



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
5

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



Maîtriser les remboursements et construire un modèle économique durable

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

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

5.1 Les modalités de remboursement

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

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

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

5.1.1 Le système d'indemnisation

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

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

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

5.1.2 Le coût de la maintenance

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

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

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

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

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

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

5.1.3 Facteurs applicables à la mission

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

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

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

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

5.1.4 Remboursement du matériel spécial

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

5.2 Méthode de calcul des taux

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

Location sans services (*dry lease*)

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

Formule :

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

Location avec services (*wet lease*)

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

Coefficients de majoration

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4 Maîtrise des règles de gestion financière

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.6 Détermination du type d'investissement

5.6.1 Les partenariats

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

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

5.6.2 Les filières privées

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

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

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