement stratégique du personnel, du MAC et du MAONU.

La documentation doit être fournie à la fois en version papier et en version électronique, conformément aux normes établies par le DAO. Les documents à soumettre comprennent notamment⁸⁷ :

- la liste de cargaison (*Cargo List*), détaillant l'ensemble des équipements et matériels transportés
- le manifeste passager, précisant l'identité du personnel déployé ;
- la liste des matières dangereuses, le cas échéant, conformément aux règlements internationaux de transport ;
- un catalogue photographique complet de tous les équipements, comportant des illustrations claires accompagnées des spécifications techniques (dimensions, poids, usage, numéro de série, etc.).

Pour ce qui concerne les marchandises dangereuses (MD), celles-ci doivent être conformes aux prescriptions de l'Association du transport aérien international⁸⁸ (IATA, pour *International Air Transport Association* en anglais) pour le transport aérien⁸⁹ ou du code maritime international des marchandises dangereuses (IMDG pour *International Maritime Dangerous Goods Code* en anglais) pour le transport maritime. La documentation, y compris celle relative aux munitions, doit être préparée et signée par une personne certifiée MD, autrement le transport sera refusé. Le MOVCON ne peut lancer le processus de passation de marché qu'après avoir reçu les informations complètes et exactes de la part du PCT, incluant les listes de chargement, la liste des cargaisons dangereuses, la date de disponibilité de la cargaison et le lieu de ramassage de l'expédition.

Le respect strict de ces délais et exigences conditionne la bonne planification du déploiement, ainsi que la conformité administrative du contingent aux standards onusiens. Une fois le contrat attribué, le MOVCON envoie un fax de coordination à l'ensemble des acteurs concernés (PCT, transporteur, mission, etc.) en y précisant la date finale de préparation de la cargaison, celle-ci devant être entièrement emballée, alignée avec les documents requis. Ce message inclut également, le cas échéant, les informations relatives au personnel de supercargo indiquant l'adresse exacte ainsi que les ports et aéroports maritimes d'embarquement. Selon les itinéraires retenus, l'obtention de visas de transit peut s'avérer nécessaire. La date de disponibilité de la cargaison est primordiale. En effet, dans le cas d'un transport maritime, l'arrivée

⁸⁷ Le site web du PCRS de l'ONU est utilisé pour le téléchargement des listes de chargement (<https://pcrs.un.org>). Le Manuel de contrôle des mouvements des missions sur le terrain des Nations Unies contient toutes les procédures relatives au transport stratégique de l'ONU.

⁸⁸ IATA : Association du transport aérien international, l'association professionnelle des compagnies aériennes du monde entier. Informations disponibles sur le site web de chaque organisation nationale de l'aviation civile.

⁸⁹ IMDG : Organisation maritime internationale, informations disponibles sur son site web officiel.

d'un navire au port d'origine alors que la cargaison n'est pas prête peut entraîner des pénalités financières si le navire doit rester à quai au-delà du délai contractuel. Cette contrainte est encore plus marquée dans le cas du transport aérien, plus coûteux et moins flexible, soumis à des autorisations parfois complexes à obtenir. D'où la nécessité d'une coordination étroite entre le PCT et les services du MOVCON.

Le PCT est responsable de l'obtention de l'autorisation nationale d'exportation de son équipement. La composition de la cargaison doit être conforme aux dispositions du MOU même lorsque l'ONU a la charge de l'organisation du transport par l'intermédiaire d'un prestataire contractuel. En pratique, un spécialiste MOVCON est fréquemment déployé pour assister un PCT émergent ou lors du transport aérien d'une unité entière. Une telle assistance peut également être demandée au MOVCON, lequel dispose de contrats à long terme avec une compagnie maritime fournissant des prestations spécialisées.

B. La préparation matérielle

Concernant l'emballage et la mise en caisse, le PCT doit déterminer le type de matériel nécessaire pour emballer correctement ses équipements dans les conteneurs (bois, matériaux de calage, caisses, etc.). Les véhicules doivent être préparés pour l'expédition, l'ensemble des documents requis dûment remplis, signés et complétés. Le choix du mode d'expédition doit également être pris en compte afin de garantir que le contenu des conteneurs parvienne à destination en bon état. Le cas échéant, les Nations Unies peuvent fournir des conteneurs à des fins de transport. Le coût de ces conteneurs est remboursable, mais pas la main-d'œuvre nécessaire à leur chargement, qui sera fournie par le PCT. Dans tous les cas, ces dispositions doivent préalablement être convenues entre l'ONU et le pays.

De surcroît, tous les équipements majeurs, qu'ils soient mobiles ou fixes, ainsi que les équipements relevant du soutien logistique autonome, doivent obligatoirement être peints en blanc et marqués du sigle « UN », conformément aux normes établies par les Nations Unies. Cette exigence s'applique notamment à tous les types de véhicules, engins blindés, remorques, groupes électrogènes, conteneurs, ainsi qu'aux matériels de cantonnement. Les travaux de peinture, réalisés avant et après le déploiement, sont remboursés sur la base de tarifs standard définis à l'appendice de l'annexe A du chapitre 8 des directives administratives onusiennes.

Dès leur arrivée sur théâtre, tous les moyens roulants sont immatriculés par l'ONU et couverts par une assurance au tiers. À cet effet, les contingents doivent transmettre sans délai à la mission la liste complète des véhicules déployés, accompagnée des numéros de châssis et de moteurs. En ce qui concerne l'hébergement, les unités nouvellement déployées sont tenues d'assurer leur autonomes en matière de tentes (catégorie *self-sustainment*) pendant une période minimale de six mois. Durant cette phase, un remboursement est accordé au titre de la catégorie « tente » du soutien logistique autonome. Passé ce délai, il incombe à l'ONU de mettre à disposition des infrastructures plus durables, soit permanentes ou semi-permanentes.

Dans certaines situations opérationnelles, il peut s'avérer nécessaire de déployer des sous-unités d'un contingent dans des bases opérationnelles temporaires (TOB, pour *Temporary Operating Bases* en anglais), souvent éloignées du cantonnement principal. Lorsque ce type de déploiement se prolonge et que les conditions d'hébergement demeurent sous tente, les Nations Unies sont tenues d'octroyer une indemnité

supplémentaire au titre de la catégorie « tente » du soutien logistique autonome, en compensation des conditions de vie précaires imposées par l'environnement opérationnel.

C. La réception, le mouvement et l'intégration au sein de la mission

Les Nations Unies assument l'entière responsabilité de la réception et de la gestion des mouvements logistiques sur le théâtre d'opérations, à leurs propres frais. Cette responsabilité couvre l'ensemble des déplacements vers, au sein ou hors de la zone d'opérations de la mission. Dans ce cadre, l'ONU est chargée de la coordination complète des opérations de contrôle des mouvements, ce qui inclut notamment l'obtention des autorisations requises auprès des autorités compétentes du pays hôte. Ces mouvements, qu'ils soient terrestres, maritimes ou aériens, sont réalisés selon les moyens les plus adaptés aux conditions du terrain.

Il convient toutefois de noter que certains États membres peuvent choisir d'assurer eux-mêmes le transport de leurs contingents. Dans ce cas, les coûts engagés sont susceptibles d'être remboursés par l'ONU, sous réserve du respect des barèmes et conditions de remboursement établis par l'Organisation.

Le déploiement initial d'une unité dans le cadre d'une nouvelle OP exige une planification logistique rigoureuse, en étroite coordination avec les cellules logistiques et les bureaux de l'appui à la mission. En règle générale, le matériel est transporté en premier afin de garantir que les équipements essentiels soient disponibles à l'arrivée du personnel. À cet égard, le rôle des éléments précurseurs est déterminant. Ces équipes sont chargées de réceptionner les matériels, de procéder à l'installation initiale des infrastructures temporaires et d'assurer la coordination locale avec les services logistiques de la mission. Grâce à leur intervention en amont, le reste des effectifs peut intégrer un environnement déjà partiellement fonctionnel, facilitant ainsi une prise d'opération rapide et ordonnée.

D. Cas des déploiements rapides

Les cas de déploiement rapide concernent principalement les unités militaires ayant atteint le Niveau 4 du PCRS (ou RDL). Ces unités sont considérées comme prêtes à être projetées sur un théâtre d'opérations dans un délai de 30, 60 ou 90 jours, en coordination étroite avec la Division logistique du DAO.

Conformément à la politique de remboursement des Nations Unies, les unités de soutien qualifiées pour un déploiement rapide bénéficient de dispositions financières spécifiques, applicables pour une durée initiale de douze (12) mois, renouvelable tant que l'unité maintient les conditions et les normes requises pour un déploiement rapide. Elles perçoivent une prime de déploiement rapide, ainsi qu'un remboursement de 25% du taux de maintenance applicable pour chaque équipement projeté sur le théâtre d'opérations.

4.2.2 La logistique en cours de mission

En phase de mise en œuvre, la logistique des missions de paix s'appuie sur une planification opérationnelle rigoureuse, des procédures logistiques rationalisées et des infrastructures de soutien adaptées. L'application des dispositions prévues dans le MOU offre une visibilité sur la répartition des responsabilités entre les divers acteurs de la chaîne logistique, notamment en matière de maintenance et

d'approvisionnement. Cette structuration contribue à garantir la continuité du soutien aux opérations, à optimiser les ressources disponibles et à renforcer l'efficacité des interventions sur le terrain.

A. L'effort logistique en cours de déploiement

Pour tout type de déploiement sur théâtre d'opérations des Nations Unies, chaque unité est tenue de disposer d'un stock initial d'autonomie logistique, destiné à couvrir ses besoins essentiels pour une durée comprise entre 30 et 90 jours, en fonction des résultats de la reconnaissance préalable et des termes validés lors des négociations du MOU.

À titre illustratif, pour une unité de niveau compagnie (environ 120 à 150 personnes), les exigences minimales sont les suivantes :

- 30 jours d'eau potable en bouteille, soit environ 25 m³, conditionnés ;
- 30 jours de vivres (produits frais, secs, conserves), complétés par 30 jours de rations de combat ;
- 90 jours de pièces de rechange destinées à l'entretien des équipements ;
- 60 jours de stocks médicaux, incluant les médicaments et consommables ;
- Carburant : les véhicules doivent être livrés avec un niveau minimal de 30 % de carburant dans les réservoirs, afin d'anticiper tout imprévu au moment du déploiement.

Le matériel majeur doit normalement couvrir l'ensemble de la durée de la mission, avec un cycle de relève des contingents estimé à 12 mois. En pratique, ce cycle peut toutefois être prolongé en fonction des spécificités opérationnelles de la mission.

Quant aux **capacités de soutien logistique autonome**, l'unité déployée doit, conformément aux dispositions du MOU, être en mesure d'assurer de manière autonome, dès son arrivée sur le théâtre, les services nécessaires à sa pleine opérationnalité :

- Restauration et préparation des repas ;
- Systèmes de communication internes et avec les structures de commandement ;
- Espaces de travail et fournitures de bureau ;
- Production d'électricité et petits travaux d'aménagement ;
- Neutralisation des explosifs et munitions (EOD), si applicable ;
- Services de blanchisserie et d'entretien ;
- Matériel de campement (logements, bureaux, blocs sanitaires, ateliers, espaces de stockage, etc.) ;
- Hébergement temporaire pour l'ensemble du personnel.

En parallèle, le contingent doit se doter de systèmes de purification pour garantir l'accès à l'eau potable et fournir l'ensemble du matériel de campement nécessaire à l'exécution des fonctions opérationnelles, administratives et logistiques. De son côté, la mission prépare généralement le terrain nu pour l'installation initiale du contingent et assure la fourniture de certains éléments de base, notamment les

dispositifs de défense périmétrique, les kits destinés aux opérations mobiles, ainsi que l'approvisionnement initial en eau brute.

À l'issue d'une période d'installation initiale de six mois, l'ONU est tenue de fournir une solution d'hébergement durable (préfabriqués ou infrastructures permanentes). En cas de retard dans la mise en place de ces infrastructures, une indemnité compensatoire est versée au contingent, conformément aux dispositions contractuelles, jusqu'à la livraison effective des infrastructures.

B. L'approvisionnement en opération de paix

L'approvisionnement au sein d'une mission des Nations Unies peut être analysé selon deux volets complémentaires :

Le **premier volet** concerne l'approvisionnement assuré par l'ONU à destination des PCT. Il relève des responsabilités directes de l'Organisation, qui fournit les ressources essentielles telles que l'eau, les vivres, les rations de combat, le carburant et d'autres biens de première nécessité tout au long du déploiement.

Le **second volet** relève de la responsabilité interne de l'unité déployée. En dehors des phases de déploiement initial et de rapatriement, les opérations de réapprovisionnement courant, notamment dans le cadre de la location avec services (*wet lease*), incombent au PCT, qui doit garantir le maintien de l'autonomie logistique de son contingent.

Dans les deux cas, l'approvisionnement s'inscrit dans un processus continu visant à acquérir, stocker et distribuer les biens nécessaires au bon fonctionnement des unités tout au long de la mission. L'exécution de ces tâches complexes exige du personnel qualifié et spécialisé, en particulier lorsque les missions comportent des volets techniques spécifiques, tels que le soutien aux opérations aériennes impliquant la manipulation de carburants de type kérosène, ou encore la gestion des risques d'incendie, nécessitant la présence de personnels formés à la lutte contre les incendies.

Lorsque le PCT se procure des matériels majeurs neufs, les contrats d'acquisition devraient systématiquement prévoir une formation approfondie du personnel chargé de l'entretien. Certains contrats prévoient une assistance technique directe du constructeur ou du fournisseur, tant avant le déploiement que pendant le déploiement. De telles clauses devraient être négociées de manière systématique, car, quel que soit le surcoût occasionné, celui-ci restera inférieur aux pertes financières et opérationnelles résultant de l'indisponibilité des matériels majeurs due à des carences en maintenance. Il est d'ailleurs recommandé de privilégier le déploiement de matériels déjà en service d au sein des forces armées nationales, ou, à défaut, de disposer de quelques exemplaires destinés à la formation préalable des personnels techniques et des opérateurs.

Enfin, en cas de préavis de retrait, chaque contingent est tenu de réduire progressivement le volume de ses stocks, en particulier les pièces de rechange et articles consommables, afin de ne rapatrier que les quantités minimales, conformément aux exigences de rationalisation logistique de l'ONU.

C. La maintenance en opération de paix

La maintenance désigne l'ensemble des activités techniques visant à préserver la disponibilité opérationnelle des équipements utilisés par la force des Nations Unies. Elle englobe notamment la réparation, le dépannage, ainsi que la gestion des pièces de rechange, dans le but de maintenir le matériel dans un état optimal de fonctionnement, quelles que soient les conditions opérationnelles. Elle doit être planifiée de manière à soutenir les variations du rythme opérationnel, en particulier lors des périodes d'intensification des activités sur le terrain.

À cet effet, les équipes de maintenance doivent être disposer :

- d'un personnel techniquement qualifié et expérimenté ;
- d'un ensemble complet d'outils et d'équipements adaptés aux besoins de l'unité ;
- d'un stock suffisant de pièces détachées ;
- d'un système logistique sécurisé et fluide pour l'approvisionnement en composants techniques.

En règle générale, et sauf disposition contraire prévue par un accord spécifique avec l'ONU, chaque unité demeure responsable de l'entretien de ses propres équipements logistiques ainsi que de ses infrastructures, notamment les bâtiments, les réseaux électriques et les systèmes d'alimentation en eau. Cette responsabilité relève du soutien logistique autonome du contingent. La catégorie des « petits travaux de génie » couvre les tâches courantes d'entretien du cantonnement, telles que les réparations mineures et les petites constructions liées aux bâtiments, aux réseaux électriques ou aux systèmes de distribution d'eau. En conséquence, le pays contributeur doit se déployer avec le personnel et les outillages nécessaires à la réalisation de travaux de plomberie, d'électricité, de maçonnerie et de menuiserie, qu'ils soient en bois ou en fer. Les petites fournitures et consommables (câbles électriques, prises, boîtes de jonction, soudures, etc.) sont à prévoir par l'équipe chargée du casernement.

Il est fréquent que les conditions environnementales dans la zone de déploiement (poussière, humidité, chaleur, terrain accidenté, etc.) entraînent une usure accélérée des matériels et augmentent considérablement les besoins en maintenance. Dans ce contexte, il est impératif de mettre en place une vigilance technique permanente tout au long de la mission afin de prévenir les pannes et de garantir la continuité des opérations. À la lumière des retours d'expérience, il est judicieux de recourir, lorsque cela est possible, aux services d'un garage civil situé à proximité de la base du contingent.

D. Les stocks de pièces de rechange et consommables

Dans le cadre d'un régime de location avec services (*wet lease*), le taux de remboursement inclut un pourcentage destiné à compenser le transport des pièces de rechange et consommables entre le territoire de l'État contributeur et le lieu de déploiement⁹⁰. La constitution et la disponibilité d'un stock suffisant de pièces pour l'ensemble des types de matériels relèvent donc de la responsabilité du pays

⁹⁰ À l'exception du déploiement initial de l'unité, pour lequel le transport des pièces de rechange et des accessoires est assuré par l'ONU en même temps que le matériel principal.

contributeur qui doit, à cet effet, organiser les circuits d'approvisionnement et de distribution des pièces détachées.

Ce stock de pièces doit être constitué dès les opérations d'enregistrement de l'unité dans la base de données du PCRS de façon à être disponible au moment de la sélection de l'unité pour un déploiement. Cette règle exclut toutefois certaines munitions à durée de vie courte ainsi que certains médicaments et produits de santé dont la durée de stockage est limitée, lesquels devront être achetés peu de temps avant le déploiement. En fonction de la zone d'opération et de ses contraintes spécifique (conditions climatiques, nature du terrain, etc.), il peut être nécessaire de prévoir une dotation supplémentaire de certaines pièces qui s'usent plus rapidement que lors d'une utilisation dite « normale » dans le pays contributeur, tel que les pneus, les garnitures de freins et d'embrayage, les filtres à huile et à air, les essieux et éléments de transmission, etc.

E. Le transport en opération de paix

En règle générale, les Nations Unies assurent la responsabilité du déploiement et du rapatriement de l'ensemble du MAC, y compris les pièces de rechange et les articles consommables. À ce titre, les logisticiens du pays contributeur doivent déterminer, en amont, les quantités des différentes pièces de rechange nécessaires dont ils auront besoin pour l'ensemble des équipements de l'unité sur une période minimale de six (6) mois afin qu'elles puissent être incluses dans l'expédition initiale. Cette anticipation est essentielle, dans la mesure où l'ONU prend en charge le transport de ces pièces et doit, à ce titre, en connaître précisément le volume et le poids afin de les inclure dans les listes de chargement. Cette prise en charge s'effectue conformément aux dispositions prévues dans le MOU ou dans les directives officielles à l'intention des PCT, ainsi qu'en coordination avec les entreprises prestataires de transport agréées par l'Organisation.

Afin de pallier les aléas techniques susceptibles de survenir lors des premières phases de la mission, l'ONU autorise les PCT à prévoir une marge supplémentaire de 10 % du fret total sous forme de réserve. Cette disposition vise à anticiper d'éventuelles défaillances imprévues de certains équipements essentiels et à préserver la disponibilité opérationnelle.

En principe, l'ONU prend en charge l'organisation et la coordination du transport en concertation avec le PCT sélectionné conformément aux normes onusiennes. Cependant, lorsqu'un PCT exprime le souhait d'assurer lui-même le transport, ou lorsque l'ONU n'est pas en mesure de le prendre en charge, l'Organisation peut déléguer cette responsabilité au pays via l'émission d'une lettre d'attribution. Dans un tel cas, les dépenses engagées sont remboursées par l'ONU dans la limite soit du coût estimé qu'elle aurait elle-même supporté pour fournir ce service, soit d'un tarif forfaitaire négocié entre l'ONU et le pays concerné, basé sur une évaluation comparative avec l'offre du prestataire l'appels d'offres répondant aux critères de qualité et de sécurité fixés.

4.2.3 La logistique durant la phase de transition

La phase de transition, qui marque la fin progressive ou définitive d'une mission des Nations Unies, représente une étape cruciale du cycle de vie d'une opération de la paix. Cette période, marquée par la clôture progressive des activités opérationnelles,

requiert une planification logistique rigoureuse et coordonnée afin d'assurer un retrait ordonné et sécurisé du personnel, des équipements et des infrastructures. La complexité de cette phase réside dans la nécessité de concilier la liquidation des actifs, la continuité des services essentiels et le respect des engagements administratifs et budgétaires, tout en minimisant l'impact sur le pays hôte et les populations locales.

A. L'effort logistique durant la transition

La phase de transition, qui marque la fin progressive ou définitive d'une mission onusienne, représente une étape critique du cycle opérationnel, caractérisée par des enjeux logistiques particulièrement complexes. Souvent sous-estimée en termes de préparation, cette phase requiert une planification stratégique rigoureuse, dès la phase de planification initiale, afin d'assurer un retrait ordonné, sécurisé et conforme aux principes de redevabilité et de durabilité.

Le retrait progressif des équipements appartenant à l'ONU ou aux contingents (MAONU/MAC) repose sur une coordination étroite entre les sections logistiques, les contingents, les prestataires de transport et le siège des Nations Unies. Les équipements sont inventoriés, reconditionnés, nettoyés, et parfois décontaminés avant leur rapatriement ou leur réutilisation dans d'autres théâtres d'opérations. La gestion des stocks résiduels, souvent insuffisamment anticipée, peut générer des pertes financières et logistiques importantes.

La transition implique également, dans de nombreux cas, un transfert progressif de certaines fonctions logistiques vers des entités locales ou d'autres agences onusiennes et un contrôle rigoureux des actifs logistiques, des contrats de services et des ressources consommées. Une traçabilité complète est indispensable pour respecter les normes de transparence de l'ONU, prévenir les pertes ou détournements, et garantir le règlement des remboursements dus aux pays contributeurs.

Ainsi, la phase de transition logistique post-mission ne saurait être assimilée à un simple désengagement. Elle constitue une période charnière, nécessitant des compétences spécifiques, une coordination intersectorielle renforcée et une anticipation méticuleuse. Une gestion inadéquate de cette phase est susceptible de compromettre les gains opérationnels obtenus durant la mission, entacher la réputation de l'ONU et d'exposer les personnels et partenaires à des risques évitables.

B. Le procédure de liquidation

La liquidation des actifs d'une mission constitue un processus complexe, planifié et multidimensionnel, qui commence généralement environ six mois avant la fin officielle du mandat. Elle débute par la nomination d'un responsable de la liquidation et l'élaboration d'un plan détaillé couvrant l'ensemble des dimensions concernées, notamment les ressources humaines, les actifs, les contrats, la sécurité et le budget. Le désengagement opérationnel s'effectue de manière progressive. Il comprend la fermeture échelonnée des sites et des bases logistiques, le retrait ou la réaffectation du personnel militaire, policier et civil, ainsi que l'arrêt progressif des services de soutien, notamment dans le domaine du transport, de la santé, de l'alimentation, des technologies de l'information, etc.

La gestion des actifs repose sur un inventaire rigoureux et exhaustif des biens, suivi de leur orientation vers l'une des options prévues : transferts vers d'autres missions, cession gratuite à l'État hôte, vente aux enchères ou, pour les équipements obsolètes

ou sensibles, leur destruction contrôlée. L'ensemble de ces opérations est conduit dans le respect des principes de la « liquidation verte », visant à réduire l'empreinte environnementale du retrait. Sur le plan administratif et budgétaire, la mission procède au paiement des dettes, à la clôture des comptes bancaires, au règlement des indemnités, à l'archivage des documents officiels et à la conduite d'un audit final.

Enfin, un rapport de clôture est présenté au Secrétaire général, au Conseil de sécurité et à l'Assemblée générale. Ce rapport comprend un état financier détaillé, un bilan des transferts et cessions de biens, ainsi qu'une synthèse des leçons apprises. Une liquidation bien menée exige des compétences spécialisées, une coordination étroite et une planification anticipée dès les premières phases de la mission afin de garantir une sortie ordonnée et crédible de l'ONU, préserver les acquis de la mission, réduire les tensions post-mandat et soutenir la continuité des efforts de paix.

C. La cession et l'amortissement du matériel

Le MAC demeure la propriété du PCT, lequel conserve l'entière responsabilité de son écoulement en fin de mission. Bien que ce matériel soit généralement rapatrié, il peut, selon les circonstances, être vendu, cédé ou écoulé localement dans la zone de la mission. Toutefois, toute opération d'écoulement sur place, quel qu'en soit le mode, doit impérativement respecter les dispositions de l'Accord sur le statut des forces (SOFA pour *Statement of Force Agreement* en anglais) ou de l'accord sur le statut de la mission (SOMA, pour *Statement of Mission Agreement* en anglais), ainsi que les règles douanières, fiscales et législatives en vigueur dans le pays hôte.

Un pays fournisseur peut solliciter l'assistance de la mission pour procéder à la liquidation de son propre matériel, en s'appuyant sur les mécanismes existants mis en place pour l'écoulement des biens appartenant à l'ONU. Dans ce cadre, un accord formel est conclu entre le pays concerné et la mission, officialisant la remise du matériel en vue de son écoulement ultérieur. Cet accord précise explicitement que le pays renonce à toute demande de compensation financière relatives aux éventuelles recettes générées par la liquidation du matériel.

Le PCT peut également procéder à la cessation de son matériel par le biais d'une vente directe ou sous forme de dons à d'autres pays contributeurs, à la mission elle-même, à d'autres fonds, programmes ou organismes des Nations Unies, à des organisations tierces, aux autorités nationales, ou encore par le biais du commerce local. Dans ce cadre, le pays concerné est tenu d'informer officiellement la mission de sa décision de procéder à la cession, en précisant le matériel concerné par la vente. Il est également tenu de fournir un ensemble de documents justificatifs requis, incluant notamment :

- une déclaration officielle dégageant l'ONU de toute responsabilité liée au matériel cédé,
- une copie du contrat ou de l'acte de cession précisant l'identité de l'acheteur ou du bénéficiaire,
- une attestation du paiement des taxes et impôts applicables,
- tout autre document requis conformément aux règles en vigueur.

4.3 Le soutien sanitaire des missions de l'ONU⁹¹

L'évolution des opérations de paix vers des missions multidimensionnelles a profondément transformé les exigences en matière de sécurité et de bien-être du personnel déployé, mettant en lumière l'importance cruciale du soutien médical. Ce dernier, tout comme les autres formes de soutien logistique, fait l'objet d'une planification stratégique reposant sur une évaluation précise des besoins, tenant compte des contraintes opérationnelles, des menaces sanitaires, de la qualité des infrastructures locales et des capacités disponibles. L'organisation du soutien médical répond aux standards de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et s'articule autour d'une logistique adaptée, d'un personnel qualifié, d'une coordination étroite avec les acteurs locaux et d'une capacité à s'adapter aux réalités du terrain. L'objectif reste d'assurer une couverture médicale ininterrompue et adéquate, contribuant ainsi à la résilience opérationnelle des missions et à la protection de la vie du personnel en uniforme et civil.

4.3.1 L'organisation structurelle du soutien sanitaire et le partage des responsabilités entre l'ONU et les PCT

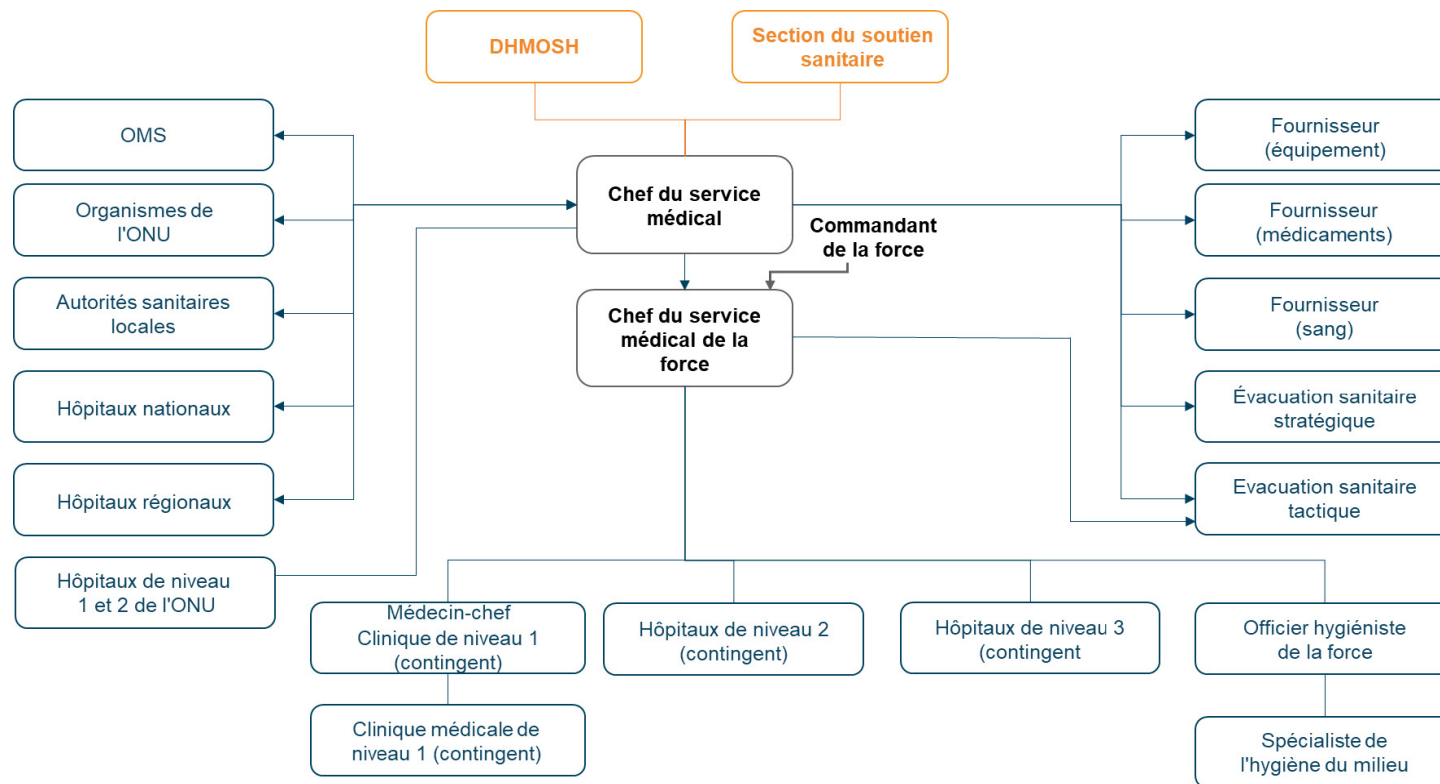
Afin de déployer du personnel médical dans une opération de paix, l'État contributeur doit préalablement obtenir une autorisation auprès de la Division de la gestion des soins, de la sécurité et de la santé au travail (DHMOSH, pour *Division of Healthcare Management and Occupational Safety and Health* en anglais) du Secrétariat. La liste du personnel médical, accompagnée de leur qualification, doit être transmise pour vérification et validation par l'intermédiaire de la Représentation permanente du pays à New York, conformément aux lignes directrices des Nations Unies relatives à l'examen de l'habilitation technique du personnel médical en vue de son déploiement dans les lieux d'affectation hors du siège des Nations Unies.

Le soutien sanitaire relève du DAO. Au sein de ce département, les services clés chargé du soutien sanitaires sont la DHMOSH et la Section du soutien sanitaire.

La DHMOSH fournit des services de soins de santé spécialisés à l'ensemble des entités du Secrétariat des Nations Unies, y compris les missions sur le terrain, les bureaux hors Siège et les commissions économiques, ainsi qu'aux agences, fonds et programmes basés à New York. Elle assure également un leadership stratégique sur les questions médicales. À travers ses deux composantes, la gestion des soins de santé et la sécurité et la santé au travail, la DHMOSH s'acquitte de son mandat par le biais de la structure organisationnelle, jointe ci-dessous :

⁹¹ Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition ; Manuel MAC, 2023, chapitre 3.

| Schéma du soutien médical civilo-militaire intégré dans les opérations de maintien de la paix⁹²



⁹² Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition ; Manuel MAC, 2023, chapitre 1, p.17.

La Section du soutien sanitaire travaille avec des partenaires du Système des Nations Unies et des partenaires externes pour planifier, mettre en place et assurer la pérennité de ses opérations dans des environnements complexes. Dans la pratique, elle s'occupe des aspects logistiques tels que, la fourniture de produits pharmaceutiques, des équipements médicaux et certains services de santé sous contrat.

A. La cellule médicale de la mission

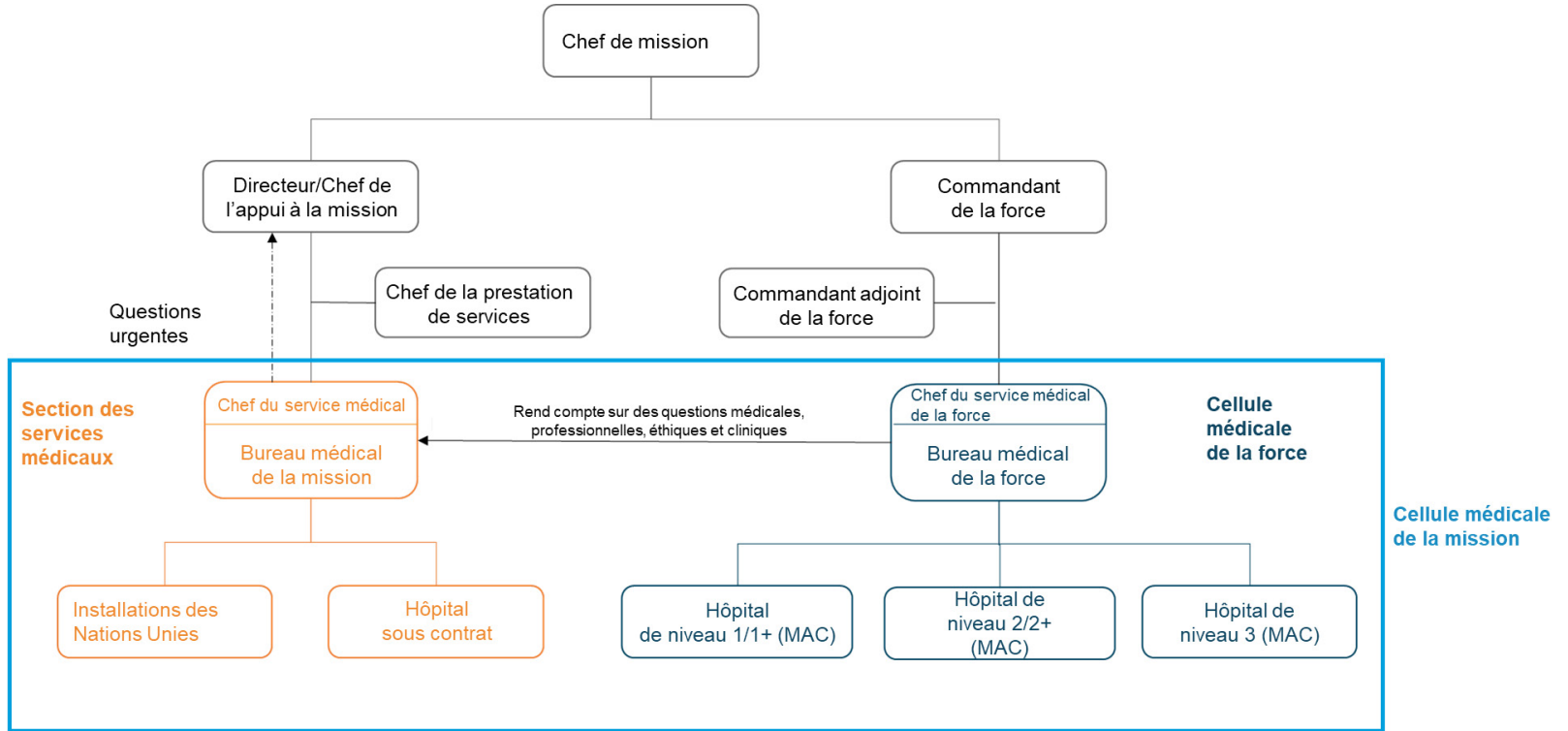
La cellule médicale de la mission est une structure informelle qui regroupe la Section des services médicaux et la cellule médicale de la Force, réunies au sein d'un bureau unique afin de faciliter la coopération civilo-militaire. Les missions de terrain intègrent les ressources médicales des Nations Unies (installations médicales de niveaux 1, 2 et 3 appartenant aux Nations Unies), celles des PCT (ou des contingents eux-mêmes), ainsi que celles sous contrat, au sein d'un dispositif sanitaire unifié. Cette organisation permet de garantir un soutien médical rapide et de grande qualité au personnel des Nations Unies.

La cellule médicale de la mission est dirigée par un Chef de service médical dont la responsabilité est la mise en œuvre collective de toutes les fonctions médicales de la mission y compris les services spécialisés tels que la santé mentale et la télémédecine. Le Chef de service médical relève de l'autorité hiérarchique du Directeur médical de la DHMOSH pour les questions cliniques, administratives et opérationnelles, et du Chef de la Section du soutien sanitaire pour les questions de logistique médicale. Il est en outre chargé d'assurer la fourniture complète, intégrée et de qualité des prestations de services médicaux à l'ensemble du personnel de la mission.



Des sapeurs du 1er régiment étranger de génie évacuent des blessés depuis leur véhicule de l'avant blindé pour un exercice au Rôle 1 de Deir Kifa, au Sud-Liban.

Structure médicale sur le théâtre d'opération⁹³



⁹³ Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition ; Manuel MAC, 2023, chapitre 2, p 20.

Au sein de la composante militaire, le Chef du service médical de la Force veille à la mise en œuvre de la pratique médicale professionnelle, éthique et clinique conforme aux standards des Nations Unies. Il assure que l'ensemble des ressources médicales militaires déployées respecte les normes des onusiennes applicables. À ce titre, ces ressources médicales font également l'objet d'inspections du MAC. Le médecin-chef du contingent national est le médecin le plus haut gradé du contingent. Il rend compte directement au commandant du contingent national. Il est également l'interlocuteur privilégié du Chef du service médical de la Force pour les questions relative à la santé du personnel du contingent ainsi que pour les questions professionnelles et techniques concernant aux services médicaux fournis par le contingent concerné.

Le dispositif médical des missions des Nations Unies sur le terrain est structuré selon un cadre multi-niveau, couvrant un continuum de différentes prestations de soins allant des premiers secours administrés sur les lieux de l'incident jusqu'aux soins médicaux spécialisés complets dispensés en milieu hospitalier. Le protocole 10-1-2 met particulièrement l'accent sur la nécessité de fournir ces différents niveaux de soins dans les délais les plus courts possibles. Des données empiriques issues de d'autres théâtres d'opération ou missions de paix ont démontré que la rapidité des interventions médicales est un facteur déterminant pour la survie des blessés. À ce titre, le protocole 10-1-2 est systématiquement retenu comme postulat de référence dans les processus de planification des urgences médicales. Le tableau ci-dessous explique le protocole 10-1-2.

Protocole des Nations Unies 10-1-2 ⁹⁴	
10	Mesures de sauvetage immédiates : Elles sont réalisées par du personnel formé aux premiers secours. Le contrôle des hémorragies et la sécurisation des voies respiratoires chez les blessés les plus graves doivent être effectués dans les 10 minutes suivant l'incident. Un message d'alerte doit être transmis sans délai.
1	
	Réanimation et traitement médical avancé : Ce niveau de soins est assuré par le personnel médical d'urgence. Il doit débuter dans l'heure qui suit l'apparition des blessures ou du malaise.
2	
	Intervention chirurgicale pour limiter les dégâts (si nécessaire) : Elle doit être mise en œuvre le plus rapidement possible, au plus tard dans les deux heures suivant les blessures ou le malaise.

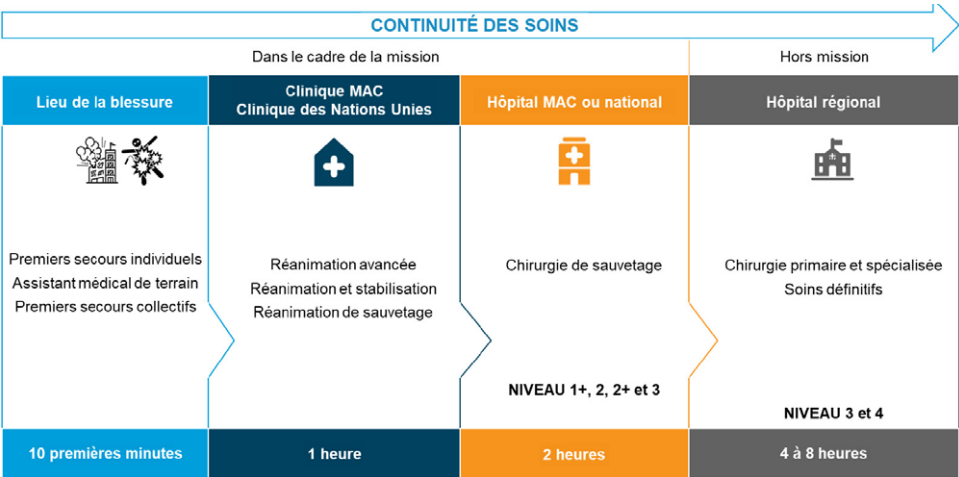
L'objectif du dispositif médical est de fournir des soins cliniques de routine et des traitements permettant de soigner les blessés et de sauver des vies au sein dans la zone de mission. Les soins complexes permettant un traitement définitif sont dispensés en dehors de la zone de mission. Le rétablissement du personnel s'effectue généralement en dehors des missions des Nations Unies, sous la responsabilité du PCT concerné.

Ce système peut être adapté pour répondre aux besoins spécifiques de chaque mission. Les capacités d'évacuation sanitaire primaire et secondaire jouent également

⁹⁴ Nations Unies, *Politique des Nations Unies sur l'évacuation des blessés sur le terrain*, ONU.

un rôle essentiel pour assurer le transfert rapide des patients gravement malades ou blessés (voir Partie 4.4.3 relative à la prise en charge des blessés et à l'évacuation sanitaire).

Figure du concept de soutien médical dans les opérations des Nations Unies⁹⁵



Dans une opération multidimensionnelle de maintien de la paix, le soutien sanitaire repose généralement sur des composantes civiles, militaires et de police. Afin d’assurer l’efficacité des opérations de soutien sanitaire sur le terrain, les cellules médicales de ces différentes composantes travaillent au sein d’une structure intégrée. Toutes les installations sanitaires sont considérées comme des « biens de la Force » et, à ce titre, sont accessibles à l’ensemble des membres de la mission. Elles sont placées sous la responsabilité d’un chef de service médical civil, chargé de superviser les opérations de soutien sanitaire sur le terrain et de fournir un appui administratif médical à tout le personnel de la mission. Celui-ci bénéficie d’une délégation de pouvoirs du Chef de l’appui à la mission/Directeur de l’appui à la mission pour l’exercice de ces fonctions et agit également en qualité de conseiller médical du Chef de la mission.

4.4.1 Les différents niveaux d’installations médicales⁹⁶

A. Hôpital de NIVEAU 1⁹⁷

Chaque mission de terrain élabore son dispositif de soutien sanitaire à partir d’un plan de soutien médical approuvé par le leadership de la mission. Ce plan découle directement du concept de mission, du concept d’opérations militaires et du concept d’appui à la mission. Il définit les niveaux de soins à mettre en place selon les besoins opérationnels identifiés.

⁹⁵ Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition, chapitre 3, p. 24 ; voir également Manuel MAC.

⁹⁶ Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition, 2024, chapitre 5.

⁹⁷ Ibid., chapitre 3, annexe C, appendice 4.1.

Les installations médicales de niveau 1 relèvent de la responsabilité du PCT. Elles constituent le premier niveau de soins sur le terrain, au sein duquel des médecins peuvent dispenser des soins primaires, ainsi que des interventions immédiates de sauvetage et de réanimation.

Ces installations assurent notamment :

- le traitement des infections et blessures bénignes,
- la prise en charge sur le lieu de l'incident,
- le triage sommaire et la stabilisation des blessés,
- une hospitalisation de courte durée,
- des activités de prévention sanitaire et de protection de la Force.

Selon les besoins opérationnels, une installation de niveau 1 doit pouvoir se réorganiser en deux cellules de soutien opérant à partir de deux emplacements distincts. De plus, sur la base de l'évaluation des risques sanitaires, ses capacités peuvent être renforcées par l'ajout de modules complémentaires, tels que les soins dentaires primaires, le laboratoire de base, la médecine préventive, l'équipe chirurgicale avancée ou encore l'équipe d'évacuation sanitaire aérienne (AMET, pour *Aero-Medical Evacuation Teams* en anglais). Dans ce cas, l'installation est classée comme une formation de niveau 1+, et des ajustements sont apportés au MOU entre le PCT et les Nations Unies.

B. Hôpital de NIVEAU 2⁹⁸

Les installations médicales de niveau 2 doivent être en mesure de réaliser trois à quatre interventions chirurgicales par jour et d'assurer l'hospitalisation de 10 à 20 blessés sur une période pouvant aller jusqu'à sept jours. Elles doivent également pouvoir traiter jusqu'à 40 patients par jour en consultation ambulatoire, effectuer 5 à 10 consultations dentaires par jour et de disposer de toutes les fournitures médicales, liquides et consommables nécessaires pour 60 jours, y compris le réapprovisionnement des installations de niveau 1.

Ce niveau de soins permet de fournir des traitements chirurgicaux d'urgence, des soins postopératoires, ainsi que des services hospitaliers courants. Il comprend notamment :

- la chirurgie de sauvetage,
- la réanimation et les soins intensifs,
- les analyses de laboratoire,
- l'imagerie médicale de base,
- les services pharmaceutiques,
- les soins dentaires et la prophylaxie.

Les installations médicales de niveau 2 sont généralement fournies par les PCT en tant qu'équipement majeur mis à la disposition de la mission. Elles peuvent être constituées d'équipement appartenant aux Nations Unies (MAONU) ou directement

⁹⁸ Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition, 2024, chapitre 3, annexe C, appendice 5.1.

au contingent (MAC). Contrairement aux installations de niveau 1, ces structures ne sont pas mobiles, les patients doivent donc être transportés sur place.

Les installations de niveau 2 doivent être en mesure de réaliser trois à quatre interventions chirurgicales par jour, de traiter jusqu'à 40 patients en ambulatoire, et de prendre en charge 10 à 20 blessés hospitalisés pour une période pouvant aller jusqu'à sept jours. Elles doivent également pouvoir effectuer 5 à 10 consultations dentaires par jour et disposer de stocks médicaux suffisants pour une période de 60 jours, y compris pour le réapprovisionnement des formations de niveau 1. En fonction de l'évaluation des risques sanitaires, une installation de niveau 2 peut être renforcée et reclassée à un niveau 2+, en y ajoutant des modules spécialisés tels que l'orthopédie, la chirurgie spécialisée, la gynécologie, ou encore médecine interne.

C. Hôpital de NIVEAU 3⁹⁹

Les installations médicales de niveau 3 représentent le plus haut niveau de soins disponible dans une zone de mission. Elles peuvent être fournies par les contingents en tant qu'équipements majeurs ou mises en place par le biais des contrats commerciaux, sous réserve que la situation sécuritaire le permette.

En complément des capacités offertes par les niveaux 1 et 2, une installation de niveau 3 assure des services chirurgicaux polyvalents, des diagnostics et traitements spécialisés, une prise en charge renforcée en soins continus, des soins intensifs avancés ainsi que des consultations ambulatoires spécialisées.

Ces installations doivent être en mesure de :

- assurer jusqu'à 10 interventions chirurgicales par jour,
- prendre en charge 50 patients hospitalisés pour une durée pouvant aller jusqu'à 30 jours,
- réaliser jusqu'à 60 consultations externes et 20 consultations dentaires quotidiennement,
- effectuer 20 examens radiographiques et 40 analyses de laboratoire par jour,
- disposer de stocks médicaux et consommables suffisants pour 60 jours d'opérations.

Enfin, pour anticiper ou répondre à des besoins médicaux spécifiques, des modules supplémentaires peuvent être déployés sur demande, conformément aux normes de la mission. Il peut s'agir de modules de chirurgie mobile légère, de cabinet dentaire, de chirurgie de l'avant, de gynécologie, d'orthopédie, de physiothérapie ou de médecine interne. Ces modules sont remboursés par l'ONU en tant qu'équipements majeurs.

D. Hôpital de NIVEAU 4

Les installations médicales de niveau 4 assurent le niveau de soins le plus élevé de soins de santé dans le système médical des Nations Unies. Elles sont situées en dehors de la zone de mission et permettent la prise en charge de traitements médicaux complets et spécialisés. Ces structures sont généralement négociées

⁹⁹ Nations Unies, *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies*, 4e édition, 2024, chapitre 3, annexe C, appendice 6.1.

dans le cadre d'un contrat commercial ou via une lettre d'attribution conclue avec un gouvernement national.

Les installations de niveau 4 offrent des services médicaux hautement spécialisés qui ne sont pas disponibles dans les autres niveaux de la mission, notamment pour la prise en charge des brûlures graves, les soins de réadaptation et convalescence prolongée. Par ailleurs, selon l'évaluation des risques sanitaires de la mission, les capacités médicales globales peuvent être renforcées par le déploiement de modules spécialisés tels que des modules de chirurgie mobile légère, de laboratoire, de soins dentaires, d'évacuation sanitaire aérienne, ou encore des modules de chirurgie avancée. Ces modules visent à adapter rapidement le soutien médical aux exigences spécifiques du terrain.

4.4.2 La formation médicale

Le concept de soutien sanitaire des Nations Unies repose sur le déploiement de personnels médicaux qualifiés et d'installations hospitalières classées par niveaux de soins médicaux selon la complexité des environnements opérationnels. Les pays contributeurs de troupes demeurent responsables de la formation professionnelle et technique de leur personnel médical, conformément aux exigences nationales et onusiennes en matière d'inscription et de certification. À ce titre, le Secrétariat, par l'intermédiaire de la DHMOSH, définit les normes de certification ainsi que les prérequis spécifiques applicables aux missions de terrain des Nations Unies. Ces directives ont pour objectif de soutenir les PCT dans l'évaluation du niveau de préparation opérationnelle requis et dans la sélection du personnel médical disposant des compétences médicales nécessaires pour le déploiement de leur personnel médical sur le terrain.

Cette formation médicale se décline en deux phases :

Phase 1 Formation préalable au déploiement

- Formation aux premiers secours, obligatoire pour l'ensemble des soldats de la paix
- Formation professionnelle spécialisée pour le personnel médical
- Éducation sanitaire destinée aux contingents

Phase 2 Formation continue en cours de mission

- Formation continue aux premiers secours et à l'éducation sanitaire à l'intention des contingents et des officiers d'état-major

Lors des visites de pré-déploiement (PDV), ces formations feront l'objet d'une évaluation sous la supervision des représentants de la DHMOSH. Ces derniers vérifient notamment :

- les compétences des membres du contingent en matière d'administration des premiers secours,
- leurs connaissances relative à l'hygiène personnelle et environnementale,
- les compétences et les aptitudes du personnel médical en matière d'intervention rapide.

Une évaluation défavorable des représentants de la DHMOSH peut résulter en un report du déploiement, voire une suspension, en cas d'insuffisance d'une capacité ou d'une compétence opérationnelle requise.

A. Les soins de premiers secours (le nécessaire ou kit individuel)¹⁰⁰

Tous les membres du personnel des Nations Unies, y compris le personnel civil, personnel en uniforme des contingents, les experts et observateurs militaires, doivent avoir des connaissances de base en matière de premiers secours. Cette exigence relève de la responsabilité des PCT, au même titre que la formation de pré-déploiement. Le module de premiers secours (BFAC pour *Basic First Aid Course* en anglais) et le cours pour les assistants médicaux (FMAC pour *First Medical Assistant Course* en anglais) constituent des ressources pertinentes pour la formation de base aux premiers secours avant le déploiement et pour le renforcement des capacités d'intervention rapides destinées à sauver des vies. Une application mobile¹⁰¹ est également mise à la disposition des Casques bleus afin de faciliter l'accès aux traitements médicaux appropriés dans les meilleurs délais.

| Composition du nécessaire individuel de premier secours¹⁰²

No. de série	Articles	Quantité
1	Trousse ou boîte de premiers secours	1
2	Pansement compressif d'urgence	1
3	Paquet de pansements (petit)	2
4	Compresse de gaze stériles	10
5	Rouleaux de gaze (11,5cm x 3,65m)	1
6	Pansement thoracique avec valve (2par trousse)	1
7	Sparadrap (rouleau)	1
8	Masque de poche ou dispositif de barrière pour réanimation cardiopulmonaire	1
9	Paire de gants en nitrile (Talon), de taille medium ou large	2
10	1 pansement de gaze hémostatique pliée en Z, scelle sous vide	1
11	Garrot artériel tourniquet « tactique »	1
12	Couverture isothermique d'urgence	1

La formation aux premiers secours doit, au minimal, couvrir les domaines suivants en 10 minutes maximum :

- réanimation cardio-pulmonaire,
- traitement des hémorragies,
- immobilisation des fractures,

¹⁰⁰ Pour de plus amples détails, voir Nations Unies, *Manuel MAC*, 2023, chapitre 3, annexe C.

¹⁰¹ Nations Unies, *UN Buddy First Aid App*, application mobile officielle destinée au personnel de maintien de la paix, disponible en ligne au lien suivant : <https://apps.apple.com/th/app/un-buddy-first-aid/id1476827970>

¹⁰² Les données présentées reposent sur le Manuel MAC (2023). Une version actualisée du Manuel devrait être publiée en 2026.

- pansement et bandage des plaies,
- transport et évacuation des blessés,
- transmission des informations médicales et comptes rendus (format 9-Liners).

B. L'habilitation technique du personnel des PCT

La crédibilité du soutien sanitaire déployé sur le terrain, tant en termes d'efficacité que d'efficience, est étroitement liée aux qualifications professionnelles et aux capacités opérationnelles des personnels de santé déployés dans les missions sur le terrain. Les exigences requises pour le personnel médical sur le théâtre d'opérations ont pour objectif d'harmoniser les disparités en matière de formation et de pratiques médicales entre les PCT et de garantir que le personnel médical déployé possède les connaissances, compétences et l'aptitude requise pour les fonctions qui leur sont assignées.

Dans le cadre des nouveaux déploiements et des rotations, et ce à tous les niveaux des capacités médicales et des autres composantes médicales modulaires, les demandes officielles d'habilitation technique doivent être soumises à la DHMOSH du Département de l'appui opérationnel, via l'adresse suivante : technicalclearance@un.org.

Ces demandes doivent être accompagnées de :

- copies intégrales des diplômes d'études, dûment certifiées par les autorités gouvernementales compétentes ;
- attestations de pratique clinique démontrant l'expérience professionnelle pertinente du personnel concerné.

L'ensemble de la documentation est transmis par l'intermédiaire des Missions permanentes des États membres auprès des Nations Unies, au moins trois mois avant la date prévue de déploiement. À l'issue de ce processus de vérification, et conformément aux dispositions du guide d'examen et d'habilitation technique¹⁰³, le Secrétariat des Nations Unies délivre l'autorisation permettant au PCT de déployer le personnel médical sur le théâtre d'opérations

4.4.3 L'évacuation sanitaire et la prise en charge des blessés

La prise en charge des blessés et leur évacuation médicale constituent des composantes essentielles du soutien sanitaire d'urgence dans les opérations de paix. Elles permettent aux personnes gravement malades ou blessées de bénéficier de soins rapides, depuis le lieu de l'incident jusqu'à l'établissement médical le plus adapté.

Ces capacités couvrent à la fois :

- le transport des malades ou des blessés vers l'établissement médical le plus proche,
- l'ensemble de la chaîne de soins, incluant les traitements médicaux, la réadaptation et, le cas échéant, du rapatriement médical.

¹⁰³ Département de l'appui opérationnel (DAO), *Division of Healthcare Management and Occupational Safety and Health (DHMOSH) et Medical Workforce Management Framework (MWFM), Lignes directrices des Nations Unies relatives à l'examen de l'habilitation technique du personnel médical en vue de son déploiement dans les lieux d'affectation hors Siège des Nations Unies*, document de référence DOS/DHMOSH/MWFM/2023.4, Nations Unies, 2023 (disponible en anglais).

Les procédures d'évacuation sanitaire doivent être strictement guidées par le protocole 10-1-2 et s'appuyer sur une planification spécifique à chaque niveau. Une procédure d'évacuation bien coordonnée peut considérablement améliorer les chances de survie des personnes malades ou blessées.

Les évacuations sont de trois types :

1 Évacuation sanitaire primaire

L'évacuation sanitaire primaire consiste à transporter une personne blessée depuis le lieu de l'incident vers l'établissement médical approprié le plus proche. Bien que le Chef de mission en assume la responsabilité officielle, cette autorité est généralement déléguée à un centre d'opérations désigné, tel que le centre des opérations militaires ou une cellule de coordination dédiée. Ce type d'évacuation repose sur la mobilisation d'un minimum de personnel à chaque niveau, afin d'en assurer l'efficacité maximale. Cette approche renforce significativement les chances de succès dans des situations critiques de sauvetage de vies humaines. Dans cette organisation la responsabilité est assumée au niveau stratégique tandis que l'exécution est menée au niveau le plus opérationnel.

2 Évacuation sanitaire secondaire

L'évacuation sanitaire secondaire concerne le transfert de blessés ou de malades d'une installation médicale vers une autre, que ce soit à l'intérieur du théâtre d'opérations ou vers une structure située hors de la zone de mission. Elle est généralement conditionnée par le degré d'urgence médicale et les chances de survie du patient, en privilégiant les cas où une intervention rapide peut améliorer de manière significative le pronostic vital.

3 Rapatriement médical

Le rapatriement médical désigne le retour au pays d'origine du personnel en uniforme déclaré inapte au service pour une durée de 30 jours ou plus, pour des raisons médicales. Lorsque la durée d'inaptitude est inférieure à 30 jours, le Chef du service médical peut accorder un congé maladie pour cette période. En cas d'évacuation médicale hors de la zone de mission, il peut également délivrer une autorisation de retour sur le lieu d'affectation, sous réserve que le personnel concerné soit jugé apte à reprendre ses fonctions.

Pour assurer une prise en charge efficace des blessés, les missions doivent disposer de capacités d'évacuation sanitaire aérienne. À cet effet, une équipe médicale d'évacuation aérienne (AMET) est généralement mobilisée.

Utilisant des vecteurs aériens tels que des hélicoptères ou des avions, l'équipe AMET est équipée pour prodiguer, en vol et dans un délai de 30 minutes ou moins, les soins médicaux essentiels. Elle peut également être déployée pour soutenir des opérations de CASEVAC (évacuation de blessés en zone de combat) ou de

MEDEVAC (évacuation médicale) dans des zones isolées, ainsi que pour participer à des missions de recherche et de sauvetage.

4.4.4 Les capacités modulaires spécialisées de soutien médical

Le soutien médical peut être assuré au moyen de plusieurs capacités modulaires spécialisées, déployables en fonction des besoins opérationnels de la mission :

A. Le module de chirurgie mobile léger

Il s'agit d'un module médical léger spécialement conçu pour les déploiements en bases opérationnelles temporaires, notamment dans des environnements reculés ou dépourvus d'infrastructures médicales adéquates, où les évacuations sanitaires aériennes sont difficiles à réaliser. Sa configuration repose sur le principe de légèreté, tant en termes d'équipements que d'effectifs, permettant une mise en œuvre rapide et une grande mobilité. Ce module est principalement destiné à fournir des soins de réanimation, de chirurgie de sauvetage et de soins intensifs postopératoires immédiats, dans l'attente d'une évacuation vers une structure médicale mieux équipée. L'ensemble des équipements de ce module sont considérés comme du matériel majeur et font l'objet d'un remboursement par les Nations Unies conformément aux dispositions applicables.

B. Module évacuation sanitaire aérienne

Afin d'assurer une prise en charge efficace des blessés en mission, les capacités d'évacuation sanitaire aérienne constituent un élément indispensable du dispositif médical. À cet effet, une équipe médicale spécialisée, AMET, est constituée de deux médecins et de quatre infirmiers. Leur mission principale est d'évacuer les victimes, de stabiliser leur état pendant le vol et, le cas échéant, d'appuyer temporairement un hôpital de la mission. Opérant à bord d'hélicoptères ou d'avions, ces équipes doivent être en mesure de s'équiper et de se déployer en moins de 30 minutes, pour assurer une prise en charge médicale en vol. Elles peuvent également être sollicitées pour des missions de type CASEVAC ou MEDEVAC dans des zones difficiles d'accès, ou encore pour participer à des opérations de recherche et de sauvetage. Pour toute information techniques complémentaires, il convient de se référer aux appendices 10 et 10.1 de l'annexe C du Manuel de soutien médical.

C. Cabinet dentaire

Ce module vise à répondre aux besoins en soins dentaires et à garantir le maintien d'une bonne hygiène bucco-dentaire des Casques bleus durant leur déploiement. Son travail est régi par les règles et normes techniques et sanitaires définies par la DHMOSH. Pour plus de détails, se référer aux critères définis dans l'appendice 9 de l'annexe C du chapitre 3.

4.4.5 La gestion des soins de santé

A. La santé mentale

La santé mentale et le bien-être psychologique constituent des enjeux majeurs pour le personnel en uniforme déployé dans les opérations de paix. Une bonne santé mentale permet aux individus de faire face aux sources de stress, de réaliser pleinement leur potentiel, d'apprendre et de travailler efficacement, et de contribuer positivement à la vie de la communauté. La stratégie des Nations Unies en matière

de santé mentale repose sur les principes de prévention, de promotion, de protection et de soutien de proximité, tels que définis par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). L'approche adoptée est multidimensionnelle et implique plusieurs catégories d'acteurs au sein de la mission.

Des experts en santé mentale, tels que des psychiatres, des infirmiers spécialisés en psychiatrie, ainsi que des psychologues généralistes ou cliniciens, sont déployés au sein des installations médicales de niveau 2, selon la taille et les besoins spécifiques de la mission. Leur présence apporte une expertise spécialisée complémentaire, renforçant ainsi les capacités d'intervention en santé mentale sur le terrain. Par ailleurs, chaque hôpital de niveau 3 dispose systématiquement d'un psychiatre afin de garantir un soutien spécialisé de haut niveau.

Ces spécialistes font partie intégrante de l'équipe de santé mentale de la mission et peuvent être mobilisés sur l'ensemble du théâtre d'opérations selon les besoins. Toutefois, le premier point de contact au sein de chaque contingent demeure le médecin en chef, qui relève directement du commandant du contingent national. Il agit également comme interlocuteur principal auprès du Chef du service médical de la Force pour toutes les questions de santé relatives à la santé du personnel du contingent. En cas de besoin, et lorsque la situation l'exige, le médecin en chef peut recommander une évacuation sanitaire secondaire vers une installation médicale de niveau supérieur disposant de l'expertise requise en matière de santé mentale. Cette décision est prise en concertation avec le Chef du service médical de la Force.

Il est recommandé aux PCT de déployer, lorsque cela est possible, leurs propres spécialistes en santé mentale, à savoir les psychologues cliniciens, psychiatres ou infirmiers spécialisés en psychiatrie, afin de fournir un soutien psychosocial de proximité à leur personnel. Ces professionnels peuvent travailler en étroite collaboration avec les équipes de santé mentale en uniforme déjà déployées au sein de la mission.

La chaîne médicale de la mission, tant du côté civil que militaire, est pleinement impliquée dans ce dispositif, les prestations de santé mentale étant intégrées aux services médicaux généraux. Au sein de chaque contingent, l'équipe de soutien à la santé mentale est généralement composée du médecin en chef, du psychologue généraliste ou clinicien, d'un conseiller et des commandants d'unité. À ces acteurs il peut s'ajouter les guides spirituels (aumônier) dont le rôle précieux, tant pour la promotion de l'équilibre spirituel que pour l'écoute active et la lutte contre les préjugés et stigmates liés aux troubles de la santé mentale.

Des efforts de sensibilisation à la santé mentale doivent être déployés par les responsables à tous les niveaux et tout au long du cycle de déploiement. Afin d'assurer une large diffusion, une plateforme numérique dédiée à la santé mentale, accessible via un site internet et une application mobile¹⁰⁴, est désormais mise à disposition du personnel. Il est fortement recommandé de la télécharger avant le déploiement.

Il incombe en premier lieu aux commandants de contingents de veiller à ce que le personnel évolue dans de bonnes conditions de vie et de travail afin de minimiser les risques psychosociaux. Le maintien d'un bon moral passe nécessairement par

¹⁰⁴ Nations Unies, *UN Mind Companion*, plateforme numérique de soutien au bien-être mental du personnel des Nations Unies, disponible en ligne : <https://un-mindcompanion.un.org/fr/guest-home>.

la mise à disposition, en quantité suffisante, de matériel et équipements de confort destinés à améliorer la qualité de vie du personnel (divertissement, activités sportives, jeux, communications, etc.).

B. La télé médecine

La télé médecine constitue une nouvelle branche technique relativement récente de la chaîne de soutien sanitaire des missions des Nations Unies. Elle vise principalement à fournir des soins de santé rapides, efficaces et accessibles, en particulier dans des zones de déploiements les plus éloignées ou isolées, où les ressources médicales sont limitées. Elle repose sur l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sécurisées, permettant de surmonter les contraintes de temps, à la distance et à la disponibilité des moyens médicaux. En facilitant l'accès à une expertise médicale spécialisée à distance, la télé médecine contribue ainsi à sauver des vies et à renforcer la prise en charge des Casques bleus évoluant dans des environnements opérationnels complexes.

Le Manuel de soutien sanitaire prévoit désormais que toutes les installations médicales des Nations Unies soient équipées de services de télé médecine approuvés par l'Organisation. Cela inclut des plateformes sécurisées de gestion des dossiers médicaux électroniques, des logiciels spécialisés et des équipements dédiés, permettant d'offrir des services de télé médecine en temps réel ou en mode différé. À ce titre, et en fonction de la localisation et du niveau de risque, les cliniques de niveau 1, y compris celles déployées dans les TOB, doivent être dotées de kits de télé médecine rapidement déployables. Ces kits doivent intégrer des solutions de connectivité par satellite, afin de permettre une utilisation flexible et autonome sur le terrain, y compris directement sur le lieu de l'incident pour la fourniture de soins préhospitaliers. De surcroît, l'ensemble des autres des installations médicales (niveaux 1+, 2, 3 et 4) servent aussi de centres de références en matière de télé médecine. Le niveau 4, en particulier, doit être identifié et validé par la DHMOSH dans le cadre d'un MOU signé avec le pays contributeur concerné.

À cet égard, il faut signaler le rôle technique du Centre de services régional (RSC pour *Regional Service Centre* en anglais) de Valence, qui agit comme pôle de coordination central pour la mise en œuvre du cadre de télé médecine des Nations Unies. Le RSC de Valence fournit l'infrastructure numérique sécurisée nécessaire au soutien des opérations de télé médecine dans les missions sur le terrain. En étroite coordination avec la DHMOSH et les unités médicales des missions, il assure la normalisation des plateformes, le respect des protocoles de cybersécurité et la fourniture d'un soutien technique et maintenance continus. Ce dispositif contribue directement à renforcer la fiabilité, la sécurité et la cohérence opérationnelle du réseau de télé médecine au sein du système de soutien médical des Nations Unies.

Enfin, concernant l'aspect de formation, le Secrétariat recommande la mise en œuvre d'un complément obligatoire de formation en ligne incluant l'apprentissage de la télé médecine, à destination de l'ensemble du personnel médical déployé en mission. Cette exigence vise à garantir une utilisation efficace et standardisée de ces outils innovants.

4.4.6 La préparation médicale

Sur le plan sanitaire, les contingents doivent assurer une surveillance constante de l'exposition aux risques de santé dans la zone de déploiement et prendre les mesures de prophylaxie et de traitement appropriées. Celles-ci incluent notamment la vaccination en cas d'épidémie, ainsi que les mesures de lutte contre les maladies endémiques telles que le paludisme, spécialement pendant les périodes infectieuses.

L'ONU formule des recommandations spécifiques en matière de vaccination et de chimioprophylaxie pour chaque zone de mission, afin que les conditions sanitaires minimales soient respectées par les PCT. Les vaccins sont classés comme suit :

Les vaccins obligatoires : ils sont exigés soit par la réglementation sanitaire internationale, soit par les dispositions nationales du pays hôte applicables aux personnes se rendant dans la zone de la mission. À titre d'exemple, la vaccination contre la fièvre jaune est obligatoire pour les personnes en provenance ou à destination de zones à risque de paludisme. Le certificat international de vaccination de l'OMS, ou tout document équivalent précisant les vaccins administrés à chaque Casque bleu, doit être présenté au service médical de la mission dès l'arrivée sur le théâtre d'opérations.

Les vaccins recommandés : ils sont préconisés par l'OMS ou par le DAO pour les personnes se rendant dans une région donnée, comme par exemple, le vaccin contre l'hépatite A. Les coûts liés à ces vaccins sont remboursables au titre des coûts engagés pour les contingents.

Les vaccins courants ou infantiles : ce sont des vaccins habituellement administrés aux populations civiles et aux contingents militaires et de police (par exemple : diphtérie, coqueluche, tétanos et poliomyélite par exemple), mais qui ne sont pas expressément requis pour les déploiements dans le cadre des opérations de maintien de la paix. Ce type de vaccin relève exclusivement de la responsabilité des pays contributeurs.

Les vaccins facultatifs sont ceux qui ne sont exigés ni par la réglementation internationale, ni par le pays hôte, et ne font pas non plus l'objet de recommandation du DAO. Il peut toutefois arriver que des contingents soient déployés sans disposer de l'ensemble des vaccinations requises. Dans ce cas, les vaccins manquants peuvent être administrés sur le terrain par le service médical compétent, mais les coûts correspondants sont déduits du remboursement dus au pays contributeur. Le Service médical de la Force est responsable du suivi et de la mise à jour de tous les vaccins administrés sur le terrain. Le non-respect des politiques vaccinales ou de chimioprophylaxie recommandées par l'ONU peut entraîner un refus d'entrée dans le pays hôte, ainsi que le rejet de toute demande de remboursement ou d'indemnisation médicale. Cela souligne l'importance d'une communication et coordination étroite avec le service médical à toutes les étapes de la préparation et du déploiement de l'unité.

En somme, il incombe au PCT de s'assurer que l'ensemble du personnel ait reçu au minimum, les doses initiales des vaccins obligatoires et recommandés avant d'être déployé dans la zone de la mission. Le statut vaccinal de chaque membre du contingent doit être dûment documenté afin de permettre un suivi médical approprié.

Idéalement, chaque membre du contingent doit être en possession d'un certificat international de vaccination de l'OMS, ou son équivalent national.

A. Le paludisme (malaria)

Le paludisme est une maladie endémique dans la majorité des pays tropicaux, en particulier en Afrique, en Amérique du Sud et en Asie du Sud. Il constitue l'une des principales causes de morbidité et de mortalité dans les zones de mission. Sa prévention revêt une grande importance pour la protection sanitaire du personnel déployé.

Parmi les principales mesures de prévention, il est recommandé de :

- Éviter d'établir des camps à proximité de masses d'eau stagnante (marais, mares, etc.).
- Inspecter régulièrement et éliminer systématiquement les lieux de reproduction des moustiques à proximité des camps. La pratique de l'huilage est recommandée, l'utilisation d'insecticides organophosphorés peut être envisagée dans les eaux caractérisées par une végétation abondante.
- Pulvériser des insecticides à effet rémanent sur les surfaces internes et externes des bâtiments, notamment les murs et rebords de fenêtre, avec un renouvellement au minimum à tous les trois mois.
- Utiliser correctement des moustiquaires de lit et des vêtements adaptés à la tombée de la nuit. L'imprégnation des moustiquaires et des vêtements à la perméthrine ou à un composé analogue renforce significativement la protection contre les moustiques. Elle doit être renouvelée tous les six mois.
- Appliquer systématiquement des insectifuges dès la tombée de la nuit, avec applications répétées durant la nuit pour le personnel en service.
- Superviser strictement, et le cas échéant imposer la prophylaxie antipaludéenne.
- L'éducation sanitaire demeure un levier essentiel pour sensibiliser au paludisme et combattre les idées préconçues concernant la maladie.

La dose recommandée de prophylaxie dans la majorité des zones de mission est de 250 milligrammes de méfloquine (Lariam) par semaine. Pour les personnes présentant une déficience en glucose-6-phosphate déshydrogénase (G6PD) ou allergiques aux médicaments à base de quinine, une dose de 100 milligrammes de doxycycline par jour est recommandée. Il incombe à chaque PCT de veiller à ce que la prophylaxie recommandée soit commencée avant le déploiement dans la zone de mission. Après le déploiement, la poursuite du traitement de la prophylaxie est assurée par le service médical du contingent.

En cas de suspicion ou de confirmation de diagnostic de paludisme, le patient doit être pris en charge dans un établissement médical de niveau 2 ou 3, disposant de capacités de laboratoire et de surveillance adaptées.

B. Cas du VIH/sida et maladies sexuellement transmissibles

Les maladies sexuellement transmissibles (MST), y compris le VIH/sida, constituent un enjeu de santé publique majeur dans le contexte des opérations de paix. Plusieurs facteurs inhérents aux missions contribuent à une vulnérabilité accrue du personnel

: éloignement du cadre familial, stress opérationnel, conditions de vie souvent précaires, et interaction avec des populations locales évoluant dans des contextes de fragilité. Ces facteurs sont autant d'éléments qui exposent les Casques bleus à un risque élevé d'infection par les MST et le VIH/sida.

Une partie significative de ces comportements à risque peut être prévenue par des actions ciblées d'éducation, de sensibilisation et de formation sanitaires appropriées, ainsi que par la mise à disposition des moyens de protection individuelle aux Casques bleus, notamment les préservatifs.

Un programme efficace de prévention du VIH/sida peut limiter davantage la propagation de la maladie parmi les Casques bleus et la population locale. Un tel programme doit intégrer les éléments suivants :

- Éducation sanitaire sur les risques liés au VIH/sida.
- Formation à la prévention du sida dispensée aux personnels avant et pendant leur déploiement.
- Distribution périodique et encadrée de préservatifs à l'ensemble des Casques bleus, hommes et femmes, en particulier avant leurs permissions ou congés. Il incombe à chaque pays de veiller à ce que les troupes soient déployées avec un approvisionnement suffisant en préservatifs.
- Accès facilité aux tests de séropositivité à l'ensemble du personnel des Nations Unies déployés sur le terrain. Un soutien psychologique assuré par du personnel médical doit être dispensé aux personnes infectées qui en font la demande.
- Sensibilisation du personnel médical et application stricte des précautions universelles dans la prise en charge des patients.
- Disponibilité et accessibilité des traitements de prophylaxie post-exposition (PPE) au VIH dans toutes les zones d'opérations, afin de prévenir toute infection consécutive à une exposition professionnelle ou accidentelle.

Contacts utiles au sein de la DHMOSH

Entité	Courriel
Directeur médical (DAO)	medicaldirector@un.org
Service médical	unhqclinic@un.org
Section de la gouvernance clinique	clinicalgovernance@un.org
Section de la santé publique	dos-dhmosh-public-health@un.org
Équipe d'intervention médicale des Nations Unies	unmert@un.org
Section de la gestion du personnel de santé	medicalworkforcemanagement@un.org

Partie
5

**Maîtriser les remboursements
et construire un modèle
économique durable**



Maîtriser les remboursements et construire un modèle économique durable

La maîtrise du processus de génération de force, des règles financières ainsi que des normes administratives et opérationnelles, constitue un défi majeur pour les États contributeurs, en particulier pour les pays nouveaux ou émergents dans le maintien de la paix. Afin de contribuer efficacement en troupes à une OP, il est nécessaire d'intégrer, en amont, les principes structurants suivants :

- Toute contribution d'une unité au sein d'une OP s'inscrit dans un processus de concertation entre le DOP et l'État contributeur concerné.
- Le processus de génération de force ne peut effectivement débuter qu'après une désignation formelle sous forme de Note verbale signée par le Secrétaire général adjoint du DOP. Ce document officialise la désignation du pays pour une projection dans le cadre d'une OP.
- Les Nations Unies ne projettent que des unités formées conformément à leurs standards et dotées des équipements prescrit dans la Déclaration des caractéristiques de l'unité.
- L'ONU ne finance pas la phase de génération de force, il n'existe donc aucune aide financière n'est accordée par le Siège à New York avant le déploiement effectif des unités.
- L'unité déployée, ainsi que ses équipements, sont mises à disposition des Nations Unies selon un mécanisme assimilable à une « location », pour une durée pouvant s'étendre sur plusieurs années, sans garantie de pérennité du déploiement. Les relèves du personnel sont, en principe, annuelles.
- Les remboursements versés par les Nations Unies sont effectués sur une base mensuelle pour le personnel et trimestrielle pour les équipements. Le remboursement du matériel est conditionné aux résultats d'une inspection trimestrielle conduite par l'ONU sur le terrain.

5.1 Les modalités de remboursement

Pour les deux catégories préalablement citées, personnel et matériel, les PCT sont remboursés selon les taux approuvés par l'Assemblée générale des Nations Unies. Le remboursement repose sur un contrat de location, avec ou sans services, pour le matériel majeur, tel que négocié et validé dans le MOU, puis effectivement déployé et utilisé en mission. Dans le cadre d'un contrat de location avec service (*wet lease*), le matériel est remboursé au taux de base, majoré d'un taux mensuel additionnel correspondant à la partie maintenance assurée par le PCT. En revanche, dans le cadre de location sans service (*dry lease*), la maintenance est assurée par l'ONU ou par un pays tiers, et le matériel majeur est remboursé au taux de base, sans¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Si un pays tiers assure la maintenance, il est remboursé pour cette maintenance seule, au taux mensuel mentionné dans le Manuel MAC.

Les taux de remboursement applicables au matériel majeur figurent à l'annexe A du chapitre 8 du Manuel MAC (2023), tandis que ceux applicables au soutien logistique autonome sont présentés à l'annexe B du même chapitre. Les taux applicables au matériel spécial font l'objet de négociations spécifiques entre le PCT et l'ONU, pour plus de détails, il convient de se référer au chapitre 5 du Manuel MAC (2023).

5.1.1 Le système d'indemnisation

Les PCT apportent aux missions de maintien de la paix des Nations Unies une diversité de capacités humaines et matérielle. En contrepartie, l'ONU indemnise ces États pour compenser les coûts engendrés par le déploiement de leur personnel et de leur matériel. Ce système d'indemnisation repose sur un barème négocié et standardisé par l'Organisation. L'indemnisation comprend plusieurs volets. Tout d'abord, une indemnité mensuelle par personne est versée afin de couvrir les salaires, l'alimentation, l'hébergement, l'équipement individuel et les dépenses connexes liées au service en mission. Ensuite, les PCT sont également remboursés pour les équipements collectifs fournis (véhicules, matériel médical, armement, etc.), conformément aux termes du protocole d'accord signé avec l'ONU. Enfin, les États peuvent recevoir un remboursement pour les soins médicaux, ainsi que des indemnités spécifiques en cas de blessure ou de décès survenus en service. Les Nations Unies procèdent à des inspections régulièrement afin de vérifier la conformité du matériel et des services fournis. Le respect de ces exigences conditionne le versement effectif des remboursements.

Plusieurs facteurs influencent le calcul des taux de remboursement. Ces facteurs, généralement spécifiques à chaque mission, tiennent compte des aléas environnementaux extrêmes, de l'intensité et du rythme des opérations, ainsi que de la présence de menaces ou encore d'actions hostiles. À titre d'exemple, la France a soutenu l'introduction d'une prime liée à l'engagement opérationnel dans le Manuel MAC, afin de récompenser l'utilisation intensive des équipements au-delà des normes usuelles. Cette proposition est actuellement à l'étude par le Secrétariat. De même, une compensation liée à l'éloignement du théâtre d'opérations peut également être discutée afin de prendre en compte les contraintes logistiques, notamment en matière de transport des pièces de rechanges. Les paiements sont effectués de manière périodique, généralement sur une base trimestrielle. Ils peuvent toutefois être retardés en cas de non-respect des procédures, de documentation incomplète ou d'anomalies constatées lors des inspections. Les fonds sont versés directement au gouvernement du pays contributeur, lequel demeure responsable de leur répartition interne.

En cas de décès d'un Casque bleu en mission, une procédure officielle est immédiatement déclenchée par la mission concernée, qui notifie le DOP et le Service de l'indemnisation pour décès et invalidité. Un rapport détaillé sur les circonstances du décès, accompagné des documents médicaux nécessaires, est transmis au Siège. Le PCT soumet ensuite une demande formelle d'indemnisation au nom des ayants droit du défunt. Le dossier est examiné afin d'établir le lien entre le décès et le service. Le Service de l'indemnisation examine le dossier pour statuer si le décès est lié au service. Si tel est le cas, une indemnité forfaitaire est approuvée. Le versement est effectué par l'intermédiaire du gouvernement du pays contributeur, qui en assure ensuite la distribution aux ayants droits désignés.

5.1.2 Le coût de la maintenance

La maintenance couvre le coût lié aux pièces de rechange, aux réparations effectuées sous contrat ainsi qu'aux opérations d'entretien de troisième et quatrième échelon, nécessaires pour maintenir le matériel majeur en conformité avec les normes spécifiées et pour les remettre en état de fonctionnement après leur rapatriement. Elle exclut en revanche les dépenses de personnel liées à l'entretien de premier et deuxième échelon, lesquelles font l'objet d'un remboursement distinct. La maintenance inclut toutefois un facteur différentiel de transport destiné à couvrir les frais ordinaires d'acheminement des pièces de rechange. L'ensemble de ces coûts est intégré dans le montant de la location avec services (*wet lease*). Des exemples de calculs de remboursement, notamment en matière de maintenance, sont présentés dans le Manuel MAC. Ces exemples sont fournis à titre indicatif, sous forme de données génériques qui ne tiennent pas compte des facteurs spécifiques à chaque OP. Ces facteurs n'ont qu'un impact marginal sur les montants de remboursement et les données présentées sont valables uniquement à la date de rédaction du présent document.

Par ailleurs, la valeur du taux de remboursement applicable à la maintenance du soutien logistique autonome (self-sustainment, en anglais) est directement intégrée dans les taux de remboursement fixés par l'ONU pour chaque catégorie de service. Lors de la négociation du MOU, le projet soumis par l'ONU au cours des séances de travail précise les modalités de remboursement applicables à la location avec services de chaque équipement majeur, en tenant compte des facteurs applicables à la mission, tels que définis précédemment.

Types d'équipements ¹⁰⁶	Dry Lease (location sans service)	Maintenance Rate (Location entretien)	Wet Lease (rembour- sement du matériel plus maintenance)
Véhicule blindé PC sur roues	2 974 US\$	1 311 US\$	4 285 US\$
Véhicule blindé transporteur De troupes armé (Classe I)	3 318 US\$	4 482 US\$	7 801 US\$
Véhicule blindé transporteur De troupes armé (Classe II)	2 760 US\$	3 748 US\$	6 508 US\$
Véhicule blindé transporteur De troupes armé (Classe III)	1889 US\$	2 166 US\$	4 055 US\$
Véhicule blindé de dépannage à roues	3 777 US\$	2 900 US\$	6 678 US\$
Poste mobile de télécommunications tactiques	555 US\$	359 US\$	913 US\$
Véhicule de reconnaissance sur roues (max 25 mm)	4 220 US\$	1 220 US\$	5 439 US\$
Camion-citerne (maximum 5000 litres)	1 000 US\$	660 US\$	1 660 US\$

¹⁰⁶ Les données présentées reposent sur le Manuel MAC (2023). Une version actualisée du Manuel devrait être publiée en 2026.

Le tableau ci-dessous¹⁰⁷ présente une synthèse des taux de remboursement relatif au soutien logistique autonome des principaux facteurs influençant leur calcul.

Contraintes du milieu, logistique et état des routes, acte hostile ou abandon forcé.	Taux mensuel (à l'exception des facteurs)	Taux mensuel (facteurs compris)	Niveau maximum de l'effectif autorisé	Remboursement mensuel (facteurs compris)
Restauration	28.99			
Transmission				
Haute Fréquence	18.26			
Téléphone	15.73			
VHF/UHF-FM	48.17			
Matériel de bureau	23.32			
Matériel électrique	27.94			
Petit matériel du génie	18.13			
Neutralisation des explosifs et munitions	8.64			
Blanchissage et nettoyage :				
Blanchissage	9.61			
Nettoyage	14.32			
Matériel de campement	27.04			
Matériel d'hébergements	42.10			
Matériel élémentaire de lutte contre l'incendie	0,23			
Détection des incendies et systèmes d'alarme incendie	0,16			

5.1.3 Facteurs applicables à la mission

Compte tenu des aléas propres à l’environnement opérationnel, sécuritaire et climatique de chaque opération de paix, certains facteurs sont pris en considération dans les calculs de remboursement afin de refléter les taux d’usure du matériel et leur impact sur le cycle de vie des équipements. Le manuel MAC distingue trois de facteurs applicables :

- **Facteurs liés aux contraintes physiques**, pris en considération lors des calculs des remboursements tant du matériel majeur que du soutien logistique autonome.
- **Facteurs logistiques**, également applicables aux calculs des remboursements du matériel majeur et du soutien logistique autonome.
- **Facteurs opérationnels**, applicable en cas de perte ou de dommage résultant d’actes hostiles ou d’un abandon forcé. Ces facteurs s’appliquent au soutien logistique autonome ou aux pièces de rechange prises en compte dans le cas d’une location avec services (*wet lease*).

¹⁰⁷ Nations Unies, *Manuel MAC*, 2023, p. 233, 2023. Les données présentées dans le tableau reposent sur le contenu du Manuel MAC (2023). Une version actualisée du Manuel devrait être publiée en 2026.

Pour plus de détails sur les facteurs applicables à une mission, il convient de se référer au chapitre 7 du Manuel MAC (2023).

5.1.4 Remboursement du matériel spécial

Certains types de matériels majeurs, dits « spéciaux », ne disposent pas de taux de remboursement standard dans les barèmes fixés par l'ONU, en raison de leur caractère particulier, de leur valeur élevée ou encore de l'impossibilité de les rattacher à une catégorie particulière existante. Lorsque l'ONU a besoin d'un matériel spécifique qui ne figure pas sur la liste Manuel MAC, le PCT est invité à suivre une procédure administrative spécifique, en coordination avec le DAO. Les parties conviennent alors d'un taux de remboursement acceptable pour le matériel concerné, sur la base de plusieurs facteurs à prendre en compte, tels que la juste valeur marchande générique ou encore la durée de vie utile estimée exprimée en années. Une fois le taux proposé accepté par le PCT, un MOU est signé. Celui-ci précise la liste des articles de matériel spécial, les taux de remboursement, les conditions d'emploi et la durée de déploiement prévue.

5.2 Méthode de calcul des taux

L'Assemblée générale des Nations Unies recommande l'emploi de la formule suivante pour le calcul des taux de remboursement mensuels¹⁰⁸:

Location sans services (*dry lease*)

Le taux mensuel est calculé en divisant la « juste valeur marchande générique » de l'équipement par sa durée de vie utile estimée (en années), puis en divisant le résultat par douze (12) pour obtenir un taux mensuel.

Formule :

Taux mensuel = (Juste valeur marchande générique ÷ durée de vie utile estimée en années) ÷ 12

Location avec services (*wet lease*)

Le taux de location avec services correspond au taux de location sans services (résultat obtenu ci-dessus), auquel s'ajoute le montant estimatif des dépenses mensuelles d'entretien assumées par le pays fournisseurs d'effectifs militaires.

Coefficients de majoration

Des coefficients de majoration peuvent être appliqués, le cas échéant, aux taux calculés dans le cadre d'une location avec ou sans services, afin de tenir compte d'une usure accélérée de matériel liée aux conditions spécifiques de la zone de mission.

¹⁰⁸ Nations Unies, *Manuel MAC*, 2023, chapitre 5, p.171.

Cette méthode de calcul s'inscrit dans le processus de détermination des besoins en équipements majeurs nécessaires à une unité tout au long de sa montée en puissance. Elle est finalisée lors de la négociation du MOU de l'unité concernée au Siège des Nations Unies, à New York.

Étapes	Actions	Comment
Étape 1 : prise en compte des équipements majeurs décrits dans un « <i>Statement of Unit Requirements</i> » (SUR) générique décrit dans le PCRS.	Cette phase permet de déterminer la liste des équipements majeurs qui forment le 1er projet de l'annexe B du MOU (Équipements majeurs). Elle permet d'avoir déjà une 1ère approche sur la valeur de la maintenance remboursée mensuellement par l'ONU.	À l'aide du Manuel MAC rechercher le terme « <i>Maintenance Rate</i> » de chaque équipement décrit dans le SUR générique.
Étape 2 : une fois l'État désigné, il reçoit un SUR adapte à la Mission.	Ajustements entre le SUR PCRS et le SUR Mission du nombre et du type des équipements majeurs.	À l'aide du Manuel MAC rechercher le terme « <i>Maintenance Rate</i> » Générique de chaque équipement décrit dans le SUR de la Mission.
Étape 3 : reconnaissance Sur le théâtre avec le 2ème (annexe B du MOU).	2 ^{ème} projet d'annexe B Comparaison entre le SUR de la Mission et la réalité sur le théâtre en modifiant si nécessaire. Le nombre et le type des équipements majeurs 3 ^{ème} projet d'annexe B. Ce projet est le document de référence pour la négociation du MOU à New York.	Ajustements si nécessaire de la somme remboursée par l'ONU pour le « <i>Maintenance Rate</i> » de la liste des équipements majeurs définis et nécessaires après la reconnaissance sur le théâtre.
Étape 4 : négociation du 3ème projet (annexes B du MOU).	Si nécessaire ajustement de la liste des équipements majeurs.	

Lors d'un premier déploiement, il est d'usage d'anticiper les besoins en maintenance en majorant le coût d'acquisition des matériels, au moment de l'investissement initial, par une valeur théorique de 10 %. Lorsque les matériels sont neufs, il est naturellement recommandé de négocier, en parallèle, un contrat de maintenance avec le constructeur. Cette majoration, bien que théorique, permet de constituer un volume significatif de pièces de rechanges, tout en prévoyant un stock équivalent sur le territoire du pays contributeur. Dans le cadre d'un déploiement initial, le volume de pièces de rechange et de consommables transportés par l'ONU est généralement

compris entre 90 et 180 jours, selon la nature des équipements et les contraintes opérationnelles de la mission.

À la demande du pays contributeur de troupes ou de police (PCT/P), les Nations Unies autorisent et prennent en charge le déploiement d'un volume supplémentaire de matériels majeurs correspondant à 10 % des quantités prévues dans la SUR. Ces matériels excédentaires ne donnent pas lieu à un remboursement mensuel, mais constituent une réserve opérationnelle destinée à garantir une disponibilité technique maximale de l'unité en toutes circonstances. Outre la prise en charge du transport, l'ONU rembourse également les coûts liés à la mise en peinture réglementaire de ces 10 % de matériels supplémentaires.

La manœuvre logistique demeure traditionnellement l'un des points de vulnérabilités des unités déployées, en raison des délais inhérents à l'identification des besoins, au traitement des demandes et à l'acheminement des ressources. L'anticipation des besoins en pièces de rechange et en équipements de réserve constitue donc un levier essentiel pour maintenir un taux de disponibilité technique proche de 100 %, en particulier pour les unités fortement engagées ou encore lors des inspections trimestrielles menées par les Nations Unies. Ces inspections ont un impact direct sur le niveau des remboursements versés à l'État contributeur.

Des pénalités financières sont appliquées en cas d'indisponibilité des matériels majeurs constatée lors des inspections. Une indisponibilité supérieure à 10 % par catégorie de matériel entraîne un non-remboursement du matériel concerné, calculé au *pro rata* du nombre de jours d'indisponibilité dans le mois. Lorsque cette indisponibilité dépasse 10 % de manière consécutive sur plus de deux (2) inspections, soit une durée excédant six (6) mois, une pénalité supplémentaire est appliquée sous la forme d'une réduction des remboursements liés aux frais de personnel (*troop costs*, en anglais), dans une limite maximale de 35 %. Cette pénalité est maintenue tant que l'indisponibilité persiste. Une mauvaise organisation ou une exécution défaillante de la maintenance peut ainsi générer un manque à gagner significatif pour le pays contributeur.

Ces taux et mécanismes sont fondés sur les cycles de révision moyenne du matériel majeur, tels qu'examinés tous les trois ans par le groupe de travail du Manuel MAC.

5.3 Autres considérations aidant à anticiper les coûts et remboursements du soutien logistique autonome.

Les coûts bruts et les remboursements anticipés liés au soutien du personnel sont généralement aisés à estimer, les taux applicables étant clairement définis dans le Manuel MAC (2023, chapitre 8, annexe B). Toutefois, compte tenu de la diversité des contextes opérationnels des missions, les demandes de remboursement peuvent être affinées afin de refléter le plus fidèlement les besoins réels en matière de soutien. Certaines unités sont déployées sur un seul site en zone urbaine, tandis que d'autres opèrent depuis plusieurs sites temporaires (TOB ou COB, pour base opérationnelle de compagnie ou *Company Operating Base* en anglais), parfois séparées par des distances rendant les déplacements quotidiens impossibles. Il est évident qu'un déploiement sur deux ou trois sites génère des besoins logistiques accrus, impliquant des volumes de matériel supérieurs et des investissements supplémentaires.

Néanmoins, le calcul du remboursement de l'ONU au titre du soutien logistique autonome repose uniquement sur l'effectif autorisé de l'unité, tel que défini dans l'annexe A du MOU, et non sur le nombre de sites occupés. Par ailleurs, la présence accrue de personnel féminin, fortement encouragée par le Secrétariat, peut entraîner des coûts additionnels, notamment en matière d'hébergement et d'aménagements spécifiques.

La prise en compte du soutien logistique autonome ne se limite pas uniquement à fournir des matériels destinés au soutien du personnel (traitement de l'eau, production d'énergie, moyens de restauration, équipements d'entretien, tentes et conditions d'hébergement, etc.). Elle implique également de tenir compte d'autres considération liée à :

- Les enjeux de soutien du personnel essentiels dans une OP. Ils déterminent la capacité d'une unité à durer sur le terrain ainsi que son empreinte écologique, laquelle doit être réduite au minimum.
- Les défis liés à la mise en œuvre du soutien logistique autonome. Pour une armée, il est souvent plus simple d'acquérir des matériels purement militaires (blindés, équipements divers, etc.) que de satisfaire aux standards des Nations Unies en matière de soutien du personnel. Cette dimension, à la fois essentielle et hautement technique, exige donc une attention et un effort particulier.
- Le caractère indicatif du SUR, qui ne fournit qu'une estimation initiale des besoins de soutien du personnel à mettre en place pour le déploiement.
- Les adaptations requis en fonction de la réalité de la mission. Elles sont identifiées lors de la visite de reconnaissance et doivent faire l'objet d'ajustements continus tout au long du déploiement, notamment grâce à l'exploitation des RETEX.

Lors d'un déploiement initial, en particulier dans le cadre du lancement d'une nouvelle OP, la simple fourniture de matériels de soutien du personnel est insuffisante. La visite de reconnaissance doit permettre une réflexion approfondie sur l'organisation du site, la répartition des unités, la localisation des installations, les contraintes de vie et de sécurité, ainsi que sur la vision de long terme. Il est notamment indispensable d'anticiper les besoins en câblage électrique, (souvent plusieurs kilomètres pour une unité), en outillage spécialisé, afin de limiter les ruptures de capacité.

La prise en compte du soutien du personnel impose ainsi une analyse détaillée de l'architecture de vie de l'unité déployée, pouvant nécessiter l'élaboration d'un plan de masse à mettre en œuvre dès l'arrivée des éléments précurseurs. Ces aspects techniques, parfois considérées comme secondaires, sont en réalité déterminants et doivent être intégrés dès la visite de reconnaissance, puis formalisés lors de la négociation du MOU.

Enfin la spécificité des matériels dédiés au soutien du personnel exige une préparation rigoureuse, incluant la formation, la préparation opérationnelle, le conditionnement logistique et l'appropriation effective des équipements par les unités déployées.

5.4 Maîtrise des règles de gestion financière

La réflexion sur un modèle économique durable doit être menée en amont, dès la phase de conception du projet de contribution. Sa mise en place constitue un facteur déterminant pour la réussite du processus de génération de force et le déploiement

effectif d'une unité au profit d'une OP. L'ONU ne finançant pas la génération de force, aucune aide financière directe n'est à attendre de New York avant le déploiement. L'unité projetée est mise à disposition des Nations Unies pour la durée de la mission, et l'Organisation indemnise en retour l'État contributeur pour sa participation.

Cet engagement, bien qu'inscrit dans un cadre politique et opérationnel spécifique, impose également la prise en compte de contraintes budgétaires significatives, qui obligent les États membres à concevoir leur propre système de gestion financière. Celui-ci repose sur un investissement initial du PCT, comprenant la mise aux normes du personnel (sélection, formation, préparation à la projection) et du matériel, souvent coûteuse sauf pour les forces armées disposant déjà d'un niveau d'équipement élevé. Cet investissement préalable est progressivement compensé par les Nations Unies, sur la base de remboursements trimestriels pour le personnel et le matériel, subordonnés aux résultats des inspections menées sur le terrain. Selon le niveau de dépenses engagées, cet investissement peut être raisonnablement amorti sur une période moyenne d'environ cinq ans selon le type de contribution.

Lorsque tout ou partie du matériel est déjà en dotation, l'investissement de l'État se limite principalement à la mise aux normes de certains équipements, notamment ceux relatifs au soutien du personnel, et/ou à l'acquisition de moyens manquants, tels que certains types de véhicules blindés (APC pour *Armoured Personnel Carrier* en anglais). Dans ce cas, le budget des forces armées est généralement suffisant pour atteindre rapidement le niveau requis par le SUR. Une autre option consiste pour l'État à financer la quasi-totalité des besoins de l'unité, les forces disposant en principe déjà de l'armement et des munitions nécessaires. Dans ce scénario, l'investissement peut s'élever à environ 10 millions USD pour une compagnie de 140 personnels, et entre 30 et 45 millions USD pour un bataillon d'infanterie de 850 militaires. Ces variations dépendent principalement des choix budgétaires opérés, tels que le type et la quantité de moyens acquis, le recours à du matériel neuf ou d'occasion, ou encore le niveau de protection et de performance recherché.

Sur le plan organisationnel, la stratégie nationale doit mobiliser l'ensemble des services compétents et allouer des moyens spécifiques, à commencer par la désignation d'une cellule de pilotage chargée de la gestion de la contribution nationale. Cette structure devrait idéalement regrouper l'ensemble des acteurs concernés (Affaires étrangères, Défense, Finances, etc.). La préparation des effectifs, assurée par le ministère de la Défense, implique une mise en conformité avec les standards des Nations Unies, notamment l'intégration d'une politique d'égalité des genres dans les procédures de recrutement, le suivi des RH des personnels déployés avec l'instauration d'un marqueur ONU dans les carrières militaires, ainsi que la préparation de contributions en troupes et en officiers de haut niveau. Un plan de formation spécifique doit être conçu, incluant la création d'un centre national d'entraînement au maintien de la paix ou le recours à des partenariats avec une école ou une académie nationale, voire un centre régional, ainsi que la valorisation, dans les parcours professionnels, des déploiements au sein des missions onusiennes. L'État peut également recourir à des partenaires extérieurs ou au secteur privé.

5.5 Rôle du commandant du contingent du pays contributeur dans le système de remboursement au titre du MAC

Le Commandant du contingent national est le principal responsable de l'état technique et opérationnel de son unité. À ce titre, il lui incombe de veiller au respect des termes et conditions fixés dans le MOU ou la LOA et de mettre en place, en coordination avec le Directeur ou Chef de l'appui à la mission, les mécanismes et procédures nécessaires à une gestion efficace des tâches administratives et logistiques imposées par la mission. Il est également responsable du maintien en condition opérationnelle du matériel, ainsi que de la préparation, de l'exécution et de la validation des différentes inspections. Les résultats de ces inspections, consignés dans les rapports correspondants, doivent être discutés, validés et transmis aux autorités nationales afin de tenir comptes des matériels majeurs ou mineurs manquants ou inutilisables, et de s'assurer que les mesures correctives nécessaires soient prises pour y remédier en temps opportun.

Le Commandant du contingent maintient un lien de compte rendu régulier avec le Commandant de la Force afin de l'informer de toute modification affectant les effectifs, le matériel majeur ou mineur, le soutien logistique autonome, ainsi que de toute perte ou détérioration de matériel appartenant au contingent, notamment lorsqu'elle résulte d'une action hostile ou d'un abandon forcé. Dans ce cas particulier, il est tenu de coopérer avec le Directeur ou le Chef de l'appui à la mission afin d'enquêter sur les circonstances opérationnelles ayant conduit à ces pertes ou dommages et de rendre compte à la Division de l'appui au personnel en tenue (UCSD, pour *Uniformed Capabilities Support Division* en anglais), accompagnant le cas échéant son rapport de recommandations pouvant donner lieu ou non à un remboursement par l'ONU. Le commandant du contingent doit constamment rendre compte au commandant de la Force et au DMS de l'état, de la conformité et de l'utilisation des munitions et explosifs, qu'il s'agisse d'un emploi opérationnel ou de formation, et cosigne l'attestation correspondante.

Enfin, pour certains PCT, le commandant du contingent doit être pleinement conscient des possibilités de recours au secteur privé, au moyen d'accords contractuels, en particulier locaux, afin de couvrir certains services essentiels. Ceux-ci peuvent inclure, notamment, les services publics, les infrastructures, l'appui à l'acquisition de fournitures et de produits pétroliers, les services de blanchisserie et de nettoyage à sec, les services de transport aérien, ainsi que des contrats de réparation et d'entretien.

5.6 Détermination du type d'investissement

5.6.1 Les partenariats

Les pays contributeurs disposent de plusieurs opportunités de renforcement de capacités, tant en matière de formation que d'équipement, grâce à divers programmes de coopération. Celles-ci diffèrent par leur forme, leur niveau d'engagement, leur portée et les domaines de soutien couverts. Parmi les plus importants figurent le programme de RECAMP, conduit par le ministère des Armées français ; les anciens

programmes américains GPOI et ACOTA financé par le Département d'État des États-Unis ; ainsi que le programme canadien MTAP. D'autres initiatives à caractère thématique ou bilatéral, sont négociées avec des partenaires tels que le Royaume Uni, l'Allemagne, ou d'autres États. L'accès à ces différents mécanismes peut être négocié par voie bilatérale ou dans le cadre de dispositifs multilatéraux, tels que le Mécanisme de Coordination Souple (LCM) ou le Programme de Partenariat Tripartite (TPP).

5.6.2 Les filières privées

Les filières privées peuvent jouer un rôle déterminant dans le soutien aux efforts nationaux des PCT au maintien de la paix. Elles contribuent en premier lieu au renforcement des capacités logistiques des États, en fournissant des services de transport, d'approvisionnement, de maintenance et, dans certains cas, d'infrastructures. Cette contribution permet aux forces nationales de déployer leurs contingents plus rapidement et dans de meilleures conditions de sécurité, tout en réduisant la pression sur les ressources publiques. Cet investissement peut couvrir tout ou une partie des acquisitions d'équipements ou de services, tels que la maintenance et/ou la formation. Dans le domaine de la formation, des entreprises spécialisées, telles qu'*OMP Solutions* ou *Themis*, peuvent proposer des programmes d'entraînement avancés portant sur le droit international humanitaire, la gestion des conflits, les opérations tactiques ou encore la cybersécurité. Ces formations viennent compléter les dispositifs nationaux et contribuent à améliorer la préparation des unités engagées dans les opérations de paix.

Le secteur privé soutient également les opérations de la paix par l'innovation technologique. Grâce à leur expertise dans des domaines tel que les communications sécurisées, la surveillance par drones, l'analyse de données ou les équipements médicaux (notamment la télémédecine), les entreprises fournissent des outils essentiels pour renforcer l'efficacité opérationnelle et la sécurité des personnels déployés.

Cette approche présente l'avantage de ne pas impacter directement sur le budget de la défense. La Note verbale émise par les Nations Unies, confirmant officiellement l'acceptation de la contribution d'une unité à une opération de paix donnée, peut en outre servir de garantie pour sécuriser ce type de financement. Quelles que soient les modalités retenues, l'engagement d'un pays dans une opération de paix relève avant tout d'un choix politique et stratégique, impliquant des conséquences budgétaires et organisationnelles significatives pour les forces armées.

Table de matières et annexes



Table de matières

Partie 1 L'importance de la préparation en amont de l'engagement dans le maintien de la paix

1.1 La définition d'une contribution nationale au maintien de la paix : un engagement stratégique, durable et multidimensionnel	2
1.2. L'identification des acteurs, interlocuteurs et partenaires clés de l'ONU ..	5
1.2.1. Les entités clés de l'ONU	5
A. La cellule de génération de force et de planification des moyens (SFGCPC) ..	5
B. Le Service de génération de force (FGS)	6
C. La Division de soutien aux capacités en uniforme (UCSD)	7
D. La Division logistique (LD/OSCM)	8
E. Le Mécanisme de coordination souple (LCM)	8
F. Le Programme de partenariat triangulaire (TPP)	9
1.2.2. Identifier les partenariats possibles	9
A. Les autres États membres	9
B. Les partenariats privés	12
C. L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)	12

Partie 2 Les fondements institutionnels d'une opération de paix

2.1. Les étapes préparatoires à l'établissement d'une opération de paix	15
2.1.1 Le dialogue entre le Secrétariat et l'État membre sur une contribution potentielle	16
2.1.2 La création d'une opération de paix par résolution du Conseil de Sécurité	17
2.1.3 Le mandat d'une opération de paix	17
2.2 La connaissance des documents majeurs nécessaires à la planification d'une OP	18
2.2.1 Le concept de mission	19
2.2.2 Le Protocole d'accord (MOU)	19
2.2.3 Le concept d'opérations de la composante militaire (CONOPS)	20
2.2.4 L'état des besoins de la Force (SFR pour <i>Statement of Force Requirements</i> en anglais)	20
2.2.5 L'état des besoins par unité (SUR)	20
2.2.6 Les règles d'engagement (ROE)	21
2.2.7 Autres références clés de planification	21

Partie 3 Le processus de déploiement de la contribution nationale au sein d'une opération de paix

3.1 La définition du format de contribution	23
3.2 L'inscription au Système de préparation des moyens de maintien de la paix (PCRS), outil d'identification des PCT potentiels	24
3.2.1 Le PCT enregistre son engagement dans le PCRS.....	25
3.2.2 Vérification de l'éligibilité de l'engagement.....	26
3.2.3 Alignement de l'offre sur la demande spécifique ou générique des Nations Unies	27
3.2.4 Déploiement rapide (RDL) - Capacité de déploiement dans les 60 jours suivant une invitation officielle du Secrétariat.....	28
3.3. Le processus de validation d'une contribution par les Nations Unies	30
3.3.1 Officialisation de la contribution par voie de Note verbale.....	30
3.3.2 Acceptation de l'offre de contribution par l'ONU	30
3.3.3 Considérations liées au genre lors de la génération d'une unité militaire.....	31
3.4 La formation au maintien de la paix : facteur clé de la préparation opérationnelle des unités militaires	32
3.4.1 L'importance de la formation au maintien de la paix.....	32
3.4.2 Les principaux acteurs de la formation aux opérations de paix	33
A. Le Service intégré de la formation (ITS)	34
B. Les Centres intégrés de formation du personnel des missions	34
C. Le Centre régional de services d'Entebbe	35
D. L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	35
E. Les États membres	36
3.4.3 Les phases de la formation au maintien de la paix.....	36
A. Phase de la formation de pré-déploiement (PDT)	38
B. Phase de la formation initiale.....	43
C. Phase de la formation continue	44
3.4.4 Les compléments nécessaires à une formation de pré-déploiement complète.....	45
A. La formation des cadres supérieurs	46
B. La déontologie en matière de conduite et de discipline et la prévention de l'exploitation et des abus sexuels.....	47
C. Le multilinguisme et l'interculturalité	49
D. Lutte contre la désinformation, la désinformation et les discours de haine (MDH) : un impératif de sécurité et d'efficacité	51
E. La perspective de genre : un levier stratégique pour des opérations de paix plus efficaces et inclusives	51

3.5 Le processus de validation de l'aptitude opérationnelle des unités militaires	54
3.5.1 La visite d'évaluation et de conseil (AAV)	54
3.5.2 Les vérifications administratives des antécédents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et à la mauvaise conduite	55
3.5.3 La visite de reconnaissance	57
3.5.4 Les négociations sur le Protocole d'accord (MOU)	58
3.5.5 Les négociations sur la Lettre d'Attribution (LOA)	60
3.5.6 La visite de pré-déploiement (PDV)	61
3.5.7 La certification de l'unité	62
3.5.8 Adaptation et finalisation du MOU et de la LOA	62
3.6. Organisation et mise en œuvre du déploiement	64
3.6.1 Le processus de déploiement	64
3.6.2 Le redéploiement	66
3.6.3 Le système de rotation	66
3.6.4 Le retrait	67
3.6.5 Les préparatifs à entreprendre dans la zone de la mission	67
3.6.6 Le système de vérification et d'inspections du matériel	67
A. L'inspection à l'arrivée	68
B. Les inspections périodiques de vérification ou contrôles ponctuels	69
C. Les inspections d'aptitude opérationnelle	70
D. Les inspections de rapatriement (avant la transition hors de la zone de mission)	70

Partie 4 Le soutien logistique en opérations de paix

4.1 La gestion intégrée du soutien logistique	75
4.1.1 La stratégie globale de soutien aux missions	75
4.1.2 La logistique de l'ONU au niveau de la mission	78
4.1.3 Comment s'opère la gestion intégrée du soutien logistique ?	80
4.2 La mise en œuvre du soutien logistique	80
4.2.1 La logistique durant la montée en puissance de la mission	80
A. Les considérations administratives préalables au déploiement	81
B. La préparation matérielle	82
C. La réception, le mouvement et l'intégration au sein de la mission	83
D. Cas des déploiements rapides	83
4.2.2 La logistique en cours de mission	83
A. L'effort logistique en cours de déploiement	84
B. L'approvisionnement en opération de paix	85
C. La maintenance en opération de paix	86

D. Les stocks de pièces de rechange et consommables	86
E. Le transport en opération de paix	87
4.2.3 La logistique durant la phase de transition	87
A. L'effort logistique durant la transition	88
B. Le procédure de liquidation	88
C. La cession et l'amortissement du matériel	89
4.3 Le soutien sanitaire des missions de l'ONU.....	90
4.3.1 L'organisation structurelle du soutien sanitaire et le partage des responsabilités entre l'ONU et les PCT	90
A. La cellule médicale de la mission	92
4.4.1 Les différents niveaux d'installations médicales.....	95
A. Hôpital de NIVEAU 1	95
B. Hôpital de NIVEAU 2	96
C. Hôpital de NIVEAU 3	97
D. Hôpital de NIVEAU 4	97
4.4.2 La formation médicale	98
A. Les soins de premiers secours (le nécessaire ou kit individuel)	99
B. L'habilitation technique du personnel des PCT	100
4.4.3 L'évacuation sanitaire et la prise en charge des blessés.....	100
4.4.4 Les capacités modulaires spécialisées de soutien médical	102
A. Le module de chirurgie mobile léger.....	102
B. Module évacuation sanitaire aérienne	102
C. Cabinet dentaire	102
4.4.5 La gestion des soins de santé	102
A. La santé mentale	102
B. La télémédecine	104
4.4.6 La préparation médicale	105
A. Le paludisme (malaria)	106
B. Cas du VIH/sida et maladies sexuellement transmissibles	106

Partie 5 Maîtriser les remboursements et construire un modèle économique durable

5.1 Les modalités de remboursement	109
5.1.1 Le système d'indemnisation	110
5.1.2 Le coût de la maintenance	111
5.1.3 Facteurs applicables à la mission	112
5.1.4 Remboursement du matériel spécial.....	113
5.2 Méthode de calcul des taux.....	113

5.3 Autres considérations aidant à anticiper les coûts et remboursements du soutien logistique autonome..... 115

5.4 Maîtrise des règles de gestion financière 116

5.5 Rôle du commandant du contingent du pays contributeur dans le système de remboursement au titre du MAC..... 118

5.6 Détermination du type d'investissement 118

 5.6.1 Les partenariats..... 118

 5.6.2 Les filières privées 119

Annexe

Annexe 1 Modèle standard de Note de certification émanant de l'État membre..... 126

Annexe 2 Modèle de formulaire de NOTICAS 128

Annexe 3 Vérification du matériel majeur et les normes de performance applicables 130

Annexe 4 Vérification et normes de performance applicables au soutien logistique autonome (Self-Sustainment)..... 134

Annexe 5 Questions fréquemment posées 139

Annexe 6 Conseils utiles aux officiers logistiques des contingents..... 142

Annexe 7 Acronymes & abréviations 144

Bibliographie..... 160

Annexe 1. Modèle standard de Note de certification émanant de l'État membre

1. Le gouvernement de [nom de l'État membre] certifie que [désignation de l'unité militaire], désignée pour servir dans l'opération de la paix [nom de l'opération de paix], est conforme aux déclarations des paragraphes 2 et 3 ci-dessous.
2. L'unité susmentionnée a été organisée tactiquement conformément à la déclaration des besoins de la force des Nations Unies et est prête à accomplir ses tâches conformément aux dispositions du concept d'opérations propre à la mission, des règles d'engagement/directives sur l'emploi de la force et de l'ordre d'opérations. Il est également certifié que l'unité dispose :
 - a. des ressources/équipements appropriés pour l'exécution des tâches qui lui sont assignées ;
 - b. d'une formation préalable au déploiement conforme aux normes et spécifications des Nations Unies ;
 - c. d'une préparation et d'une mise à l'épreuve par le biais d'une auto-évaluation et d'exercices sur le terrain ;
 - d. de la capacité et de la volonté d'opérer sur la base de tactiques, de techniques et de procédures de maintien de la paix, afin d'accomplir les objectifs et le mandat de la mission des Nations Unies.
3. Plus précisément, le gouvernement de [nom de l'État membre] a procédé à une vérification de l'inconduite et certifie que :
 - a. Aucun des membres de l'unité n'a été impliqué dans une infraction pénale, y compris de nature sexuelle, ni n'a été condamné, ni ne fait actuellement l'objet d'une enquête ou de poursuites pour une infraction pénale ou une violation du droit international relatif aux droits de l'homme ou du droit international humanitaire ;
 - b. Le gouvernement de [nom de l'État membre] n'a connaissance d'aucune allégation à l'encontre des membres de l'unité selon laquelle ils auraient été impliqués, par action ou par omission, dans la commission d'actes constituant des violations du droit international des droits de l'homme ou du droit international humanitaire ;
 - c. Le gouvernement de [nom de l'État membre] certifie qu'aucun membre de l'unité devant faire partie de [désignation de l'unité] n'a été précédemment rapatrié pour des raisons disciplinaires ou interdit de toute autre manière de participer à des opérations de la paix des Nations Unies en raison d'un acte de faute grave, y compris d'exploitation et d'abus sexuels ;
 - d. Tous les membres de l'unité déployés à [nom de la mission] ont suivi la formation préalable au déploiement requise en matière de conduite et de discipline, y compris en ce qui concerne l'exploitation et les abus sexuels, qui a été dispensée conformément aux normes des Nations Unies ;
 - e. Le gouvernement de [nom de l'État membre] convient que, dans les cas où, lors de la sélection du personnel effectuée par les Nations Unies, il est révélé qu'un

ou plusieurs membres de l'unité devant faire partie de [désignation de l'unité] ne pourraient pas participer aux missions de la paix des Nations Unies en raison de l'un des éléments décrits aux alinéas a) à d), le gouvernement de [nom de l'État membre] prendra en charge la totalité des frais de rapatriement de ces personnes.

4. La présente note d'attestation ne s'applique pas à l'ensemble du contingent, mais uniquement à l'unité individuelle spécifiée. Une note de certification distincte est requise pour chaque unité individuelle d'un contingent et sera soumise pour chaque rotation de cette unité.

Signature :

Date :

Case de signature : Nom, fonction, lieu, etc.

Annexe 2. Modèle de formulaire de NOTICAS

MODELE DE NOTICAS

United Nations		Nations Unies
-----------------------	--	----------------------

NOTIFICATION DES PERTES OU NOTICAS

Reference:	Mission:	Date d'envoi:
A	INFORMATION SUR L'INDIVIDU	
1.	Nom de famille	
2.	Prénom	
3.	Pays de Nationalité	
4.	Genre	[Choisir]
5.	Grade militaire/ou équivalent dans la fonction civile	
6.	Matricule de Service / no. Carte d'identité	
7.	Numéro de passeport	
8.	Date de naissance	
9.	Type de blessure	[Choisir]
10.	Localisation de la victime	
B	INFORMATION LIEES AUX NATIONS UNIES	
1.	Nom de la mission	
2.	Numéro de carte ONU	
3.	Type de contrat	[Choisir]
4.	En mission au moment de l'incident	
5.	Date d'arrivée à la mission	
6.	Sommaire du rôle en mission	
C	INFORMATION DE LA PERSONNE LA PLUS PROCHE	
1.	Nom	
2.	Adresse	
3.	Téléphone no.	

4.	Relation de parenté	
D	INFORMATION SUR L'INCIDENT	
1.	Date/Temps de l'incident	
2.	Localisation du lieu de l'incident	
3.	Circonstances/Type d'incident	[Choisir]
4.	Description de l'incident	
5.	Information supplémentaire	

Titre:	[Choisir]	Signature
Nom complet:		

Annexe 3. Vérification du matériel majeur et les normes de performance applicables

Type de matériel majeur	Normes et modalités de remboursement
Matériel de transmissions	C'est l'ensemble du matériel des unités de transmissions dont les prestations s'étendent au niveau de la Force. Le matériel doit suffire à doter la mission du réseau de transmissions de base dont elle a besoin. Des capacités de réserve sont maintenues sur le théâtre d'opérations afin de garantir un service ininterrompu.
Matériel électrique	Le matériel électrique sert à assurer l'alimentation principale en électricité des camps, bases et sites dispersés occupés par les compagnies ou par les unités spécialisées ayant besoin d'une puissance électrique supérieure à 20 kilovoltampères (installations médicales, ateliers d'entretien, etc.). Il comprend tout le matériel annexe, les articles consommables connexes et les faisceaux de câblage, ainsi que le câblage nécessaire au raccordement des utilisateurs. Les appareils d'éclairage, les circuits électriques des locaux d'hébergement et le câblage sont remboursés au taux applicable au soutien logistique autonome. La fourniture d'appareils de production d'électricité alimentés par des sources d'énergie renouvelables est encouragée en solution de remplacement (total ou partiel) des groupes électrogènes alimentés par du carburant. Ces appareils sont remboursés en fonction du type de système au taux s'appliquant aux contrats de location avec services ou bien en tant que matériel spécial. Sont également encouragés les « systèmes hybrides » d'installations de production d'électricité qui combinent des systèmes photovoltaïques et des groupes électrogènes diesel (les premiers produisant de l'électricité pour une consommation immédiate, en parallèle des seconds). Les contingents doivent fournir leurs propres générateurs électriques (au-dessus de 20 KVA), qui sont alors remboursés et pris en compte dans la liste du matériel majeur du MOU. Pour la catégorie « électricité » du soutien logistique autonome, les contingents doivent disposer d'une capacité d'énergie électrique minimale (générateur de moins de 20 KVA) destinée à fournir l'énergie de secours pour les installations vitales et le soutien électrique pour les petites unités dispersées en BOT (Base opérationnelle temporaire). Ces GE sont remboursés au taux du soutien logistique autonome.

Matériel du génie	À la différence des petits travaux de génie dans la catégorie du soutien logistique autonome, le matériel du génie concerne principalement les unités de génie au niveau de la Force. Le matériel du génie doit être entretenu de manière à pouvoir servir dès son déploiement. Le Manuel à l'usage des unités militaires de neutralisation des explosifs et munitions¹ détaille tous les standards du matériel d'une unité du génie, d'une unité de neutralisation des explosifs et des munitions, ou de toute autre unité dotée d'une équipe de recherche ou de neutralisation des explosifs et munitions. L'approvisionnement en articles consommables et les achats correspondants, l'installation du matériel et les dépenses relatives au matériel mineur (tiges de forage, petites pompes, enrobés, gravillons, etc.) doivent faire l'objet d'une LOA distincte. Les coûts excessifs supportés du fait de l'usure exceptionnelle provoquée par l'utilisation du matériel dans des conditions particulièrement éprouvantes doivent également faire l'objet d'une LOA.
Matériel d'observation	Dans le cas d'une location avec services, le matériel d'observation doit être entretenu de manière à être en état de fonctionner en permanence (24h/24) dans les avant-postes d'observation. Il doit être régulièrement étalonné. Dans le cas d'une location sans services, il incombe à l'ONU de fournir les pièces de rechange et le matériel nécessaires pour que le matériel d'observation en avant-poste soit en état de marche permanent (24h/24).
Conteneurs	Les logements conteneurisés sont des abris mobiles utilisés à des fins spécifiques. Il existe principalement trois types de conteneurs : les conteneurs transportés par camion, sur remorque et les conteneurs maritimes. Les premiers peuvent être déchargés et utilisés sans le camion. Les conteneurs sur remorque n'ont pas besoin d'être déchargés, mais ne sont pas considérés aux fins de leur remboursement comme des remorques entrant dans la catégorie des véhicules. Pour donner lieu à un remboursement, les conteneurs maritimes doivent être entretenus conformément aux normes du transport international (i.e. c'est-à-dire homologués pour le transport maritime). Un conteneur utilisé pour assurer des services au titre du soutien logistique autonome (soins dentaires, restauration, etc.) n'est pas remboursable au titre du matériel majeur, mais au titre du soutien logistique autonome.

¹ DOP (2021), *Manuel à l'usage des unités militaires de neutralisation des explosifs et munitions participant aux opérations de paix des Nations Unies*, Nations Unies, 2e édition, août 2021. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.11%20United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Explosive%20Ordnance%20Disposal%20\(EOD\)%20Unit%20Manual%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.11%20United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Explosive%20Ordnance%20Disposal%20(EOD)%20Unit%20Manual%20(French).pdf)

Aéronefs	Compte tenu de la nature particulière des aéronefs, le type et le nombre d'appareils et leurs normes de performance font généralement l'objet d'une LOA. Cette catégorie comporte aussi les systèmes de drones aériens (UAS), de plus en plus utilisés pour les missions des Nations Unies. Ils servent à aider les missions de reconnaissance et d'observation, collecter des données aériennes et des informations géospatiales, et obtenir des données de surveillance extrêmement utiles dans de nombreuses situations opérationnelles. Ces drones sont classifiés en fonction de l'altitude, la capacité d'emport et l'endurance.
Armements	Les armes collectives doivent être en état de fonctionnement à 90 %. Un bon état de fonctionnement suppose notamment le réglage du viseur et l'étalonnage des armes, ainsi que des tirs d'essai périodiques (dans la mesure où ils sont autorisés dans la zone de la mission).
Munitions	L'ONU rembourse aux PCT les dépenses liées au déploiement et redéploiement de munitions. Ils sont tenus de fournir des munitions dans les quantités prescrites dans le Manuel sur la gestion des munitions². L'ONU rembourse les munitions dans les cas suivants : • Munitions et explosifs employés dans le cadre d'activités opérationnelles ; • Munitions utilisées dans le cadre d'activités de formation autorisées et ordonnées par le Commandant de la Force ; • Munitions et explosifs atteignant leur date de péremption dans la zone de mission. Néanmoins, les pays qui fournissent des contingents sont tenus de disposer de munitions et d'explosifs dont la durée de péremption résiduelle est égale à au moins 50 % de sa durée de vie totale, et de les entreposer adéquatement. Les munitions et explosifs sont remboursés sur présentation d'un formulaire rempli par les autorités nationales, accompagné d'une facture du fabricant ou d'une certification gouvernementale, et une attestation d'utilisation de munitions opérationnelles établie par la mission.
Navires	Compte tenu de la nature particulière des navires, le type et le nombre de bâtiments et leurs normes de performance doivent être précisés dans des LOA distinctes.

² DOP et DAO (2020), *Manuel des Nations Unies sur la gestion des munitions*, ONU, Première édition, Janvier 2020. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2019.27%20United%20Nations%20Manual%20on%20Ammunition%20Management%20\(Manual\)%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2019.27%20United%20Nations%20Manual%20on%20Ammunition%20Management%20(Manual)%20(French).pdf)

Groupe cynophile, tous types – cas particulier	Un groupe cynophile est un groupe de sécurité qui comprend un chien et un maître-chien, ce dernier ayant des aptitudes et des compétences spécifiques. Dans le cadre d'une opération, plusieurs groupes cynophiles peuvent être nécessaires
Matériel de protection des forces	Ce matériel est destiné à renforcer la protection de la Force de la mission face aux nouveaux modes opératoires utilisés contre le personnel et les installations de l'ONU (attaque au moyen d'engins explosifs improvisés télécommandés, infiltration et attaque directe d'installations de la mission, etc.). Il peut notamment s'agir d'éléments de matériel tels que des brouilleurs portatifs ou montés sur véhicule, des systèmes de vidéosurveillance, des détecteurs de mouvement, ou encore divers types de capteurs de mouvement. Compte tenu des risques que posent les opérations conduites la nuit, il est essentiel que les unités concernées soient dotées de kits de balisage des aires de poser d'hélicoptères, de façon à améliorer les chances de survie du personnel en uniforme qui intervient dans des zones d'opérations éloignées et hautement imprévisibles. Ils sont fournis par l'ONU. Ces kits comportent aussi du matériel de transmission, radio aéronautiques, grenades fumigènes de couleur, etc.

Annexe 4. Vérification et normes de performance applicables au soutien logistique autonome (Self-Sustainment)

Type de SLA	Normes et modalités de remboursement
Restauration	Le contingent doit disposer des capacités de maintenance des équipements de cuisson et de conservation des denrées et autres produits fournis par l'ONU.
Transmissions	En plus du téléphone, principal mode de communication dans les cantonnements, le quartier général de l'unité et les petits éléments fixes (bureaux, locaux de travail, postes d'observation et de garde, etc.) disposent des moyens de communication VHF (Très Haute Fréquence), UHF (Ultra haute Fréquence), et MF (Fréquence Medium) qui constituent le principal moyen de radiocommunication avec les unités subordonnées et les éléments tactiques ou mobiles de l'unité qui ne peuvent pas utiliser la voie téléphonique. Dans un souci d'élongation, les transmissions HF assurent le contact avec les éléments tactiques ou mobiles de l'unité qui interviennent dans des zones situées hors de portée des réseaux VHF, UHF et MF.
Matériel de bureau	Matériel mobilier et fournitures de bureau requis pour tout le personnel d'état-major de l'unité : fournitures de bureau et services nécessaires au personnel du contingent ; matériel informatique, moyens de reproduction, logiciels et bases de données nécessaires pour toute la correspondance interne et l'administration de l'état-major. L'unité assure l'entretien de ses bureaux et fournit notamment le matériel, les pièces de rechange et les fournitures nécessaires à cet effet. Le taux de remboursement s'applique à la totalité des effectifs de l'unité. L'ONU pourrait fournir ces moyens sous forme de soutien autonome.
Matériel électrique	L'unité doit fournir de l'électricité produite par des groupes électrogènes décentralisés. Ne sont pas incluses les sources d'alimentation électrique des unités plus importantes. Les frais engagés à ce titre sont remboursés au taux applicable au matériel majeur. L'utilisation d'appareils de production d'électricité alimentés par des sources d'énergie renouvelables sont encouragées

Petits travaux de génie	Le contingent doit être en mesure : a) De réaliser de petits travaux de construction ne relevant pas de la défense des périmètres ; b) D'effectuer de petits travaux de réparation et de remplacement du matériel électrique ; c) D'effectuer des travaux de plomberie et de réparer le réseau de distribution d'eau ; d) D'effectuer de petits travaux d'entretien et autres petits travaux de réparation ; e) De fournir tout le matériel d'atelier, les outils et les fournitures nécessaires à cet effet.
Neutralisation des explosifs et munitions	Pour pouvoir prétendre à un remboursement au taux fixé pour la catégorie de soutien logistique autonome relative à la neutralisation des explosifs et munitions, l'unité doit être en mesure de protéger son cantonnement ainsi que d'assurer son propre soutien logistique pour ce qui est de l'observation et de l'identification. Les munitions utilisées pour détruire les munitions non explosées au titre du soutien logistique autonome font partie des articles consommables et ne font donc pas l'objet d'un remboursement distinct. Lorsqu'une unité du Génie placée sous le contrôle opérationnel de la Force accomplit des tâches de neutralisation des explosifs et munitions au titre du soutien logistique autonome, dans la zone de cantonnement du contingent d'un autre pays, il a droit à un remboursement au titre de cette catégorie, y compris pour les effectifs du contingent qui bénéficient de ces services. Les besoins relatifs à la neutralisation des explosifs et munitions doivent être revus 18 mois après le déploiement des forces. S'il apparaît que cette catégorie de soutien logistique autonome n'est plus nécessaire, le pays qui fournit les contingents continuera d'être remboursé pendant les six premiers mois qui suivent la notification officielle à l'unité concernée, période pendant laquelle il pourra négocier un avenant au MOU. À l'issue de cette période, les moyens de neutralisation sont rapatriés aux frais de l'ONU.

Blanchissage	L'unité doit satisfaire les conditions suivantes : a) Fournir des services de blanchisserie (pour tous les effets militaires, personnels ou de police), y compris pour le nettoyage à sec des éventuels vêtements spéciaux utilisés à des fins opérationnelles ; b) Veiller à ce que toutes les blanchisseries soient équipées de matériel permettant de maintenir l'hygiène et la propreté des lieux ; c) Veiller à ce que les blanchisseries offrent suffisamment d'intimité, en tenant compte de l'agencement, de l'emplacement et de l'utilisation de l'espace prévu pour le personnel ; Lorsque la dispersion géographique d'une unité ne permet à l'ONU de fournir des services de blanchisserie qu'à une partie des effectifs, les frais engagés pour s'occuper des autres membres du contingent sont remboursés au pays ayant fourni la prestation, au taux applicable au soutien logistique autonome.
Nettoyage	Idem que pour le paragraphe précédent.
Matériel de campement	L'unité doit satisfaire les conditions suivantes : a) Héberger son personnel sous des tentes munies d'un revêtement au sol et pouvant être chauffées et climatisées selon les besoins ; b) Fournir des blocs sanitaires, auquel cas les frais afférents sont remboursés au titre du matériel majeur ; c) Fournir des tentes à usage temporaire de bureau ou autre espace de travail.
Matériel d'hébergement	Pour pouvoir prétendre à un remboursement au taux fixé pour la catégorie de soutien logistique autonome relative au matériel d'hébergement, le PCT doit remplir les conditions suivantes : acheter ou construire des structures d'hébergement pour le personnel de l'unité concernée ; ces structures doivent au minimum être conformes aux normes d'hébergement définies dans le Manuel MAC (Chapitre 3, Annexe B, paragraphe 40 ; le taux est fixé pour une surface de 9 mètres carrés par personne ; lorsqu'un bloc sanitaire est fourni ou remboursé séparément, le taux s'applique à une surface de 8 mètres carrés par personne. Lorsque l'ONU n'est pas en mesure d'assurer un hébergement d'un niveau équivalent et que l'unité concernée loue une structure appropriée, le coût effectif de la location est remboursé au pays fournisseur conformément à un accord bilatéral spécial conclu à cet effet avec l'ONU.

Matériel élémentaire de lutte contre l'incendie	Pour pouvoir prétendre à un remboursement au taux fixé pour la catégorie de soutien logistique autonome relative à la détection des incendies et aux systèmes d'alarme incendie, l'unité doit : • Fournir un équipement suffisant de détection des incendies et d'alarme incendie (détecteurs de fumée et systèmes d'alarme incendie), conformément au Code international de lutte contre l'incendie ; • Fournir tout le matériel mineur et les articles consommables nécessaires à cet effet.
Matériel d'observation	L'unité doit pouvoir effectuer des observations dans toute sa zone d'opérations conformément aux normes suivantes : • <i>Matériel général</i> : fournir des jumelles aux fins d'observation générale ; • <i>Vision nocturne</i> : assurer une capacité d'observation visuelle nocturne directe en imagerie infrarouge proche ou thermique active ou passive ou par intensification de lumière ; pouvoir repérer, identifier et classer par catégories les personnes ou les objets sur une distance minimale de 300 mètres, et avoir les moyens d'organiser des patrouilles et des missions d'interception nocturnes ; • <i>Matériel de localisation</i> : être en mesure de déterminer l'emplacement géographique exact d'une personne ou d'un objet dans la zone d'opérations en utilisant conjointement le système GPS et la télémétrie laser. L'unité se charge de l'ensemble du matériel et de son entretien. Les articles des sous-catégories « vision nocturne » et « localisation » ne seront remboursés que si l'ONU demande au PCT de doter l'unité des moyens correspondants
Identification	L'unité doit être capable de conduire des opérations de surveillance à l'aide de matériel de prise de vues (par exemple des caméscopes ou des appareils photographiques à visée reflex mono-objectif), de traiter et de monter les images obtenues, de mettre à disposition l'ensemble du matériel, des services d'entretien et des fournitures nécessaires. Si l'ONU assure un service d'un niveau équivalent, les articles de cette catégorie ne sont pas remboursés à l'unité.
Protection contre les agents nucléaires, biologiques et chimiques	Le contingent doit être capable d'assurer une protection complète à ses membres appelés à intervenir dans tout milieu qui présente une menace nucléaire, biologiques ou chimiques. La protection contre les agents nucléaires, biologiques et chimiques ne donne lieu à un remboursement que si la fourniture des moyens correspondants est demandée par l'ONU.

Fournitures pour la défense des périmètres	L'unité doit être capable de : assurer la sécurité de ses camps de base à l'aide de moyens appropriés de défense des périmètres (clôtures en fil de fer barbelé, sacs de sable et autres obstacles) ; installer des systèmes d'alerte et de détection rapides destinés à protéger ses locaux ; construire des ouvrages fortifiés d'autodéfense ; prendre en charge de l'ensemble du matériel, des services d'entretien et des fournitures nécessaires.
Fournitures diverses	L'unité doit fournir les articles suivants : a) a) Matériel de couchage : draps de lit, couvertures, alèses, oreillers et serviettes ; les sacs de couchage peuvent remplacer les draps de lit et les couvertures ; veiller à en fournir des quantités suffisantes afin qu'ils puissent être changés et nettoyés ; b) Mobilier : pour chaque personne, un lit, un matelas, une table de nuit, une lampe de chevet et une petite armoire-vestiaire, ou d'autres meubles permettant de créer un espace de vie adéquat ; c) Qualité de vie : du matériel et un confort suffisants dans tous les domaines de la qualité de vie pour les hommes et pour les femmes (divertissement, gymnastique, sports, jeux et communications) doivent être fournis en quantité suffisante au personnel déployé sur chaque site de la zone de la mission, et l'accès aux équipements doit être assuré dans des conditions d'égalité pour les hommes et pour les femmes ; la vérification du respect des normes établies se fonde sur l'accord relatif à la qualité de vie conclu entre les PCT et l'ONU, dont le texte figurera à l'Appendice 2 de l'Annexe C du MOU ; d) Accès à Internet : la mission doit être dotée d'un accès à Internet satisfaisant.
Matériel particulier/spécialisé	Tout matériel mineur ou article consommable particulier non pris en compte dans les taux de remboursement au titre du soutien logistique autonome susmentionnés est considéré comme du matériel particulier. Ces articles font l'objet d'un accord bilatéral spécial entre le PCT et l'ONU

Annexe 5. Questions fréquemment posées

Qu'est-ce que la PCRS ?

Le Système de préparation des moyens de maintien de la Paix de l'ONU a remplacé l'ancien dispositif UNSAS en juillet 2015. L'objectif de la PCRS est d'établir un processus interactif, plus prévisible et plus dynamique, entre le Secrétariat et les États membres, afin d'assurer la préparation et le déploiement en temps voulu de capacités de maintien de la paix de qualité. Le système de la PCRS repose sur plateforme web permettant aux États membres d'enregistrer des promesses de contribution portant sur des unités ou des capacités militaires ou de police, du personnel individuel, ainsi que des capacités gouvernementales de renforcement de la paix (génie civil, infrastructure, éducation, etc.).

Combien de temps une promesse de contribution peut-elle être conservée dans la PCRS ?

Les promesses de contribution sont considérées valides et déployables pendant une durée d'un an à compter de la date de leur enregistrement au niveau 1 de la PCRS, sauf indication contraire de l'État membre concerné. À l'issue de cette période initiale, les pays contributeurs doivent renouveler leur engagement tous les six mois afin de maintenir la validité de leur contribution dans le système.

Un pays contributeur peut-il refuser de déployer une unité enregistrée dans la PCRS à la demande de l'ONU ?

Le Secrétariat considère que les promesses de contributions enregistrées dans la base PCRS sont approuvées par les gouvernements concernés et sont donc immédiatement opérationnelles. Toutefois, les gouvernements des pays contributeurs conservent leur privilège souverain de la décision finale quant au déploiement effectif ou non de la capacité promise, lorsque celle-ci est sélectionnée par l'ONU en vue d'une opération de paix spécifique.

Quelle est la différence entre la Cellule de génération de force et de planification des capacités stratégiques et le Service de la génération de force ?

Le Service de la génération de force (FGS) du Bureau des affaires militaires du DOP et la Cellule de génération de force et de planification des capacités stratégiques (SFGCPC) placée au niveau du de la structure de commandement du DOP, assurent conjointement la gestion du système PCRS.

La SFGCPC traite des relations avec les États membres au niveau stratégique, en facilitant l'émergence de nouvelles contributions de capacités. Elle constitue également le point d'entrée dans le système PCRS pour les pays contributeurs débutants souhaitant enregistrer une nouvelle contribution au niveau 1 de la base PCRS. À ce titre, elle informe le pays contributeur sur les besoins en termes de capacité, les aide à identifier les déficits et les accompagne dans l'élaboration d'un plan de contribution. Le FGS, assure la gestion quotidienne de la base de données PCRS et coordonne, avec les services concernés du DOP et du DAO, l'ensemble de la séquence de génération de force menant au déploiement effectif, lorsqu'un pays

contributeur est désigné pour participer à une OP. Les deux entités travaillent ainsi en synergie.

Qu'est-ce que le SUR ?

Le SUR fait référence au *Statement of Unit Requirements*, qui se traduit en français par état des besoins par unité. Il s'agit d'un document de planification établi par le Service de planification militaire du BAM ou par la Division Police pour les unités de police constituées. Le SUR est spécifique à un type d'unité et a une mission de maintien de la paix donnée. Le SUR décrit la structure, les effectifs, les matériels et les équipements de l'unité requis par le DOP, ainsi que les tâches et missions attendues de cette unité dans le cadre de l'OP considérée, en se fondant sur le Concept d'Opération (militaire ou de police) établi pour la Mission.

Désormais annexe au MOU négocié entre le pays contributeur et l'ONU, le SUR constitue un document de référence essentiel pour l'état-major du pays contributeur chargé de la mise sur pied de l'unité. Pour l'enregistrement initial d'une unité dans la base PCRS, le DOP fournit généralement un SUR générique correspondant au type d'unité concerné.

Qu'appelle-t-on matériel majeur ?

Le matériel majeur désigne les équipements dont l'utilisation est directement liée à la mission de l'unité concernée, telle que définie d'un commun accord entre l'ONU et le pays qui fournit l'unité. La liste des matériels majeurs ainsi que leurs taux de remboursement figurent au chapitre 8, annexe A du Manuel du MAC. Ces matériels majeurs sont remboursés individuellement aux taux établis, à condition qu'ils soient présents, opérationnels et disponibles.

Tout le matériel majeur requis par l'ONU mais non répertorié dans le Manuel du MAC sont considéré comme « Matériels Speciaux¹⁴³ » et fait l'objet d'un taux de remboursement négocié spécifiquement lors de la négociation du MOU.

Qu'appelle-t-on soutien logistique autonome ?

Le soutien logistique autonome regroupe l'ensemble des matériels et des services mis à disposition par un pays contributeur afin d'assurer le soutien logistique et administratif, notamment en matière de conditions de vie et de soutien du personnel (« Soutien de l'Homme et vie courante »). Le Manuel du MAC (chapitre 8, annexe B) recense 34 catégories de matériels ou services de soutien autonome, incluant entre autres la restauration, la neutralisation des explosifs et munitions, le matériel de bureau, de blanchissage, etc. L'ONU rembourse la capacité fournie, et non les équipements pris individuellement, sur la base d'un taux mensuel par personnel pour la catégorie considérée et pour l'effectif soutenu. Le remboursement n'est effectué que si la capacité est fournie dans son intégralité. À titre d'exemple, une cuisine de bataillon insuffisamment équipée entraînera un non-remboursement de la catégorie « restauration » tant que les insuffisances persistent.

Est-il possible d'être financé par l'ONU en amont d'un déploiement (achats de matériel, etc.) ?

À ce jour, il n'existe aucun mécanisme de financement onusien en amont d'un déploiement. Bien que des discussions soient en cours à ce sujet, l'ONU ne dispose ni des instruments financiers nécessaires ni d'une décision formelle en ce sens. Il revient donc aux pays volontaires pour une OP de s'autofinancer pour la phase de génération de force.

Faut-il affecter un officier à la Représentation permanente de l'État contributeur auprès des Nations Unies à New York ?

Il est désormais considéré comme indispensable qu'un officier, idéalement d'un grade de colonel ou son équivalent, soit affecté à la Représentation permanente d'un pays auprès des Nations Unies à New York. Cet officier participe aux réunions techniques, assure un suivi permanent des dossiers et informe en temps réel les autorités nationales compétentes.

À quel moment commencer la préparation de l'unité, sachant que la Note verbale de désignation officielle intervient plus tard ?

L'entrée dans la PCRS constitue en elle-même une préparation. Il n'est pas possible d'inscrire une unité de manière purement théorique dans la PCRS. Le principe fondamental de la PCRS repose sur la préparation préalable de l'unité avant sa désignation officielle pour une OP, à l'exception d'ajustements marginaux résultant de l'exploitation du SUR spécifique et des conclusions de la reconnaissance terrain.

Annexe 6. Conseils utiles aux officiers logistiques des contingents

L'Officier logistique du contingent occupe une position centrale dans la gestion de l'ensemble des questions relatives aux équipements. Il constitue le point focal privilégié de l'ONU pour toutes les problématiques logistiques liées au contingent. À ce titre, il doit maîtriser le MOU, en particulier ses Annexes B et C, et avoir une connaissance approfondie du Manuel MAC et du Manuel à l'usage des bataillons d'infanterie des Nations Unies (UNIBMA, pour *United Nations Infantry Battalion Manual* en anglais). Avant le déploiement, Il doit disposer, de l'ensemble des listes relatives aux équipements majeurs et aux capacités de soutien logistique autonome, accompagnées de leurs notices techniques afin de contribuer à l'envoi des listes de chargement à la cellule MOVCON du Siège de l'ONU.

Dès le début de la mission, l'Officier logistique est tenu de :

- prendre contact directement avec les principaux acteurs logistiques du théâtre d'opérations, notamment la Section de gestion des biens immobiliers (PMS, pour *Property Management Section* en anglais) ;
- prendre contact avec les unités de soutien, les services externalisés et les unités soutenues par son contingent s'il en existe ;
- Identifier et maintenir un dialogue constant avec ses interlocuteurs privilégiés, au premier rang desquels figurent le Chef des services d'approvisionnement, l'équipe d'inspection du MAC, les cadres du MOVCON de la mission, le MSC et le chef des cellules U4 ou S4 pour toutes les préoccupations relatives aux équipements.

En cours de mission, la priorité de l'officier logistique est d'assurer une disponibilité technique opérationnelle des équipements supérieurs à 90%. Il lui incombe également de préparer les unités aux visites, inspections et vérifications techniques. À cet effet, il doit entretenir un dialogue constant avec les inspecteurs, en :

- sollicitant des conseils et orientations lorsque nécessaire ;
- exposant de manière transparente les difficultés rencontrées ;
- formulant des propositions concrètes d'amélioration ;
- tenant à jour un calendrier précis des activités logistiques et de maintenance ;
- faisant preuve de réactivité et d'innovation dans la conduite des actions de maintenance.

L'officier logistique occupe une fonction clé dans les phases de planification et de mise en œuvre des opérations. Il oriente le commandement sur les possibilités de soutien des différents modes d'action, la continuité des approvisionnements et la fluidité des chaînes logistiques. À ce titre, sa formation technique doit couvrir l'ensemble des compétences techniques et managériales qui garantissent l'efficacité, la sécurité et la durabilité de la chaîne logistique. Trois grands domaines de formation sont particulièrement essentiels : la gestion logistique, la maintenance et le transport.

La première composante concerne la gestion de la chaîne logistique. Elle inclut la maîtrise des procédures de ravitaillement et de la documentation associée, la connaissance des règles de sécurité et de stockage des munitions, la gestion des carburants et lubrifiants, la conservation et la comptabilisation des rations, y compris les tests de sécurité, et la planification des stocks de réserve. Elle comprend également la connaissance des procédures liées à la gestion des entrepôts (réception, inspection et transactions) ainsi que des techniques de base en matière de sécurité et de lutte contre l'incendie.

La deuxième composante concerne la formation à la maintenance. L'officier logistique doit être en mesure d'assurer le suivi de l'entretien d'une large gamme d'équipements, allant des véhicules aux armes et matériels divers. Puisque les contingents sont responsables de toutes leurs opérations de maintenance, l'officier doit non seulement posséder de solides compétences techniques, mais également être capable de diriger et de gérer efficacement des équipes de techniciens spécialisés.

Enfin, la troisième composante concerne la formation au transport. Elle vise l'utilisation optimale des véhicules sur tout type de terrain, la détection et la réparation des pannes mineures, ainsi que la planification et la coordination des mouvements. Elle inclut par ailleurs les techniques de dissimulation, d'escorte et de dispersion indispensable à la sécurité et la fluidité des opérations de transport.

En conclusion, l'Officier logistique joue un rôle clé dans la cohérence tactique et administrative de son contingent. Il est garant du remboursement au plein taux des équipements de l'unité engagée.

Annexe 7. Acronymes & abréviations

Pour une liste exhaustive des acronymes communément utilisés au sein des opérations de paix et, lorsque c'est applicable, leur traduction en français, se référer à l'index disponible sur le site de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix à l'adresse suivante : Il permet une recherche simplifiée et un tri alphabétique dans les deux langues.

Glossaire français-anglais d'acronymes

Acronyme en français	Acronyme en anglais	Signification en français	Signification en anglais
A4P	A4P	Action pour le maintien de la paix	Action for Peacekeeping
A4P+	A4P+	Action for Peacekeeping +	Action pour le maintien de la paix +
	AAV	Visite d'évaluation et de conseil	Assessment and Advisory Visit
	ACOTA	Assistance et formation aux opérations de contingents africains	Africa Contingency Operations Training and Assistance
	AMET	Équipe d'évacuation sanitaire aérienne	Aero-Medical Evacuation Teams
AU	UA	Union africaine	African Union
BAM	OMA	Bureau des affaires militaires	Office of Military Affairs
	BFAC	Module de premiers secours	Basic First Aid Course
	CAX	Exercice assisté par ordinateur	Computer-Aided Exercise
	CASEVAC	Évacuation sanitaire primaire	Casualty Evacuation
CEDEAO	ECOWAS	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	Economic Community of West African States
CMG	MGA	Conseillers militaires genre	Military Gender Advisor
	CMS	Chef de l'appui à la mission	Chief of Mission Support
	CMMRB	Comités de contrôle de la gestion du MAC et des MOU	Contingent-Owned Equipment Management and MOU Review Boards

CONOPS	CONOPS	Concept d'opérations	Concept of Operations
	COB	Base opérationnelle de compagnie	Company Operating Base
	CPX	Exercice de poste de commandement	Command Post Exercise
	CPTM	Module de formation de base préalable au déploiement	Core Pre-Deployment Training Material
CSNU	UNSC	Conseil de sécurité des Nations Unies	United Nations Security Council
DAO	DOS	Département de l'appui opérationnel	Department of Operational Support
DAPCP	DPPA	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix	Department of Political and Peacebuilding Affairs
DCSD		Direction de la coopération de sécurité et de défense	Security and Defence Cooperation Directorate
	DHMOSH	Division de la gestion des soins, de la sécurité et de la santé au travail	Division of Healthcare Management and Occupational Safety and Health
	DMS	Directeur de l'appui à la mission	Director of Mission Support
	DMSPC	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité	Department of Management Strategy, Policy and Compliance
DTO	OTA	Disponibilité technique opérationnelle	Operational Technical Availability
EEI	IED	Engin explosif improvisé	Improvised Explosive Device
	ETHOS	Formation avancée en appui opérationnel de haut niveau	Enhanced Training for High-level Operational Support
	FBFD	Division des finances et budgets des missions	Field Budget and Finance Division
	FMAC	Cours pour les assistants médicaux	First Medical Assistant Course
FPS	WPS	Femmes, paix et sécurité	Women, Peace and Security
	FTX	Exercice d'entraînement sur le terrain	Field Training Exercise

	FGS	Service de génération de force	Force Generation Service
	GPOI	Initiative mondiale pour les opérations de paix	Global Peace Operations Initiative
HCDH	OHCHR	Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme	Office of the High Commissioner for Human Rights
	HIPPO	Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix	High-Level Independent Panel on Peace Operations
	HQ	Quartier général	Headquarters
	IAP	Politique d'évaluation et de planification intégrée	Integrated Assessment and Planning
	IATA	Association du transport aérien international	International Air Transport Association
	ICT	Technologies de l'information et de la communication	Information and Communication Technologies
	IMDG	Code maritime international des marchandises dangereuses	International Maritime Dangerous Goods Code
	IMTC	Centre intégré de formation du personnel des missions	Integrated Mission Training Centre
	IOT	Équipe opérationnelle intégrée	Integrated Operational Team
	IPSTC	Centre international de formation au soutien de la paix	International Peace Support Training Centre
	ISS	Service de soutien intégré	Integrated Support Service
	ITS	Service intégré de la formation	Integrated Training Service
	LCMOS	Système en ligne du LCM	LCM Online System
	LCM	Mécanisme de coordination souple	Light Coordination Mechanism
	LD	Division logistique	Logistics Division
	LoA	Lettre d'attribution	Letter of Assist
MAC	COE	Matériel appartenant aux contingents	Contingent-Owned Equipment

MAONU	UNOE	Matériel appartenant aux Nations Unies	United Nations Owned Equipment
MD	DG	Marchandises dangereuses	Dangerous Goods
MDH	MDH	Mésinformation, désinformation et discours de haine	Misinformation, Disinformation and Hate Speech
	MEDEVAC	Évacuation sanitaire	Medical Evacuation
	MOVCON	Contrôle des mouvements	Movement Control
	MOU	Protocole d'accord	Memorandum of Understanding
	MPCS	Étude des capacités militaires et policières	Military and Police Capability Studies
MPS	SPM	Missions politiques spéciales	Special Political Missions
	MRPS	Section des protocoles d'accord et des politiques de remboursement	Memorandum of Understanding and Reimbursement Policy Section
	MSC	Centre d'appui à la mission	Mission Support Centre
	MTT	Équipe mobile de formation	Mobile Training Team
NV	NV	Note verbale	Note Verbale
	OASG	Bureau du/de la Sous-Secrétaire général·e	Office of the Assistant Secretary-General
OBG		Observatoire Boutros-Ghali	Observatoire Boutros-Ghali
	OICT	Bureau de l'informatique et des communications	Office of Information and Communications Technology
	OIOS	Bureau des services de contrôle interne	Office of Internal Oversight Services
	OLA	Bureau des affaires juridiques	Office of Legal Affairs
OMS	WHO	Organisation mondiale de la santé	World Health Organization
	OO	Bureau des opérations	Office of Operations
OP	PO	Opérations de la paix	Peace Operations
	OSH	Sécurité et santé au travail	Occupational Safety and Health

	PDT	Formation de pré-déploiement	Pre-Deployment Training
	PDV	Visite de pré-déploiement	Pre-Deployment Visit
	PCRS	Système de préparation des capacités de maintien de la paix	Peacekeeping Capability Readiness System
PCT	TCC	Pays contributeur de troupes	Troop Contributing Country
	PMAP	Politique de gestion de la performance et de la responsabilité	Performance Management and Accountability Policy
PPE	PPE	Prophylaxie post-exposition	Post-Exposure Prophylaxis
PR	RP	Représentation permanente	Permanent Representation
	PSEA	Prévention de l'exploitation et des abus sexuels	Prevention of Sexual Exploitation and Abuse
REFFOP		Réseau d'expertise et de formation francophone pour les opérations de paix	Francophone Network for Expertise and Training for Peace Operations
RECAMP		Renforcement des capacités africaines de maintien de la paix	African Peacekeeping Capacity Enhancement Programme
RETEX		Retour d'expérience	Lessons Learned
	ROE	Règles d'engagement	Rules of Engagement
	RSCE	Centre régional de services d'Entebbe	Regional Service Centre Entebbe
RSSG	SRSG	Représentant spécial du Secrétaire général	Special Representative of the Secretary-General
	RSC	Centre de services régional	Regional Service Centre
	RTP	Modules d'approfondissement des connaissances	Reference Training Packages
EAS	SEA	Exploitation et abus sexuels	Sexual Exploitation and Abuse
	SFGCPC	Cellule de génération de force et de planification des moyens	Strategic Force Generation and Capabilities Planning Cell

SGA/DOP	USG/DPO	Secrétaire général adjoint aux opérations de paix	Under-Secretary-General for Peace Operations
SGA/DAO	USG/DOS	Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel	Under-Secretary-General for Operational Support
SIG	GIS	Système d'information géographique	Geographic Information System
	SMLC	Cour pour les hauts responsables de mission	Senior Mission Leadership Course
	SLIP	Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions	Senior Leadership Induction Programme
	SOFA	Accord sur le statut des forces	Status of Forces Agreement
	SOMA	Accord sur le statut de la mission	Status of Mission Agreement
	SOP	Procédures opérationnelles permanentes	Standard Operating Procedures
	STM	Ressources de formation spécialisées	Specialized Training Materials
	SUR	Déclaration de caractéristiques de l'unité	Statement of Unit Requirements
	SWTP	Viviers de talents féminins pour les postes de hauts responsables	Senior Women Talent Pipeline
	TAM	Mission d'évaluation technique	Technical Assessment Mission
TED	TOE	Tableau d'effectifs et dotations	Table of Organization and Equipment
	TOB	Base opérationnelle temporaire	Temporary Operating Base
	ToT	Formation de formateurs	Training of Trainers
	TPP	Programme de partenariat triangulaire	Triangular Partnership Programme
	TTX	Exercice sur maquette	Table-Top Exercise
UA	AU	Union africaine	African Union
	UCSD	Division de soutien aux capacités en uniforme	Uniformed Capabilities Support Division

	UNFDC	Cours des commandants de force et des commandants de force adjoints des Nations Unies	United Nations Force Commanders and Deputy Force Commanders Course
	UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche	United Nations Institute for Training and Research
	UNMAS	Service des Nations Unies de lutte antimines	United Nations Mine Action Service
	UNMO	Observateur militaire des Nations Unies	United Nations Military Observer
	UNPCC	Cours des commandants de police des Nations Unies	United Nations Police Commanders Course
	UNPOL	Division Police des Nations Unies	United Nations Police Division

Glossaire anglais-français d'acronymes

Acronyme en anglais	Acronyme en français	Signification en anglais	Signification en français
A4P		Action for Peacekeeping	Action pour le maintien de la paix
A4P+		Action for Peacekeeping +	Action pour le maintien de la paix +
AAV		Assessment and Advisory Visit	Visite d'évaluation et de conseil
ACOTA		Africa Contingency Operations Training and Assistance	Assistance et formation aux opérations de contingents africains
AMET		Aero-Medical Evacuation Teams	Équipe d'évacuation sanitaire aérienne
AU	UA	African Union	Union africaine
BFAC		Basic First Aid Course	Module de premiers secours
BAM	OMA	Office of Military Affairs	Bureau des affaires militaires
CASEVAC		Casualty Evacuation	Évacuation sanitaire primaire
CAX		Computer-Aided Exercise	Exercice assisté par ordinateur
CEDEAO	ECOWAS	Economic Community of West African States	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CMG	MGA	Military Gender Advisor	Conseillers militaires genre
CMS		Chief of Mission Support	Chef de l'appui à la mission
CMMRB		Contingent-Owned Equipment Management and MOU Review Boards	Comités de contrôle de la gestion du MAC et des MOU
COB		Company Operating Base	Base opérationnelle de compagnie
CONOPS	CONOPS	Concept of Operations	Concept d'opérations
CPX		Command Post Exercise	Exercice de poste de commandement

CPTM		Core Pre-Deployment Training Material	Module de formation de base préalable au déploiement
CSNU	UNSC	United Nations Security Council	Conseil de sécurité des Nations Unies
DAO	DOS	Department of Operational Support	Département de l'appui opérationnel
DAPCP	DPPA	Department of Political and Peacebuilding Affairs	Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix
DCSD		Security and Defence Cooperation Directorate	Direction de la coopération de sécurité et de défense
DHMOSH		Division of Healthcare Management and Occupational Safety and Health	Division de la gestion des soins, de la sécurité et de la santé au travail
DG	MD	Dangerous Goods	Marchandises dangereuses
DMS		Director of Mission Support	Directeur de l'appui à la mission
DMSPC		Department of Management Strategy, Policy and Compliance	Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité
DTO	OTA	Operational Technical Availability	Disponibilité technique opérationnelle
EEI	IED	Improvised Explosive Device	Engin explosif improvisé
ETHOS		Enhanced Training for High-level Operational Support	Formation avancée en appui opérationnel de haut niveau
FBFD		Field Budget and Finance Division	Division des finances et budgets des missions
FMAC		First Medical Assistant Course	Cours pour les assistants médicaux
FGS		Force Generation Service	Service de génération de force
FPS	WPS	Women, Peace and Security	Femmes, paix et sécurité
FTX		Field Training Exercise	Exercice d'entraînement sur le terrain

GPOI		Global Peace Operations Initiative	Initiative mondiale pour les opérations de paix
GIS	SIG	Geographic Information System	Système d'information géographique
HCDH	OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights	Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme
HIPPO		High-Level Independent Panel on Peace Operations	Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix
HQ		Headquarters	Quartier général
IAP		Integrated Assessment and Planning	Politique d'évaluation et de planification intégrée
IATA		International Air Transport Association	Association du transport aérien international
ICT		Information and Communication Technologies	Technologies de l'information et de la communication
IMDG		International Maritime Dangerous Goods Code	Code maritime international des marchandises dangereuses
IMTC		Integrated Mission Training Centre	Centre intégré de formation du personnel des missions
IOT		Integrated Operational Team	Équipe opérationnelle intégrée
IPSTC		International Peace Support Training Centre	Centre international de formation au soutien de la paix
ISS		Integrated Support Service	Service de soutien intégré
ITS		Integrated Training Service	Service intégré de la formation
LCM		Light Coordination Mechanism	Mécanisme de coordination souple
LCMOS		LCM Online System	Système en ligne du LCM
LD		Logistics Division	Division logistique
LoA	LoA	Letter of Assist	Lettre d'attribution
MAC	COE	Contingent-Owned Equipment	Matériel appartenant aux contingents

MAONU	UNOE	United Nations Owned Equipment	Matériel appartenant aux Nations Unies
MDH	MHD	Misinformation, Disinformation and Hate Speech	Mésinformation, désinformation et discours de haine
MEDEVAC		Medical Evacuation	Évacuation sanitaire
MOVCON		Movement Control	Contrôle des mouvements
MOU		Memorandum of Understanding	Protocole d'accord
MPCS		Military and Police Capability Studies	Étude des capacités militaires et policières
MPS	SPM	Special Political Missions	Missions politiques spéciales
MRPS		Memorandum of Understanding and Reimbursement Policy Section	Section des protocoles d'accord et des politiques de remboursement
MSC		Mission Support Centre	Centre d'appui à la mission
MTT		Mobile Training Team	Équipe mobile de formation
NV	NV	Note Verbale	Note verbale
OASG		Office of the Assistant Secretary-General	Bureau du/de la Sous-Secrétaire général·e
OBG			Observatoire Boutros-Ghali
OICT		Office of Information and Communications Technology	Bureau de l'informatique et des communications
OIOS		Office of Internal Oversight Services	Bureau des services de contrôle interne
OLA		Office of Legal Affairs	Bureau des affaires juridiques
OMS	WHO	World Health Organization	Organisation mondiale de la santé
OO		Office of Operations	Bureau des opérations
OP	PO	Peace Operations	Opérations de la paix
OSH		Occupational Safety and Health	Sécurité et santé au travail

PCRS		Peacekeeping Capability Readiness System	Système de préparation des capacités de maintien de la paix
PDT		Pre-Deployment Training	Formation de pré-déploiement
PDV		Pre-Deployment Visit	Visite de pré-déploiement
PMAP		Performance Management and Accountability Policy	Politique de gestion de la performance et de la responsabilité
PPE	PPE	Post-Exposure Prophylaxis	Prophylaxie post-exposition
PR	RP	Permanent Representation	Représentation permanente
PSEA		Prevention of Sexual Exploitation and Abuse	Prévention de l'exploitation et des abus sexuels
REFFOP		Francophone Network for Expertise and Training for Peace Operations	Réseau d'expertise et de formation francophone pour les opérations de paix
RECAMP		African Peacekeeping Capacity Enhancement Programme	Renforcement des capacités africaines de maintien de la paix
RETEX		Lessons Learned	Retour d'expérience
ROE		Rules of Engagement	Règles d'engagement
RSC		Regional Service Centre	Centre de services régional
RSCE		Regional Service Centre Entebbe	Centre régional de services d'Entebbe
RTP		Reference Training Packages	Modules d'approfondissement des connaissances
RSSG	SRSG	Special Representative of the Secretary-General	Représentant spécial du Secrétaire général
SEA	EAS	Sexual Exploitation and Abuse	Exploitation et abus sexuels
SFGCPC		Strategic Force Generation and Capabilities Planning Cell	Cellule de génération de force et de planification des moyens

SGA/DOP	USG/DPO	Under-Secretary-General for Peace Operations	Secrétaire général adjoint aux opérations de paix
SGA/DAO	USG/DOS	Under-Secretary-General for Operational Support	Secrétaire général adjoint à l'appui opérationnel
SMLC		Senior Mission Leadership Course	Cour pour les hauts responsables de mission
SLIP		Senior Leadership Induction Programme	Programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions
SOFA		Status of Forces Agreement	Accord sur le statut des forces
SOMA		Status of Mission Agreement	Accord sur le statut de la mission
SOP		Standard Operating Procedures	Procédures opérationnelles permanentes
STM		Specialized Training Materials	Ressources de formation spécialisées
SUR		Statement of Unit Requirements	Déclaration de caractéristiques de l'unité
SWTP		Senior Women Talent Pipeline	Viviers de talents féminins pour les postes de hauts responsables
TAM		Technical Assessment Mission	Mission d'évaluation technique
TCC	PCT	Troop Contributing Country	Pays contributeur de troupes
TED	TOE	Table of Organization and Equipment	Tableau d'effectifs et dotations
TOB		Temporary Operating Base	Base opérationnelle temporaire
ToT		Training of Trainers	Formation de formateurs
TPP		Triangular Partnership Programme	Programme de partenariat triangulaire
TTX		Table-Top Exercise	Exercice sur maquette
UA	AU	African Union	Union africaine

UCSD		Uniformed Capabilities Support Division	Division de soutien aux capacités en uniforme
UNFDC		United Nations Force Commanders and Deputy Force Commanders Course	Cours des commandants de force et des commandants de force adjoints des Nations Unies
UNMAS		United Nations Mine Action Service	Service des Nations Unies de lutte antiminés
UNMO		United Nations Military Observer	Observateur militaire des Nations Unies
UNPCC		United Nations Police Commanders Course	Cours des commandants de police des Nations Unies
UNPOL		United Nations Police Division	Division Police des Nations Unies
UNITAR		United Nations Institute for Training and Research	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNSC	CSNU	United Nations Security Council	Conseil de sécurité des Nations Unies
WHO	OMS	World Health Organization	Organisation mondiale de la santé

Spécifique aux opérations de paix

Acronyme anglais	Acronyme français	Signification en anglais	Signification en français
AUSSOM	MASUAS	AU Support and Stabilisation Mission in Somalia	Mission d'appui et de stabilisation de l'Union Africaine en Somalie
MINURSO	MINURSO	UN Mission for the Referendum in Western Sahara	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUSCA	MINUSCA	UN Multidimensional Integrated Stabilisation Mission in Central African Republic	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République Centrafricaine

MINUSMA	MINUSMA	UN Multidimensional Integrated Stabilisation Mission in Mali	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MONUSCO	MONUSCO	UN Organisation Stabilisation Mission in the Democratic Republic of Congo	Mission de l'ONU pour la stabilisation en République démocratique du Congo
MSS	MMAS	Multinational Security Support Mission in Haiti	Mission multinationale d'appui à la sécurité en Haïti
UNAMA	MANUA	UN Assistance Mission in Afghanistan	Mission d'appui des Nations Unies pour l'Afghanistan
UNAMI	MANUI	UN Assistance Mission for Iraq	Mission d'appui des Nations Unies pour l'Irak
UNDOF	FNUOD	UN Disengagement Observer Force	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
UNFICYP	FNUCHYP	UN Peacekeeping Force in Cyprus	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNIFIL	FINUL	UN Interim Force in Lebanon	Force intérimaire des Nations unies au Liban
UNISFA	FISNUA	UN Interim Security Force for Abyei	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abiyé
UNMHA	MINUAAH	UN Mission to support the Hudaydah Agreement	Mission des Nations Unies en appui à l'Accord sur Hodeïda
UNMIK	MINUK	UN Interim Administration Mission in Kosovo	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
UNMISS	MINUSS	UN Mission in South Sudan	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
UNOCA	BNUAC	UN Regional Office for Central Africa	Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale
UNOWAS	BNUAOS	UN Office for West Africa and the Sahel	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel

UNSMIL	MANUL	UN Support Mission in Libya	Mission d'appui des Nations Unies en Libye
UNTMIS	MATNU-SOM	UN Transitional Assistance Mission in Somalia	Mission d'assistance transitoire des Nations Unies en Somalie
UNTSO	ONUST	UN Truce Supervision Organisation	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
UNVMC	MVNUC	UN Verification Mission in Colombia	Mission de vérification des Nations Unies en Colombie

Une base de données officielle sur la terminologie utilisée aux Nations Unies, *UN Term*, est disponible à l'adresse suivante : <https://unterm.un.org/unterm2/fr/>

Bibliographie

Références normatives niveau Secrétariat

Casquebleu.org. 2023. *Personnel reimbursement*. Disponible à : https://casquebleu.org/index.php?title=Personnel_reimbursement

Organisation des Nations Unies. *Financial Regulations and Rules of the United Nations*. ST/SGB/2013/4, 1^{er} juillet 2013. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://digitallibrary.un.org/record/754957?ln=fr>

Organisation des Nations Unies. 2018. *Guidelines on Operational Readiness Preparation for Troop Contributing Countries in Peacekeeping Missions*. Department of Peacekeeping Operations; Department of Field Support. Ref. 2018.29, décembre 2018. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/3_military_-_4_guidelines_on_opr.pdf

Organisation des Nations Unies. 2013. *Human Rights Due Diligence Policy on United Nations Support to NonUnited Nations Security Forces*. A/67/775–S/2013/110, 5 mars 2013. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://docs.un.org/en/A/67/775>

Organisation des Nations Unies. 2017. *Instructions permanentes sur l'évaluation de la capacité opérationnelle des unités de police constituées qui seront affectées aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales des Nations Unies*. Department of Peacekeeping Operations; Department of Field Support; Police Division, Ref. 2017.09, 1^{er} avril 2017. New York : Nations Unies. Disponible à : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/%24web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Police%20and%20Law%20Enforcement/2017.09%20SOP%20on%20AssessOperCap%20of%20FPU_French.pdf

Organisation des Nations Unies. 2023. *Manuel des politiques et procédures régissant le remboursement et le contrôle du matériel appartenant aux pays contributeurs de troupes/de police participant aux opérations de maintien de la paix (Manual MAC)*. Version française. Department of Operational Support; Department of Peace Operations. New York : Nations Unies. Disponible à : https://operationalsupport.un.org/sites/default/files/2025-07/2023_coe_manual_french.pdf

Organisation des Nations Unies. 1999. *Observance du droit international humanitaire par les forces des Nations Unies*. Circulaire du Secrétaire général ST/SGB/1999/13, 6 août 1999. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://docs.un.org/fr/st/SGB/1999/13>

Organisation des Nations Unies. 2026. *Peacekeeping Resource Hub*. Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/>

Organisation des Nations Unies. 2015. *Policy on Accountability for Conduct and Discipline in Field Missions*. Adopted 30 juillet 2015. New York : Nations Unies. Disponible à : https://unmil.unmissions.org/sites/default/files/policy_on_accountability_for_conduct_and_discipline_in_field_missions_30-07-2015.pdf

Organisation des Nations Unies. 2017. *Policy on Child Protection in United Nations Peace Operations*. Department of Peacekeeping Operations; Department of Field Support; Department of Political Affairs Policy on Child Protection in United Nations Peace Operations. New York : Nations Unies, juin 2017. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/1._protection_-_3_child_protection_policy_0.pdf

Organisation des Nations Unies. 2011. *Policy on Human Rights in United Nations Peace Operations and Political Missions*. Office of the High Commissioner for Human Rights; Department of Peacekeeping Operations; Department of Political Affairs; Department of Field Support. Ref. 2011.20, 1^{er} septembre 2011. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/The-matic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/2011.20%20Human%20Rights%20in%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20and%20Political%20Missions.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/The-matic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/2011.20%20Human%20Rights%20in%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20and%20Political%20Missions.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2009. *Policy on Protection of Children in United Nations Peacekeeping Operations*. Department of Peacekeeping Operations; Department of Field Support. New York : Nations Unies. Ref. 2009.17, 1^{er} juin 2011. Disponible à : [https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/peacekeeping-en/dpkodfs_child_protection_policy.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/peacekeeping/en/dpkodfs_child_protection_policy.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *Policy on the Protection of Civilians in United Nations Peacekeeping*. Department of Peace Operations. Ref. 2023.05, effective 1^{er} mai 2023. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/2023_protection_of_civilians_policy.pdf

Organisation des Nations Unies. 2009. *Procédures opérationnelles permanentes sur les équipes mobiles de formation au maintien de la paix (Ref. 2009.23)*. Department of Peacekeeping Operations; Department of Field Support. New York : Nations Unies. Adopté le 1^{er} octobre 2009, révisé le 1^{er} octobre 2011. Disponible à : <https://www.observatoire-boutros-ghali.org/wp-content/uploads/2022/10/SOPMTS1.pdf>

Organisation des Nations Unies. 2003. *SecretaryGeneral's Bulletin: Special Measures for Protection from Sexual Exploitation and Sexual Abuse*. ST/SGB/2003/13, 9 octobre 2003. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n03/550/40/pdf/n0355040.pdf>

Organisation des Nations Unies. 2016. *Security Council Resolution 2272 (2016) on Sexual Exploitation and Abuse*. S/RES/2272(2016), 11 mars 2016. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://docs.un.org/en/s/res/2272\(2016\)](https://docs.un.org/en/s/res/2272(2016))

Organisation des Nations Unies. 2008. *United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines (Capstone Doctrine)*. Department of Peacekeeping Operations/Department of Field Support. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/peacekeeping/en/capstone_eng.pdf

Organisation des Nations Unies. 2012. *United Nations Policy on Human Rights Screening of United Nations Personnel*. Adopté le 11 décembre 2012. New York : Nations Unies. Disponible à : https://police.un.org/sites/default/files/policy_on_human_rights_screening_of_un_personnel_december_2012.pdf

Organisation des Nations Unies. 2024. *UN System Mental Health and Wellbeing Strategy for 2024 and Beyond*. New York : Nations Unies. Disponible à : https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf

Organisation des Nations Unies. 2020. *UN SystemWide Community Engagement Guidelines on Peacebuilding and Sustaining Peace* (version française). New York : Nations Unies. Disponible à : https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/un_community_engagement_guidelines_-_august_2020.french.pdf

Orientations spécifiques aux opérations de paix

Organisation des Nations Unies (ONU). 2008. *Generic Guidelines for Troop Contributing Countries Deploying Military Units to the United Nations Peacekeeping Missions*. Department of Peacekeeping Operations, Force Generation Service. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/The-matic%20Operational%20Activities/Military/TCC%20Generic%20Guidelines%20for%20Deploying%20Military%20Units%20to%20UN%20Peacekeeping%20Missions.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/The-matic%20Operational%20Activities/Military/TCC%20Generic%20Guidelines%20for%20Deploying%20Military%20Units%20to%20UN%20Peacekeeping%20Missions.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2013. *Integrated Assessment and Planning Handbook*. New York : United Nations Sustainable Development Group (UNSDG). Disponible à : <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2014-IAP-HandBook.pdf>

Organisation des Nations Unies. 2021. *Manuel des Nations Unies relative à la constitution et au déploiement d'unités militaires et de police pour les opérations de paix*: première édition, Ref. 2021.05, Bureau des affaires militaires et Bureau du Conseiller pour les questions de police, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel (DAO). New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units%20(French).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2024. *Manuel de soutien sanitaire pour les missions des Nations Unies* (4^e édition). Department of Peace Operations; Department of Operational Support; Medical Support Section. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Medical%20Support%20Manual%20for%20United%20Nations%20Field%20Missions%20\(2024\)%20-%20French.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Medical/Medical%20Support%20Manual%20for%20United%20Nations%20Field%20Missions%20(2024)%20-%20French.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2020. *Manuel du personnel renseignement, surveillance et reconnaissance dans les opérations de maintien de la paix (PKISR)*. Département des opérations de paix. Septembre 2020. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-034%202020.15%20Peacekeeping-Intelligence,%20Surveillance%20and%20Reconnaissance%20Staff%20\(PKISR\)%20Handbook%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-034%202020.15%20Peacekeeping-Intelligence,%20Surveillance%20and%20Reconnaissance%20Staff%20(PKISR)%20Handbook%20(French).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2015. *Medical Support Manual for United Nations Field Missions*. Department of Peace Operations; Department of Field Support. New York : Nations Unies.

Organisation des Nations Unies. 2023. *Peacekeeping Capability Readiness System (PCRS) – Guidelines*. Département des opérations de paix. Réf. 2023.10, octobre 2023. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.10%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20\(PCRS\)%20\(Guidelines\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.10%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20(PCRS)%20(Guidelines).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2011. *Policy on Human Rights in United Nations Peace Operations and Political Missions*. OHCHR – Office of the High Commissioner for Human Rights; Department of Peacekeeping Operations; Department of Political Affairs; Department of Field Support. Ref. 2011.20, 1^{er} septembre 2011. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/2011.20%20Human%20Rights%20in%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20and%20Political%20Missions.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/2011.20%20Human%20Rights%20in%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20and%20Political%20Missions.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *Policy on Integrated Assessment and Planning*. Département des opérations de paix. 1^{er} janvier 2023. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/Policy%20on%20Integrated%20Assessment%20and%20Planning%20\(2023\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/Policy%20on%20Integrated%20Assessment%20and%20Planning%20(2023).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2017. *The Rapid Deployment Level of the Peace-keeping Capability Readiness System*. Département des opérations de maintien de la paix. Réf. DPO/SFGCPC/1/2017. New York : Nations Unies.

Organisation des Nations Unies. 2012. *United Nations Policy on Human Rights Screening of United Nations Personnel*. Adopté le 11 décembre 2012. New York : Nations Unies. Disponible à : https://police.un.org/sites/default/files/policy_on_human_rights_screening_of_un_personnel_december_2012.pdf

Orientations relatives à la thématique genre, conduite & discipline

Organisation des Nations Unies. 2021. *Gender-Responsive United Nations Peace-keeping Operations Policy*. Department of Peace Operations; Department of Operational Support. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peace-keeping.un.org/sites/default/files/gender-responsive-un-peacekeeping-operations-policy-en.pdf>

Organisation des Nations Unies. 2020. *Handbook for United Nations Field Missions on Preventing and Responding to Conflict-Related Sexual Violence*. Department of Peace Operations; Department of Political and Peacebuilding Affairs; Office of the High Commissioner for Human Rights; Office of the Special Representative of the Secretary-General on Sexual Violence in Conflict. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2020/06/2020.08-UN-CRSV-Handbook.pdf>

Organisation des Nations Unies. 2020. *Policy on Prevention and Response to Conflict-Related Sexual Violence by United Nations Field Missions*. Department of Peace Operations; Department of Political and Peacebuilding Affairs; Office of the High Commissioner for Human Rights; Office of the Special Representative of the Secretary-General on Sexual Violence in Conflict. New York : United Nations. Disponible à : <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2020/02/DPO-DPPA-SRSG-SVC-OHCHR-Policy-on-Field-Missions-Preventing-and-Responding-to-CRSV-2020.pdf>

Organisation des Nations Unies. 2008. *Secretary-General's Bulletin: Prohibition of discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority*. ST/SGB/2008/5, 11 février 2008. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://digitallibrary.un.org/record/620578?ln=en>

Organisation des Nations Unies. 2011. *Standard Operating Procedure: Implementation of Amendments on Conduct and Discipline in the Model Memorandum of Understanding between the United Nations and Troop Contributing Countries*. Ref. 2011.01. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions, Service Déontologie et discipline. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Conduct%20and%20Discipline/2011.01%20Implementation%20of%20amendments%20on%20conduct%20and%20discipline%20in%20the%20model%20Memorandum%20of%20Understanding%20between%20the%20United%20Nations%20and%20Troop%20Contributing%20Countries.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Conduct%20and%20Discipline/2011.01%20Implementation%20of%20amendments%20on%20conduct%20and%20discipline%20in%20the%20model%20Memorandum%20of%20Understanding%20between%20the%20United%20Nations%20and%20Troop%20Contributing%20Countries.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2017. *System-wide strategy on gender parity*. New York: Nations Unies. Disponible à : https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf

Directives de formation et de préparation opérationnelle

Organisation des Nations Unies. 2023. *Addressing Misinformation, Disinformation and Hate Speech Threats in UN Peace Operations for Military and Police Units*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/rtp/mdmh>

Organisation des Nations Unies. 2023. *Core Pre-deployment Training Materials (CPTM)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/pre-deployment/cptm>

Organisation des Nations Unies. 2009. *Directive : Soutien à la formation militaire et de police préalable au déploiement dans les opérations de maintien de la paix de l'ONU*. Ref. 2009.21, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-003%202009.21%20POLSupporttoMilAndPolPDT_sign-page_FR.pdf

Organisation des Nations Unies. 2020. *Environmental Good Practice: 2020 Implementation of the Environment Strategy for Field Missions*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/2020_good_practice_updated_020121.pdf

- Organisation des Nations Unies. 2019. *Environment Strategy for Field Missions*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/6._environment_-_1_dos_environment_strategy.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2019. *Guidelines on the Award of Risk Premium (Formed Units)*. Ref. 2019.15, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2019.15%20Award%20of%20Risk%20Premium%20\(Formed%20Units\)%20Guidelines.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2019.15%20Award%20of%20Risk%20Premium%20(Formed%20Units)%20Guidelines.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2019. *Lignes directrices sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (cycle de formation)*. Réf. DPO 2019.14. New York : Nations Unies. Disponible à l'adresse : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-012%20Lignes%20directrices_Conception.%20re%CC%81alisation%20et%20e%CC%81valuation%20de%20la%20formation%20\(Cycle%20de%20formation\)_DPO%202019.14.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-012%20Lignes%20directrices_Conception.%20re%CC%81alisation%20et%20e%CC%81valuation%20de%20la%20formation%20(Cycle%20de%20formation)_DPO%202019.14.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2021. *Lignes directrices du DPO sur la conduite des évaluations des besoins en formation en maintien de la paix*. New York : Nations Unies. Disponible à l'adresse : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-010%202021.10_DPO%20Guidelines%20on%20Conducting%20PK%20Training%20Needs%20Assessments_FR.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2023. *Maintaining Conduct and Discipline for UN Commanders of Military and Police Contingents*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/rtp/cdu>
- Organisation des Nations Unies. 2020. *Manuel du renseignement militaire pour les opérations de maintien de la paix*. New York : Nations Unies. Disponible à l'adresse : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-027%20Military%20Peacekeeping-Intelligence%20Handbook_French.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2019. *Manuel pratique pour l'évaluation de la formation au maintien de la paix*. New York : Département des opérations de paix (DPO), 2019. Disponible à l'adresse : <https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-014%20Manual%20DPO%20-%20Practical%20Guide%20to%20Peacekeeping%20Training%20Evaluation%20-%202019%20FRENCH.pdf>

- Organisation des Nations Unies. 2014. *Manual Movement Control Manual*. Ref. 2014.21, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeace-keepingguidance/Operational%20Support/Movement,%20Aviation%20and%20Transport/2014.21%20Movement%20Control%20Manual.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeace-keepingguidance/Operational%20Support/Movement,%20Aviation%20and%20Transport/2014.21%20Movement%20Control%20Manual.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2023. *Manuel relatif aux équipements appartenant aux contingents (COE Manual)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://operationalsupport.un.org/sites/default/files/2023_coe_manual_french.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2013. *Manual Surface Transport Management in the Field*. Ref. 2013.06, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Operational%20Support/Movement,%20Aviation%20and%20Transport/2013.06%20Surface%20Transport%20Management%20in%20the%20Field.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Operational%20Support/Movement,%20Aviation%20and%20Transport/2013.06%20Surface%20Transport%20Management%20in%20the%20Field.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2015. *Medical Support Manual for United Nations Field Missions*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies.
- Organisation des Nations Unies. 2017. *Military Aide Memoire : United Nation Measures against Sexual Exploitation and Abuse – Commanders' guide on measures to combat Sexual Exploitation and Abuse in United Nations military*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/3_military_-_3_the_military_aide_memoire.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2019. *Guidelines on Peacekeeping Capability Readiness System (PCRS)*. Ref. 2019.01, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2019.01%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System_Guidelines.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2019.01%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System_Guidelines.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2016. *Planning and Review of Peacekeeping Operations (Policy)*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/2016.09%20Planning%20and%20Review%20of%20Peacekeeping%20Operations%20\(Policy\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/2016.09%20Planning%20and%20Review%20of%20Peacekeeping%20Operations%20(Policy).pdf)

- Organisation des Nations Unies. 2024. *Policy on Operational Readiness Preparation Policy*. Ref. 2024.06, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeace-keepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2024.06%20Operational%20Readiness%20Preparation%20Policy%20\(2024\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeace-keepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2024.06%20Operational%20Readiness%20Preparation%20Policy%20(2024).pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2009. *Policy on Support to Military and Police PreDeployment Training for UN Peacekeeping Operations*. Ref. 2009.21, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-002%202009.21%20POLSupporttoMilAndPolPDT_signpage.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2010. *Policy on Training for All United Nations Peacekeeping Personnel*. DPKO/DOS 2010.20, adopté le 1^{er} mai 2010. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://resourcehub01.blob.core.windows.net/training-files/Training%20Materials/002%20Policies/002-001%202010.20%20DPKO_DFS_POL_TrainingforallUNPKPersonnel_1May2010.pdf
- Organisation des Nations Unies. *Specialised Training Materials for National Investigation Officers (NIO)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/nio>
- Organisation des Nations Unies. *Specialised Training Materials for Military Battalions*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/battalions>
- Organisation des Nations Unies. *Specialised Training Materials for Prison Officers*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/prison>
- Organisation des Nations Unies. 2026. *Specialized Training Materials for Training of Trainers – 2022*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/tot>
- Organisation des Nations Unies. *Specialised Training Materials for United Nations Military Staff Officers (UNSO)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/unso>

Organisation des Nations Unies. *Specialised Training Materials on Sexual Exploitation and Abuse by UN Personnel*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/sea>

Organisation des Nations Unies. 2016. *Standard Operating Procedure for Force Commanders: Evaluation of Sub-Units*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Foundational%20Principles%20and%20Key%20Objectives/Protection%20of%20Civilians/2016.02%20SOP%20Force%20Commanders%20%20Evaluation%20of%20Sub%20Units.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Foundational%20Principles%20and%20Key%20Objectives/Protection%20of%20Civilians/2016.02%20SOP%20Force%20Commanders%20%20Evaluation%20of%20Sub%20Units.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2020. *Standard Operating Procedure for Planning and Conducting Assessment and Advisory Visits (AAV)*. Ref. 2020.10, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management.%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/2020.10_SOP_Planning%20and%20Conducting%20AAV.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management.%20Planning%20and%20Oversight/Integrated%20Assessment%20and%20Planning/2020.10_SOP_Planning%20and%20Conducting%20AAV.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2005. *Standard Operating Procedure for Planning and Implementing Contributing Country Reconnaissance Visits*. Département des opérations de maintien de la paix. New York : Nations Unies. Disponible à : https://police.un.org/sites/default/files/fpu_sop_recce_2005.pdf

Organisation des Nations Unies. 2025. *Standard Operating Procedure on Pre-deployment and Pre-rotation Visits*. Ref. 2025.08, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2025.08%20SOP%20on%20Pre-%20deployment%20and%20Pre-rotation%20Visits.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2025.08%20SOP%20on%20Pre-%20deployment%20and%20Pre-rotation%20Visits.pdf)

Organisation des Nations Unies. *United Nations Engagement Platoon Reinforcement Training Packages*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/rtp/unep>

Organisation des Nations Unies. 2020. *United Nations Infantry Battalion Manual (Second Edition January 2020)*. Ref. 2020.01, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2020.01%20UNIBAM%20Infantry%20Battalion%20Manual_JAN%202020.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2020.01%20UNIBAM%20Infantry%20Battalion%20Manual_JAN%202020.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2021. *United Nations Manual for Generation and Deployment of Military and Formed Police Units to Peace Operations*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2021.05%20Manual%20for%20Generation%20and%20Deployment%20of%20Military%20and%20Formed%20Police%20Units.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2020. *United Nations Military Engineer Unit Manual*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/3._military_-_2_un_military_engineer_unit_and_cet_manual.pdf

Organisation des Nations Unies. 2023. *United Nations Military Gender Adviser - Reinforcement Training Packages (MGA-RTP)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/rtp/mga>

Organisation des Nations Unies. *United Nations Peacekeeping Intelligence, Surveillance and Reconnaissance (PKISR) Training*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/rtp/PKISR>

Organisation des Nations Unies. 2025. *United Nations Peacekeeping Missions Military Explosive Ordnance Disposal Unit Manual*. Ref. 2025.20, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://unisfa.unmissions.org/sites/default/files/2025.20_united_nations_peacekeeping_missions_military_explosive_ordnance_disposal_unit_manual.pdf

Directives Départementales

Organisation des Nations Unies. 2015. *Boîte à outils sur le genre de la Police des Nations Unies : Manuel*. Département des opérations de paix. New York : Nations Unies. Disponible à : https://police.un.org/sites/default/files/20200326_french_united_nations_police_gender_toolkit_handbook.pdf

Organisation des Nations Unies. 2023. *Guidelines on Implementing a Gender Perspective into the Military Component of United Nations Peacekeeping Operations*. Ref. 2023.02, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.02%20Implementing%20a%20Gender%20Perspective%20into%20the%20Military%20Component%20of%20United%20Nations%20Peacekeeping%20Operations%20\(Guidelines\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.02%20Implementing%20a%20Gender%20Perspective%20into%20the%20Military%20Component%20of%20United%20Nations%20Peacekeeping%20Operations%20(Guidelines).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *Guidelines on The Rapid Deployment Level of the Peacekeeping Capability Readiness System*. Ref. 2023.11, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.11%20The%20Rapid%20Deployment%20Level%20of%20the%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20\(Guidelines\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.11%20The%20Rapid%20Deployment%20Level%20of%20the%20Peacekeeping%20Capability%20Readiness%20System%20(Guidelines).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2008. *Integrating a Gender Perspective into the Work of United Nations Police in Peacekeeping Missions*. Ref. 2008.30, Département des opérations de maintien de la paix. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Gender/2008.30%20Integrating%20a%20Gender%20Perspective%20into%20the%20Work%20of%20UN%20Police%20in%20Peacekeeping%20Missions.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Gender/2008.30%20Integrating%20a%20Gender%20Perspective%20into%20the%20Work%20of%20UN%20Police%20in%20Peacekeeping%20Missions.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2020. *Manuel des Nations Unies sur les violences sexuelles liées aux conflits*. Ref. 2020.08, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Conflict-Related%20Sexual%20Violence/2020.08%20UN%20CRSV%20Handbook%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Conflict-Related%20Sexual%20Violence/2020.08%20UN%20CRSV%20Handbook%20(French).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2017. *Manuel des règles et procédures régissant les remboursements et le contrôle relatifs au matériel appartenant aux forces militaires ou de police des pays qui participent aux opérations de maintien de la paix*. A/72/288. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://docs.un.org/fr/A/72/288>

Organisation des Nations Unies. 2014. *Manual Movement Control Manual*. Ref. 2014.21, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Operational%20Support/Movement,%20Aviation%20and%20Transport/2014.21%20Movement%20Control%20Manual.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Operational%20Support/Movement,%20Aviation%20and%20Transport/2014.21%20Movement%20Control%20Manual.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2019. *Politique des missions de terrain des Nations Unies sur les violences sexuelles liées aux conflits*. Ref. 2019.35, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Conflict-Related%20Sexual%20Violence/2019.35%20United%20Nations%20Field%20Missions%20CRSV%20Policy%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Conflict-Related%20Sexual%20Violence/2019.35%20United%20Nations%20Field%20Missions%20CRSV%20Policy%20(French).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2020. *Resource Package on Gender Equality and Women, Peace and Security*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/gewps19_respack_v7_eng_digital.pdf

Organisation des Nations Unies. 2018. *Uniformed Gender Parity Strategy 2018–2028*. Département des opérations de paix. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>

Amélioration de la performance (unités militaires) :

Organisation des Nations Unies. 2016. *Guide de préparation à l'aptitude opérationnelle pour les Pays Contributeurs de Troupes dans les Missions de maintien de la paix*. Département des opérations de paix. New York : Nations Unies. Disponible à : https://observatoire-boutros-ghali.org/wp-content/uploads/2022/10/Guide_preparation_operationnelle_dec._2016.pdf

Organisation des Nations Unies. 2024. *Policy on Operational Readiness Preparation*. Ref. 2024.06, Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2024.06%20Operational%20Readiness%20Preparation%20Policy%20\(2024\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2024.06%20Operational%20Readiness%20Preparation%20Policy%20(2024).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2016. *Standard Operating Procedure for Force Commanders: Evaluation of Sub-Units*. Ref. 2016.02, Département des opérations de paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Foundational%20Principles%20and%20Key%20Objectives/Protection%20of%20Civilians/2016.02%20SOP%20Force%20Commanders%20%20Evaluation%20of%20Sub%20Units.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Foundational%20Principles%20and%20Key%20Objectives/Protection%20of%20Civilians/2016.02%20SOP%20Force%20Commanders%20%20Evaluation%20of%20Sub%20Units.pdf)

Conduite :

Organisation des Nations Unies. 2025. *Conduct in UN Field Missions & other Secretariat entities – Documents*. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://conduct.unmissions.org/documents-standards>

Questions de genre :

Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). 2023. *Programme de formation pour les conseiller.ère militaire genre – Formation en ligne*. Genève : UNITAR. Disponible à : <https://unitar.org/sustainable-development-goals/peace/our-portfolio/pre-deployment-support-military-police-corrections-and-civilians/conseillerere-militaire-en-matiere-de-genre-formation-en-ligne>

- Organisation des Nations Unies. 2008. *Guidelines for Integrating a Gender Perspective into the Work of United Nations Police in Peacekeeping Missions*. Ref. 2008.30, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Gender/2008.30%20Integrating%20a%20Gender%20Perspective%20into%20the%20Work%20of%20UN%20Police%20in%20Peacekeeping%20Missions.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Gender/2008.30%20Integrating%20a%20Gender%20Perspective%20into%20the%20Work%20of%20UN%20Police%20in%20Peacekeeping%20Missions.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2010. *Integrating a Gender Perspective into the Work of the United Nations Military in Peacekeeping Operations: The Military Perspective*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/dpko_dfs_gender_military_perspective.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2022. *Lignes directrices sur les questions de genre et renseignement dans les opérations de maintien de la paix*. Ref. 2022.08, Département des opérations de paix. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Peacekeeping-Intelligence/2022.08%20Gender%20and%20Peacekeeping-Intelligence%20\(Guidelines\)-%20French.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Mission%20Management,%20Planning%20and%20Oversight/Peacekeeping-Intelligence/2022.08%20Gender%20and%20Peacekeeping-Intelligence%20(Guidelines)-%20French.pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2024. *Politique sur la prise en compte des questions de genre dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies*. Ref. 2024.07, Département des opérations de paix. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Gender/2024.07%20Gender%20Responsive%20United%20Nations%20Peacekeeping%20Policy%20\(French\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Gender/2024.07%20Gender%20Responsive%20United%20Nations%20Peacekeeping%20Policy%20(French).pdf)
- Organisation des Nations Unies. 2020. *Resource Package on Gender Equality and Women, Peace and Security*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/gewps19_respack_v7_eng_digital.pdf
- Organisation des Nations Unies. 2018. *Uniformed Gender Parity Strategy 2018–2028*. Département des opérations de paix. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>
- Service de la lutte antimines des Nations Unies (UNMAS). 2019. *United Nations Gender Guidelines for Mine Action Programmes*. 3rd édition. New York : Nations Unies. Disponible à : https://www.unmas.org/sites/default/files/mine_action_gender_guidelines_web_0.pdf

Respect des droits de l'Homme & exploitations et abus sexuels :

Organisation des Nations Unies. 1999. *Bulletin du Secrétaire général : Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels*. ST/SGB/1999/13. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://docs.un.org/fr/st/SGB/1999/13>

Organisation des Nations Unies. 2003. *Circulaire du Secrétaire général : Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels*. ST/SGB/2003/13. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://docs.un.org/fr/st/sgb/2003/13>

Organisation des Nations Unies. 2007. *Circulaire du Secrétaire général : Informations sensibles ou confidentielles : classification et maniement*. ST/SGB/2007/6. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://docs.un.org/fr/st/sgb/2007/6>

Organisation des Nations Unies. 2013. *Human Rights Due Diligence Policy on United Nations Support to Non-United Nations Security Forces*. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/Human%20Rights%20Due%20Diligence%20Policy%20Final.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/Human%20Rights%20Due%20Diligence%20Policy%20Final.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2015. *Human Rights Due Diligence Policy (HRDDP) on United Nations Support to Non-United Nations Security Forces – Guidance Note*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/HRDDP%20Guidance%20Note%202015.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/HRDDP%20Guidance%20Note%202015.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2012. *Human Rights Screening of United Nations Personnel*. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/Decision%20No.%20201218%20-%20Human%20Rights%20Screening%20of%20United%20Nations%20Personnel.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/Decision%20No.%20201218%20-%20Human%20Rights%20Screening%20of%20United%20Nations%20Personnel.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2011. *Human Rights in United Nations Peace Operations and Political Missions*. Ref. 2011.20, Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/2011.20%20Human%20Rights%20in%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20and%20Political%20Missions.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/2011.20%20Human%20Rights%20in%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20and%20Political%20Missions.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2015. *Policy on Accountability for Conduct and Discipline in Field Missions*. Département des opérations de maintien de la paix ; Département de l'appui aux missions. New York : Nations Unies. Disponible à : https://unmil.unmissions.org/sites/default/files/policy_on_accountability_for_conduct_and_discipline_in_field_missions_30-07-2015.pdf

Organisation des Nations Unies. 2010. *Principes et lignes directrices des Nations Unies concernant l'élimination de la discrimination à l'égard des personnes touchées par la lèpre et des membres de leur famille*. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme. A/HRC/RES/15/10. Genève : Nations Unies. Disponible à : <https://searchlibrary.ohchr.org/record/21169?v=pdf>

Organisation des Nations Unies. 2023. *Public Reporting on Human Rights by United Nations Peace Operations: Good Practices, Lessons Learned and Challenges*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resource-hub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeace-keepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/Public%20Reporting%20on%20Human%20Rights%20by%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20Good%20Practices.%20Lessons%20Learned%20and%20Challenges.pdf](https://resource-hub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeace-keepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Human%20Rights/Public%20Reporting%20on%20Human%20Rights%20by%20United%20Nations%20Peace%20Operations%20Good%20Practices.%20Lessons%20Learned%20and%20Challenges.pdf)

Action pour le maintien de la paix :

Organisation des Nations Unies. 2018. *Action pour le maintien de la paix – Déclaration d'engagements communs sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies*. New York : Nations Unies. Disponible à : <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/a4p-declaration-fr.pdf>

Standards de Performance

Organisation des Nations Unies. 2023. *UN Military Performance Standards – Military Combat Transport Unit (MCTU)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20-%20Military%20Combat%20Transport%20Unit%20\(MCTU\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20-%20Military%20Combat%20Transport%20Unit%20(MCTU).pdf)

Organisation des Nations Unies. *UN Military Performance Standards for United Nations Infantry Battalion*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20for%20UN%20Infantry%20Battalion.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20for%20UN%20Infantry%20Battalion.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *UN Military Performance Standards – United Nations Military Logistics Unit (MLU)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20%E2%80%93%20United%20Nations%20Military%20Logistics%20Unit%20\(MLU\)%20\(2023\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20%E2%80%93%20United%20Nations%20Military%20Logistics%20Unit%20(MLU)%20(2023).pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *UN Military Performance Standards – United Nations Military Peacekeeping Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Unit (PKISR)*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20%E2%80%93%20United%20Nations%20Military%20Peacekeeping%20Intelligence%20Surveillance%20and%20Reconnaissance%20Unit%20\(PKISR\)%20\(2023\).pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20%E2%80%93%20United%20Nations%20Military%20Peacekeeping%20Intelligence%20Surveillance%20and%20Reconnaissance%20Unit%20(PKISR)%20(2023).pdf)

Organisation des Nations Unies. *UN Military Performance Standards – United Nations Military Quick Reaction Force*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20-%20UN%20Military%20Quick%20Reaction%20Force.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/UN%20Military%20Performance%20Standards%20-%20UN%20Military%20Quick%20Reaction%20Force.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *Performance Standards – United Nations Peacekeeping Missions Military Aviation Unit*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/Performance%20Standards-United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Aviation%20Unit.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/Performance%20Standards-United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Aviation%20Unit.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *Performance Standards – United Nations Peacekeeping Missions Military Engineer Unit*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/Performance%20Standards-United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Engineer%20Unit.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/Performance%20Standards-United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Engineer%20Unit.pdf)

Organisation des Nations Unies. 2023. *Performance Standards – United Nations Peacekeeping Missions Military Explosive Ordnance Disposal (EOD) Unit*. Département des opérations de paix ; Département de l'appui opérationnel. New York : Nations Unies. Disponible à : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/Performance%20Standards-United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Explosive%20Ordnance%20Disposal%20\(EOD\)%20Unit.pdf](https://resourcehub01.blob.core.windows.net/$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/Performance%20Standards-United%20Nations%20Peacekeeping%20Missions%20Military%20Explosive%20Ordnance%20Disposal%20(EOD)%20Unit.pdf)

Liens francophones pour renforcer les capacités linguistiques et culturelles des casques bleus :

Organisation internationale de la Francophonie et Direction de la Coopération de sécurité et de défense. 2020. *La méthode « En Avant ! »*. Observatoire Boutros-Ghali. Disponible à : <https://www.observatoire-boutros-ghali.org/la-methode-en-avant>

Organisation internationale de la Francophonie et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR). 2025. *Compétences inter-culturelles dans les opérations de paix de l'ONU*. UNITAR. Disponible à : <https://unitar.org/sustainable-development-goals/peace/our-portfolio/pre-deployment-support-military-police-corrections-and-civilians/competences-interculturelles-dans-les-operations-de-paix-de-lonu>

Organisation internationale de la Francophonie. 2024. *LexicoPaix, première application en français pour la coopération en sécurité et défense*. Disponible à : <https://www.francophonie.org/lexicopaix-premiere-application-francais-cooperation-securite-et-defense-3318>

Observatoire Boutros-Ghali. *Réseau francophone pour la formation aux opérations de paix (REFFOP)*. Disponible à : <https://www.observatoire-boutros-ghali.org/reffop/>

Être acteur des opérations de paix des Nations Unies

Guide pratique des pays contributeurs

Deuxième édition actualisée et augmentée

Ce guide accompagne les États membres francophones de l'ONU dans la préparation, le déploiement et l'administration de leurs contributions aux opérations de paix. Conçu pour les praticiens, il facilite l'appropriation des standards et procédures onusiens, de la génération de force aux mécanismes de remboursement, et intègre les nouveaux enjeux du maintien de la paix.



Disponible gratuitement en ligne sur le
site de l'Observatoire Boutros-Ghali en
scannant le code QR



OBSERVATOIRE
BOUTROS-GHALI
DU MAINTIEN DE LA PAIX