



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**

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 Partnerships 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 ».