



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

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

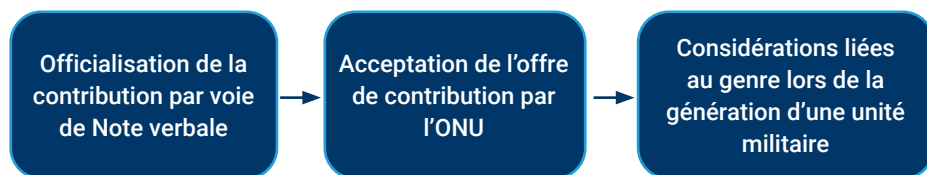
²⁶ Organisation des Nations Unies, 2023. *Niveau d'engagement Déploiement rapide du Système de préparation des moyens de maintien de la paix*, New York : Nations Unies. Disponible en ligne au lien suivant : [https://resourcehub01.blob.core.windows.net/\\$web/Policy%20and%20Guidance/corepeacekeepingguidance/Thematic%20Operational%20Activities/Military/2023.11%20The%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.

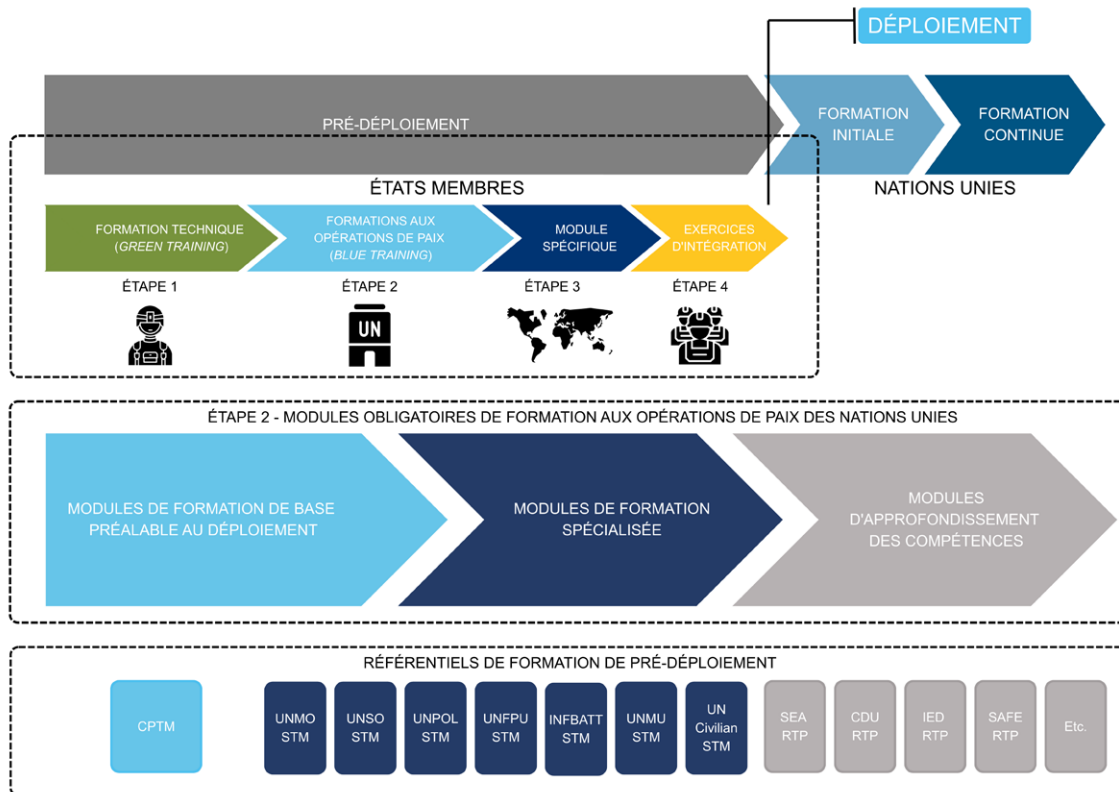
3.4.3 Les phases de la formation au maintien de la paix

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 commandants et les officiers 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	Exercices de poste de commandement, exercices de simulation, exercices de logistique et exercices assistés par ordinateur		Exercices d'entraînement sur le terrain
TECH	TACT	DMP	CPTM	STM	RTP	Autres	CPX, ITX, LOGX, CAX		FTX, FLEETEX

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.

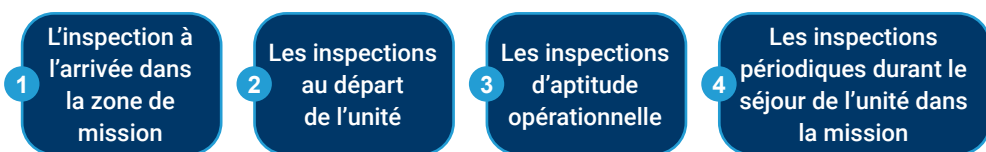
Pour assurer ce processus, le Directeur du Soutien de la Mission (CMS/DMS) s'appuie sur une unité de vérification du MAC, chargée de planifier et de conduire les visites de vérification, puis de rédiger les rapports correspondants. Ces rapports sont co-signés par le commandant de l'unité, le chef du 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 contributeurs 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.