



SPECIAL REPORT

2301 Constitution Ave., NW • Washington, DC 20037 • 202.457.1700 • fax 202.429.6063

À PROPOS DU RAPPORT

Ce rapport examine le rôle de la Formation à la gestion des conflits dans la préparation des soldats de la paix aux missions des Nations Unies/de l'Union africaine, à travers une évaluation du programme de Formation à la gestion des conflits pour les soldats de la paix proposée par l'USIP. L'évaluation s'appuie sur des données collectées au travers de 137 entretiens semi-structurés avec des soldats de la paix formés par l'USIP et rentrés au pays, des membres de la communauté dans les zones où des soldats de la paix ont été déployés en mission, et des formateurs de pré-déploiement. Le rapport étudie les résultats de l'évaluation et propose des recommandations non seulement pour la formation de l'USIP à l'intention des soldats de la paix mais aussi pour élargir la portée des politiques et des pratiques en matière de maintien de la paix.

À PROPOS DES AUTEURS

Alison Milofsky est Chargée de l'Élaboration du Programme et de la Formation au Centre de Résolution de Conflit Appliquée (ACT) de l'USIP ; elle supervise le programme de la Formation à la Gestion de Conflits pour les Soldats de la Paix de l'USIP.

Sany Joseph est Consultant pour l'USIP. Illana Lancaster est Chef Principale de Programme en Résolution de Conflit Appliquée. Jeff Krentel est Chef Principal de Programme en Résolution de Conflit Appliquée.

© 2017 par l'Institut des États-Unis pour la Paix.
Tous droits réservés.

RAPPORT SPÉCIAL 411

AOÛT 2017

CONTENTS

Introduction : Contexte politique	2
Méthodologie d'évaluation	5
Conclusion	7
Recommandations relatives à la politique et la pratique des missions de maintien de la paix	25
Recommandations relatives à la formation sur la gestion des conflits pour les soldats de la paix	26
Conclusions et prochaines étapes	28

Alison Milofsky, Joseph Sany, Illana Lancaster, and Jeff Krentel

Formation à la gestion de Conflits pour les Soldats de la Paix : Évaluation et Recommandations

Résumé

- L'Académie de l'USIP pour la Gestion des conflits internationaux et la consolidation de la paix offre des formations en gestion des conflits aux soldats de la paix depuis 2008. En 2014, l'Académie a commencé l'évaluation de cette formation afin de déterminer sa pertinence et son efficacité.
- L'évaluation révèle que la formation de l'USIP sur la communication, la négociation et la médiation répond aux besoins des soldats de la paix et les aide à désamorcer les conflits lors des missions. Dans leurs interactions avec la population civile, les soldats de la paix reconnaissent la relation étroite entre la communication, le respect et la compréhension de la culture.
- Les soldats de la paix considèrent que les compétences de négociation sont clé dans une mission de maintien de la paix efficace. Ils utilisent ces compétences dans divers contextes, y compris avec la population locale, les parties au conflit et au sein de leur bataillon ; très souvent ils continuent à utiliser ces compétences de négociation dans des contextes personnels et professionnels lorsqu'ils rentrent chez eux.
- Les membres de la communauté cherchent à mieux comprendre la mission des soldats de la paix et à entretenir des relations plus constructives avec ces derniers.
- Pour nouer le dialogue avec les communautés, les soldats de la paix doivent développer un état d'esprit orienté vers la résolution de problèmes, ainsi que des connaissances, compétences et attitudes adéquates pendant leur formation de pré-déploiement.
- La performance des soldats de la paix dans leur mission de protection des civils est inégale.
- Le langage ambigu de l'ONU sur l'exploitation et les atteintes sexuelles crée un sentiment de confusion chez les soldats de la paix et pose des problèmes de conformité.
- Les soldats de la paix tirent parti des exercices pratiques, jeux de rôle et simulations intégrés dans leur formation. Ils ont ainsi de nombreuses opportunités de mettre en application leurs compétences. En général, une approche centrée sur les participants et principalement non militaire apporte de la valeur ajoutée à la formation de pré-déploiement.

À PROPOS DE L'INSTITUT

L'Institut des États-Unis pour la Paix (USIP) est une institution indépendante et non partisane créée et financée par le Congrès américain. Ses objectifs sont d'aider à prévenir et résoudre les conflits violents, de promouvoir la consolidation de la paix après les conflits et d'améliorer la capacité et les outils de gestion des conflits ainsi que le capital intellectuel dans le monde entier. L'Institut y parvient en diffusant des connaissances, des compétences et des ressources au public, et en intervenant directement dans les zones de conflit du monde entier.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Stephen J. Hadley (Président), Directeur, RiceHadleyGates, LLC, Washington, DC • **George E. Moose** (Vice-Président), Adjunct Professor of Practice, The George Washington University, Washington (DC) • **Judy Ansley**, Former Assistant to the President and Deputy National Security Advisor under George W. Bush, Washington (DC) • **Eric Edelman**, Hertog Praticien Émérite en Résidence, École des Études Internationales Avancées de Johns Hopkins, Washington, DC • **Joseph Eldridge**, Aumônier Universitaire et Maître de Conférences Adjoint, École de Service International, Université Américaine, Washington, DC • **Kerry Kennedy**, Président, Centre pour la Justice et les Droits de l'Homme Robert F. Kennedy, Washington, DC • **Ikram U. Khan**, Président, Quality Care Consultants, LLC., Las Vegas, NV • **Stephen D. Krasner**, Graham H. Stuart Professeur de Relations Internationales, Stanford University, Palo Alto, CA • **John A. Lancaster**, Ancien Directeur Exécutif, Conseil International sur la Vie Autonome, Potsdam, NY • **Jeremy A. Rabkin**, Professeur de Droit, George Mason University, Fairfax, VA • **J. Robinson West**, Président, PFC Energy, Washington, DC • **Nancy Zirkin**, Vice-Présidente Exécutive, Conférence sur le leadership en matière de Droits Civils et Droits de l'Homme.

MEMBERS EX OFFICIO

Rex Tillerson, Secrétaire d'État • **James Mattis**, Secrétaire à la Défense • **Frederick M. Padilla**, Major-Général, Corps des Marines; Président, Université de la Défense Nationale • **Nancy Lindborg**, Présidente, Institut des États-Unis pour la Paix (sans droit de vote)

Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'Institut des États-Unis pour la Paix, qui ne préconise aucune position de principe particulière.

Les demandes d'autorisation pour photocopier ou réimprimer des documents peuvent être adressées par courriel à permission@usip.org.

Introduction : Contexte politique

En 2014, le Secrétaire Général des Nations Unies, Ban Ki-Moon, a nommé un Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix (HIPPO) pour évaluer l'état actuel des opérations de paix et déterminer les besoins pour l'avenir. Cette évaluation est l'une des nombreuses mesures que les Nations Unies ont prises depuis 2000 pour réformer le secteur du maintien de la paix. Le rapport HIPPO, publié en 2015, reconnaît la nature changeante du conflit : « en l'absence d'une paix à maintenir, on demande de plus en plus aux soldats de la paix de gérer les conflits ». Le rapport affirme qu'il faut « repenser les capacités et les concepts afin de soutenir au mieux les missions de gestion de conflits »¹. Cette recommandation est étayée par les multiples recherches sur la formation des soldats de la paix, et il en ressort que les compétences en communication, négociation et médiation sont essentielles pour répondre aux exigences opérationnelles des missions modernes de maintien de la paix².

Quelques mois après la publication du rapport HIPPO, le président Barack Obama a édicté une nouvelle politique présidentielle sur le soutien des États-Unis aux opérations de maintien de paix de l'ONU. Selon le mémorandum, les États-Unis ont besoin de renforcer les capacités de leurs partenaires, d'élargir leurs contributions et de conduire la réforme. Plus précisément, le mémorandum note l'engagement des États-Unis à renforcer la capacité des partenaires en « améliorant le soutien aux efforts de prévention et de résolution des conflits ainsi qu'aux activités de renforcement des capacités des Nations Unies »³.

Parmi les nouvelles recommandations du rapport HIPPO figure le besoin que les opérations de paix des Nations Unies soient davantage centrées sur les personnes. Le rapport note en effet un écart croissant entre « ce que l'on demande aux opérations de maintien de la paix et ce qu'elles sont capables de fournir »⁴. Pour remédier à cette lacune, le rapport préconise aux forces de maintien de la paix d'« interagir avec, de servir et de protéger les personnes qu'elles ont été mandatées d'aider »⁵.

À la suite de la publication du rapport HIPPO, des histoires de soldats de la paix exerçant des agressions sexuelles contre des civils au Soudan du Sud et refusant de protéger des civils en République Centrafricaine ont commencé à voir le jour. Les agressions sexuelles, l'obligation de rendre des comptes et la protection des dénonciateurs ont rapidement été intégrées dans les discussions sur la réforme de l'ONU. L'Ambassadeur des États-Unis auprès de l'ONU, Nikki Haley, a abordé ces sujets et fait part de son scepticisme quant à l'efficacité de l'ONU. Cependant, elle a également exprimé sa ferme conviction que les Nations Unies sont une institution importante qui peut être améliorée. En février 2017, le Secrétaire Général Antonio Guterres a annoncé une réforme interne de la stratégie de paix et de sécurité de l'ONU, assortie de recommandations à soumettre en juin 2017.

Le rapport HIPPO identifie un problème connu depuis des décennies : la formation aux missions de maintien de la paix privilégie fortement les compétences et les rôles militaires traditionnels et, par conséquent, les soldats de la paix ne sont pas préparés à jouer leur rôle d'intervenant tiers⁶. La nature complexe des opérations de paix nécessite de développer un ensemble de compétences tout aussi complexe. Selon Diehl et Balas, les compétences essentielles aux opérations au niveau micro sont « les relations, la communication et la négociation interpersonnelles et intergroupes »⁷.

Indépendamment de la façon dont les compétences de gestion des conflits sont transmises, la question qui se pose est de savoir comment former au mieux les soldats de

la paix afin qu'ils puissent mettre en application ces compétences. Pour faire la lumière sur cette question, l'Institut des États-Unis pour la Paix (USIP) a procédé à une évaluation du Programme de formation à la gestion des conflits pour les soldats de la paix (CMTP). Ce rapport met en évidence les conclusions de l'évaluation, qui explore autant la pertinence que l'efficacité de la formation de pré-déploiement pour la gestion des conflits. L'objectif est de déterminer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et comment la formation à la gestion de conflits peut combler certaines des lacunes décrites dans le discours sur les politiques.

De la politique à la pratique : formation à la résolution de conflits pour les soldats de la paix

En 2007, le Service Intégré de Formation du Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DOMP) a été établi en tant que centre chargé de la formation au maintien de la paix. En 2008, une enquête menée par le DOMP dans le cadre d'une évaluation stratégique des besoins de formation a révélé que 37,2 % des militaires interrogés considéraient la communication et la négociation comme des compétences pertinentes pour leur travail et plaçaient ces compétences parmi les cinq sujets les plus pertinents⁸. Dans la même évaluation, les institutions de formation au maintien de la paix identifiaient les compétences de communication interculturelle et de négociation comme des priorités de formation. Une évaluation des besoins en formation menée par le DOMP en 2012-2013 a également révélé que le personnel militaire et celui de la police identifiaient la négociation et la capacité de nouer des relations avec les dirigeants locaux comme des besoins supplémentaires de formation de pré-déploiement. Les recommandations visant à améliorer le matériel de formation de pré-déploiement concernaient plusieurs domaines liés à la gestion des conflits : communication efficace avec les collègues et les partenaires externes ; diversité culturelle et collaboration avec des équipes multiculturelles ; négociation et prise de décisions⁹. En résumé, les compétences en matière de résolution des conflits demeurent un véritable besoin des soldats de la paix.

De nombreux ouvrages traitent du rapport entre la théorie de la résolution des conflits et le maintien de la paix, et de la nécessité, pour les soldats de la paix, de voir la négociation comme une approche permettant de traiter les conflits à la fois aux niveaux micro et macro¹⁰. En 2003, Wall et Druckman ont interviewé des soldats de la paix revenant de leur mission en Bosnie et leur ont demandé de raconter une situation dans laquelle ils avaient arbitré un différend. Leurs réponses révèlent un nombre élevé d'incidents impliquant un manque de compétences de médiation, y compris la négociation, l'écoute active et la désescalade¹¹.

Les principales directives de la formation aux missions de maintien de la paix figurent dans les Modules de formation de base préalable au déploiement, créés par le Service intégré de formation en 2009 et mis à jour en 2014. Ces modules sont destinés à fournir les connaissances nécessaires à tous les soldats de la paix. Il est à noter que les directives contenues dans ces modules de formation ne contiennent pas d'informations sur la communication et la négociation ; Curran remarque cependant que les modules abordent la communication interculturelle de manière à ouvrir la voie aux négociations¹². L'évaluation, par l'USIP, de la formation à la gestion des conflits intégrée dans les modules peut guider les futures orientations sur le fond et la forme que doivent prendre ces compétences essentielles dans le domaine du maintien de la paix.

USIP et ACOTA

Par le passé, les États-Unis ont soutenu les missions de maintien de la paix des Nations Unies en tant qu'élément clé pour faire face aux crises régionales et aider les États à sortir des conflits. Le programme African Contingency Operations Training and Assistance (ACOTA) est une initiative du Département d'État américain visant à renforcer les compétences et les capacités des pays partenaires africains, des institutions régionales et des ressources du continent en matière de maintien de la paix, pour que la région puisse planifier, former, déployer et maintenir une quantité suffisante de Casques bleus professionnellement qualifiés avec un minimum d'assistance de pays non africains¹³.

En 2007, suite à une conférence de l'ACOTA au cours de laquelle l'armée rwandaise a sollicité une formation sur la négociation, le Département d'État américain a demandé à l'USIP de piloter une formation sur les compétences de communication et de négociation pour les soldats de la paix. L'USIP a piloté la formation au Rwanda en février 2008. L'USIP s'est depuis associée à l'ACOTA pour former les forces de maintien de la paix aux compétences fondamentales de gestion des conflits, analyse des conflits, communication, négociation, médiation et protection des civils¹⁴. En 2016, la formation a été révisée afin d'inclure un contenu plus détaillé sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.

L'USIP propose ses formations aux Pays Contributeurs de Troupes (PCT) avant leur déploiement dans le cadre des missions de l'ONU et/ou de l'Union Africaine. Parmi ces missions figurent la MINUSCA en République Centrafricaine, l'ONUCI en Côte d'Ivoire, la MINUAD au Darfour, la MONUSCO en République Démocratique du Congo, la FINUL au Liban¹⁵, la MINUSMA au Mali, l'AMISOM en Somalie et la MINUSS au Soudan du Sud. Les participants à ces formations sont des formateurs militaires et des soldats, y compris des officiers et sous-officiers, sélectionnés par le PCT. La grande majorité sont des hommes. Les formations sont dispensées dans la langue d'instruction utilisée dans le cadre plus large de formation préalable au déploiement, soit le français ou l'anglais. Lorsque les formateurs francophones ne sont pas disponibles, l'USIP utilise un interprète local.

Au cours des neuf années où l'USIP a travaillé en partenariat avec l'ACOTA, l'Académie a formé plus de cinq mille Casques bleus provenant de vingt PCT africains¹⁶. L'USIP a également assuré une formation pour les formateurs militaires des pays hôtes au Togo, au Sénégal et au Rwanda.

En 2014, l'Académie a entamé une évaluation formative interne du programme de formation afin de déterminer la pertinence et l'efficacité du CMTP de l'USIP et de formuler des recommandations permettant d'améliorer le contenu et la prestation de la formation. Les données de l'évaluation révèlent que la formation de l'USIP sur la communication, la négociation et la médiation est pertinente pour les besoins des soldats de la paix et contribue à renforcer leurs capacités à désamorcer les conflits. Au cours de leur déploiement, les soldats de la paix utilisent les compétences acquises lors de leur formation pour prévenir l'escalade des conflits et gérer ces derniers de façon non violente. De nombreuses anecdotes montrent que les compétences acquises lors de la formation de l'USIP sont utilisées par les soldats de la paix en mission. Les données montrent également que ces derniers ont besoin d'une formation plus approfondie sur la façon d'utiliser les approches non violentes pour gérer les conflits lors de leur déploiement. Les conclusions de l'évaluation permettent de mieux comprendre comment améliorer la conception et la prestation de la formation de l'USIP afin que les soldats de la paix puissent utiliser ces compétences essentielles en mission, et suggèrent des recommandations pour élargir la portée des politiques et des pratiques de maintien de la paix.

Méthodologie d'évaluation

L'évaluation formative du CMTP de l'USIP a été conçue pour (1) évaluer la pertinence et l'efficacité des formations antérieures de gestion des conflits de l'USIP pour les soldats de la paix et (2) fournir des recommandations sur la façon d'améliorer le cursus, les méthodes de formation et la documentation sur les leçons tirées. L'évaluation a également permis de formuler certaines conclusions et recommandations plus générales concernant la formation au maintien de la paix.

L'évaluation s'inspire des directives de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de consolidation de la paix, qui sont axées sur la pertinence, l'efficacité et l'impact¹⁷. La présente évaluation ne tente pas d'examiner l'impact de la formation de l'USIP, mais se concentre sur la pertinence et l'efficacité, telles que définies dans les questions suivantes :

- *Pertinence.* Dans quelle mesure la formation apporte-t-elle aux forces de maintien de la paix des connaissances et compétences pertinentes qui peuvent être utilisées en fonction des exigences de chaque mission de maintien de la paix ?
- *Efficacité.* Dans quelle mesure la formation dispense-t-elle les connaissances et les compétences dont ont besoin les soldats de la paix en matière de négociation, de communication, de résolution des conflits et de protection des civils ? Dans quelle mesure les soldats de la paix utilisent-ils les connaissances et les compétences acquises lors de la formation lorsqu'ils sont déployés ?

Pour mener l'évaluation, l'équipe d'évaluation a utilisé une approche centrée sur l'utilisateur et une analyse de la contribution. L'objectif était de rendre compte des preuves existantes de la contribution et de l'expérience des Casques bleus et des membres de la communauté afin de mieux comprendre comment les formations de l'USIP sont mises en application. La discussion ci-dessous décrit les aspects importants de la méthodologie.

Approche centrée sur l'utilisateur. Les soldats de la paix sont les bénéficiaires directs des formations de l'USIP. Une approche centrée sur l'utilisateur reconnaît l'importance de l'individu dans le processus de renforcement des capacités pendant la formation. Pour réaliser l'analyse des données, l'évaluation s'appuie sur le modèle d'évaluation de l'efficacité de la formation de Kirkpatrick, qui analyse la valeur d'une formation selon quatre niveaux : (1) la réaction du participant au programme et à la méthodologie ; (2) l'apprentissage qui a eu lieu ; (3) le changement de comportement ; et (4) les résultats¹⁸. L'approche de Kirkpatrick est particulièrement bien adaptée à cette évaluation formative dans laquelle les commentaires des principales parties prenantes sont utilisés pour améliorer le programme et sa mise en œuvre ainsi que l'efficacité et la pertinence de la formation pour les soldats de la paix et les communautés qu'ils servent. L'utilisation du modèle de Kirkpatrick par l'USIP est conforme à l'approche du Service Intégré de Formation du DOMP. Le DOMP combine le modèle de Kirkpatrick avec un modèle de retour sur investissement, ce qui se traduit par une approche à cinq niveaux : réaction, apprentissage, application, impact de l'activité et retour sur investissement. Les observations de l'équipe d'évaluation touchent les domaines de la réaction, de l'apprentissage et du comportement/de l'application.

Analyse de la contribution. L'évaluation utilise des méthodes quantitatives et qualitatives pour déterminer si la formation de l'USIP a contribué à l'apprentissage et à la bonne performance des soldats de la paix. L'évaluation recherche également d'autres facteurs qui ont pu améliorer ou entraver l'apprentissage et la performance. Elle ne vise pas à prouver la causalité directe en termes d'efficacité, car prouver une telle causalité dans des opérations de paix complexes où une myriade de facteurs sont en jeu poserait de trop grands défis. Nous considérerons donc la formation de l'USIP comme faisant partie d'un vaste programme

de formations de pré-déploiement dispensées aux soldats de la paix par le programme ACOTA pendant huit à douze semaines, et que les soldats de la paix reçoivent souvent une formation complémentaire, des informations préalables et une formation initiale et/ou continue de la part des Nations Unies, des Pays-Bas, de la Grande-Bretagne et de la France, entre autres. En raison de la difficulté d'établir des liens de causalité, l'équipe a déterminé que l'analyse de la contribution serait plus appropriée que celle de l'attribution.

Voix des « bénéficiaires ». L'équipe a interrogé des membres des communautés où les soldats de la paix étaient déployés pour comprendre comment ils percevaient le travail des soldats de la paix. Cette prise en compte de l'opinion des membres de la communauté renforce l'approche centrée sur l'utilisateur en tenant compte du point de vue des individus qui bénéficient au final de la formation à la gestion des conflits, à savoir les civils. Il est important de noter, cependant, que les entretiens avec les membres de la communauté ne permettent pas à l'équipe de trianguler complètement les données : les personnes interrogées ne peuvent pas toujours se souvenir du pays de provenance d'un Casque bleu (par exemple, Bénin plutôt que Togo). L'équipe ne peut pas toujours déterminer que les Casques bleus avec qui les membres de la communauté ont interagi sont ceux qui ont participé à la formation de l'USIP. Cependant, il existe des cas où les membres de la communauté et les soldats de la paix parlent des mêmes incidents, fournissant ainsi des références croisées pertinentes. Le point de vue des membres de la communauté sur la bonne performance des soldats de la paix fournit plus généralement un aperçu critique de la nature des relations entre les soldats de la paix et la communauté dans les zones de mission. Pour la plupart, les citations des membres de la communauté sont pertinentes pour cette dernière catégorie et permettent une compréhension générale de la dynamique.

Collecte de données. Pour recueillir les données, l'équipe d'évaluation a d'abord passé en revue les documents du programme, y compris des enquêtes d'évaluation de post-formation (décrites ci-dessous). L'équipe d'évaluation a également mené des entretiens individuels et collectifs avec 56 Casques bleus de six pays, dont le Bénin (14), le Burundi (6), le Rwanda (3), la Tanzanie (2), l'Ouganda (3) et le Togo (28), déployés dans six zones de mission¹⁹. Pour l'évaluation, l'équipe a identifié les PCT sur la base du nombre de formations et de Casques bleus formés. Les six PCT qui figurent dans l'évaluation représentent 68 % des plus de 5 000 soldats de la paix formés par l'USIP, et comptent parmi les sept PCT ayant le plus grand nombre de soldats de la paix formés par l'USIP. Le processus d'interrogation des soldats de la paix a été entravé en cours de route par des obstacles et des procédures institutionnels. Le processus consistant à autoriser l'équipe d'évaluation à interroger les Casques bleus rentrés au pays était long dans les PCT, et les entretiens étaient supervisés plus ou moins étroitement par des militaires, selon que les PCT étaient à l'aise ou non à l'idée d'une évaluation menée par des acteurs civils qui ne sont pas d'un Pays Contributeur de Troupes.

En outre, soixante-cinq membres de la communauté ont été interrogés individuellement et en groupe dans quatre zones de mission, dont la Côte d'Ivoire (25), en particulier Abidjan et les communes de Yopougon et Abobo, et la République Démocratique du Congo (15), à Lubumbashi et Kanima dans l'ancienne province du Katanga. L'équipe a choisi ces endroits particuliers pour profiter de la possibilité que les membres de la communauté reconnaissent les soldats de la paix, ou du moins leur pays d'origine. C'était une façon de trianguler les données en demandant à un groupe diversifié au sein des parties prenantes (soldats de la paix et membres de la communauté) de décrire les mêmes situations et le même environnement. Des entretiens ont également été menés avec des membres de la communauté à Mogadiscio, en Somalie (20), et via Skype avec des membres de la communauté de Darfour, au Soudan (5). Dix formateurs de l'USIP qui ont dirigé de multiples formations sur la gestion des conflits pour les soldats de la paix ont également été interviewés, ainsi que six directeurs

du programme ACOTA et des cadres supérieurs travaillant dans quatre Pays Contributeurs de Troupes.

L'identification des soldats de la paix ayant suivi la formation de l'USIP s'est avérée difficile, en partie à cause du manque de coordonnées permettant de contacter les personnes. La plupart des Casques bleus étaient dispersés dans différentes bases militaires de leur pays d'origine ou avaient été redéployés. Pour surmonter ce défi, l'équipe d'évaluation a utilisé une stratégie d'échantillonnage boule de neige : elle a présenté toutes les listes disponibles des anciens participants aux formations de l'USIP aux militaires des PCT, qui ont identifié les soldats de la paix pour les premiers entretiens. L'USIP a ensuite travaillé avec ce premier groupe de soldats de la paix pour identifier d'autres répondants.

Les intervieweurs ont mené des entrevues semi-structurées en fonction des questions directrices. La nature des entrevues (en tête-à-tête ou en groupe) a été déterminée par les militaires du PCT concerné en fonction des contraintes de temps et d'espace. Toutes les entrevues ont été réalisées en personne, à l'exception des entretiens avec les membres de la communauté au Darfour. Ces entretiens ont été réalisés par Skype car l'intervieweur n'a pas été en mesure d'obtenir un visa pour le Darfour. Lorsque l'intervieweur et l'interviewé parlaient des langues différentes, l'intervieweur engageait un interprète.

Analyse des données. L'équipe d'évaluation a utilisé une approche qualitative et un processus collaboratif pour analyser les entretiens. L'équipe a d'abord lu trois transcriptions de chaque groupe de parties prenantes pour identifier les thèmes de départ et les codes individuels. L'équipe s'est ensuite réunie pour discuter de ces thèmes de départ et a étudié des sélections de données pour déterminer les codes utilisés par les membres de l'équipe. Une liste de codes a ensuite été générée, testée et révisée. L'équipe a codé à la main les 137 entretiens et a entré ces codes dans le logiciel d'analyse qualitative des données (NVivo) pour faciliter l'analyse des données. Les codes ont été regroupés en tant que conclusions ou sous-conclusions. L'équipe a opté pour une approche itérative et qualitative qui privilégie les voix des interviewés et enracine les résultats dans les expériences vécues.

Conclusions

Les principales conclusions, résumées ci-dessous, sont principalement tirées d'entretiens avec des soldats de la paix et des membres de la communauté. Les données tirées des entretiens illustrent clairement les expériences des soldats de la paix en mission ; elles clarifient ce que les soldats de la paix ont appris de la formation de l'USIP et comment ces leçons ont influencé leur comportement dans les missions.

Réactions des soldats de la paix

Les réactions des soldats de la paix à la formation de l'USIP sont recueillies dans des questionnaires distribués à la fin de chaque formation. Les enquêtes de post-formation portent sur l'appréciation globale des participants concernant l'utilité de chaque session de formation et recueillent les opinions des participants sur le contenu et les méthodes d'enseignement. Dans l'ensemble, les données d'enquête révèlent que les soldats de la paix ont une perception extrêmement positive (note de 9,55/10, n = 1 854) de l'utilité de la formation dans leurs préparatifs pour les missions de maintien de la paix²⁰.

Compte tenu de ces résultats extrêmement positifs, on peut se poser la question de la fiabilité de l'enquête et de l'utilité des réponses comme éléments d'amélioration de la formation. Au cours des entretiens, les formateurs ont noté que les niveaux de langage et d'alphabétisation, les différences culturelles et les attentes, le sentiment du haut gradé

participant à la formation, et même le format de l'enquête, pouvaient avoir une incidence sur les résultats du sondage. Aucune de ces préoccupations n'a été confirmée comme affectant les résultats, mais elles devraient être prises en compte dans la conception d'enquêtes futures. Il convient également de noter que lors des entretiens individuels, les soldats de la paix ont parlé positivement de la formation de l'USIP, préconisant une formation supplémentaire et plus longue.

Comportement/Application des leçons tirées par les soldats de la paix

L'équipe d'évaluation a identifié huit conclusions clés des entretiens (résumées ci-dessous), chacune étant divisée en plusieurs sous-rubriques.

Conclusion 1 : Les soldats de la paix reconnaissent qu'une communication efficace, le respect et la connaissance de la culture locale sont indispensables à la réussite de la mission, et disent parfois que ces notions sont interdépendantes.

Durant les entretiens avec les soldats de la paix et les membres de la communauté, nous avons consacré beaucoup de temps à parler de la communication. Cinquante-trois des cinquante-six Casques bleus interrogés (95 %) ont dit qu'ils utilisaient les compétences en communication lors de mission. Les conversations se tournent constamment vers les avantages et la nécessité de la communication (entrevues avec les soldats de la paix), ainsi que le désir d'une plus grande communication (entrevues avec les membres de la communauté). Les soldats de la paix parlent abondamment de l'importance et de la mise en application d'une bonne communication lors de leurs déploiements. Certains soldats de la paix établissent un lien entre le sens d'une mission réussie et leurs interactions avec les civils, tandis que d'autres parlent de l'importance d'établir la confiance et de bonnes relations à travers ces interactions. La communication est également considérée comme un moyen de faire preuve de respect et de compréhension de la culture. Alors que les soldats de la paix disent qu'il est important de respecter la culture locale et demandent plus de formation sur la culture, certains membres de la communauté se plaignent du non-respect de leur culture.

Les soldats de la paix considèrent qu'une communication efficace est essentielle à la réussite d'une mission. Lors des entretiens avec les soldats de la paix, les questions portaient sur la façon dont les soldats de la paix définissent une mission réussie et un soldat efficace. Les intervieweurs ont posé ces questions pour déterminer à quel point les soldats de la paix identifient les compétences de gestion non violentes de conflits - le contenu de la formation de l'USIP - comme étant nécessaires pour une mission réussie et un soldat de la paix efficace. Au cours de ces conversations, les soldats de la paix ont souvent mentionné que la communication était essentielle au succès de la mission.

Un soldat de la paix togolais déployé au Mali décrit comment il a utilisé des compétences de communication pour s'adresser à la population locale lors d'une visite du Premier ministre du Mali à Kidal. En réponse aux protestations de la population locale, les Casques bleus ont expliqué le but de la visite du Premier ministre : il venait écouter la population plutôt que rejeter leurs demandes et voulait voir dans quelle mesure ils pourraient travailler ensemble pour résoudre leurs problèmes. Le soldat de la paix a fait un lien entre son expérience au Mali et la formation de l'USIP : « Je peux dire que la formation que nous avons reçue sur la négociation et la communication était très très utile à Kidal parce que ces gens, si vous ne savez pas communiquer avec eux, vous ne serez pas en de bons termes ; vous ne réussirez pas [dans] votre mission ».

Un autre soldat de la paix togolais parle en détails de la communication, en utilisant les termes spécifiques enseignés lors de la formation de l'USIP sur l'écoute active :

« Quand vous êtes sur le terrain, l'écoute active est une chose très très importante, parce que si vous n'écoutez pas la personne avec qui vous parlez, vous pourriez ne pas réussir [dans] votre mission. Vous devez donner l'occasion à la personne de s'exprimer ; cela vous permettra de connaître l'intention, les idées de la personne. Cela vous aide à analyser la situation. Et quand vous donnez l'opportunité [...] à une personne de dire ce qu'elle pense, cela permet de connaître le type de technique que vous pouvez utiliser pour négocier avec cette personne. [...] La façon dont vous vous adressez à quelqu'un pour communiquer peut également affecter la négociation que vous allez avoir. Si vous n'utilisez pas une bonne approche, même si ce n'est qu'une situation mineure, elle peut dégénérer ».

Ce soldat de la paix parle de la communication comme d'une étape préalable à la négociation, et montre qu'il a compris le contenu de la formation qui présente la négociation comme faisant partie du processus de communication, une tâche facilitée lorsque la confiance se construit à travers l'écoute active.

Les soldats de la paix utilisent les compétences de communication pour instaurer la confiance et des relations avec les civils. Les soldats de la paix parlent d'utiliser les compétences de communication pour établir des relations de confiance. Un soldat de la paix note qu'avant d'aller dans une nouvelle zone, les Casques bleus doivent d'abord parler à la population locale et expliquer pourquoi ils sont là, quel est leur rôle et comment ils peuvent travailler ensemble : « Nous devons d'abord communiquer avec eux ; nous devons expliquer [...] pourquoi il est important pour eux de nous accepter dans leur région ». Ce soldat souligne les avantages d'expliquer aux populations le but de leur visite : « En général, les gens sont très aimables parce que nous les respectons en venant à eux pour leur expliquer la mission [...] et parfois même, quand nous finissons le travail et que nous rentrons au pays, nous gardons le contact avec eux, ils nous appellent s'il y a quelque chose. Je les contacte pour [avoir] des nouvelles de leur région ». La façon dont les soldats de la paix parlent de la communication et de la création de bonnes relations correspond aux définitions des chercheurs tels que Hansen, Ramsbotham et Woodhouse. Ils considèrent la communication comme une technique qui promeut le consentement et qui permet aux Casques bleus de contrer « la rumeur, l'incertitude et les préjugés, et [de] favoriser un climat de confiance et de stabilité », comme une approche qui contribue à instaurer une perception plus positive des forces de maintien de la paix²¹.

Les soldats de la paix reconnaissent que la création et le maintien de relations à long terme avec les communautés locales peuvent faciliter leur travail. Un commandant béninois de la MONUSCO rapporte avoir utilisé des techniques de communication pour établir une relation avec un chef religieux local et ainsi éviter le recours à la force.

« Ils m'ont appelé pour me parler des forces d'auto-défense qui pillaient, faisaient du bruit et tout. Ils m'ont dit que leur chef était même passé à mon poste à Moba. [...] J'ai été obligé d'entrer en contact avec le chef religieux qui y vivait. [...] J'avais son numéro et je l'ai appelé. Je suis allé le voir pour discuter de la situation et de cette personne dans sa localité. Il a commencé également à poser ses conditions. Eh bien, nous ne pouvions rien faire. Nous avons finalement trouvé un point d'entente et il m'a dit de revenir. Le lendemain matin, la [personne] concernée était cachée dans l'une des chambres. Pendant que nous discutons, la personne est sortie de la chambre et a pris place. Je ne la connaissais pas. Nous avons discuté et puis abordé le sujet. Comme il savait que je n'étais pas agressif et que j'abordais le problème dans le but du rétablissement de la paix et tout ça, il était obligé de faire sortir les personnes concernées et ensemble nous avons discuté de la situation. Il a avancé ses raisons et nous sommes devenus amis en fin de compte. Quand je vois quelque chose qui peut réduire la violence dans la région, quand je vois quelque chose, je l'appelle. [...] Nous sommes devenus de bons amis et cela a rendu mon travail très facile dans ma zone jusqu'à mon retour ».

Cette relation a pu être instaurée en partie grâce à la capacité du commandant à expliquer efficacement l'intérêt des Casques bleus à maintenir la paix. Le commandant note que s'il avait abordé la situation en utilisant ses compétences militaires, le résultat aurait été tout à fait différent : « Cela aurait dégénéré en quelque chose d'autre, et ensuite on

aurait dit que je protégeais un parti plutôt que l'autre. La formation de l'USIP m'a permis de savoir comment aborder les différents types de situations qui se produisent sur le terrain à notre niveau ». Dans de nombreux cas, les Casques bleus citent la communication comme un élément fondamental de leur travail, et dans tous les aspects de leur mission.

Le respect et la compréhension de la culture sont essentiels à la réussite d'une mission. La communication est aussi un moyen de faire preuve de respect et de compréhension envers la culture de la population locale. Les soldats de la paix identifient le respect et la connaissance des questions culturelles comme des éléments essentiels à la réussite de la mission, et les considèrent aussi comme des qualités et compétences que tout Casque bleu devrait posséder pour être efficace. Dans leurs discours, les soldats de la paix ne dissocient pas les concepts relatifs à la connaissance des questions de culture et le respect. Interrogé sur les qualités d'un bon soldat de la paix, un soldat rwandais répond : « La connaissance. Le respect. Connaître l'histoire. Connaître la culture et la langue. Il doit comprendre les besoins et les désirs de la communauté. Il doit connaître la zone d'opération, le contexte historique ». Cette formulation ne fait pas que combiner la culture et le respect, elle ajoute deux autres dimensions : comprendre le contexte historique et comprendre les besoins et les désirs de la communauté.

Un soldat de la paix togolais fait remarquer que « lorsque vous parlez avec quelqu'un et que la personne a l'impression que vous ne lui accordez aucun respect ou que vous ne la considérez pas comme un être humain, ce n'est pas bon ». En repensant à sa mission au Darfour, un soldat de la paix rwandais déclare : « Nous devons connaître la culture pour réussir dans notre mission. Quand je ne connais pas la culture Misseriya, je ne sais pas comment les aborder. Je ne connais pas les coutumes ou les normes qui permettent d'interagir avec eux respectueusement ». Pour ce soldat de la paix, la connaissance des coutumes et des normes de la population locale font partie des atouts clés qui lui permettent de réussir.

La compréhension culturelle permet également aux Casques bleus d'atteindre leurs objectifs : « En tant que Rwandais, nous avons notre propre culture ; s'il y a d'autres personnes avec qui vous essayez d'interagir mais que vous avez du mal à vous comprendre, il est beaucoup plus difficile d'atteindre votre objectif ». Un autre Rwandais déployé au Darfour partage un point de vue similaire : « Nous connaissons notre peuple, notre culture. Vous allez en mission et vous rencontrez différents types de personnes. Vous devez essayer d'avoir de bonnes relations avec elles, respecter d'autres cultures, normes, valeurs et mœurs ». Ce soldat de la paix rwandais fait allusion au fait que la culture se transmet, ce qui nous amène à comprendre que son interaction avec les autres est influencée par sa propre identité culturelle rwandaise. Il reconnaît que les relations sont conditionnées par des valeurs culturelles qui peuvent entraver les interactions productives et créer des situations pouvant conduire à des malentendus.

Les soldats de la paix ont une faible connaissance des cultures locales et veulent plus de formation sur la culture. Les soldats de la paix parlent de la culture de différentes manières. Certains en ont une faible notion, en termes de langue et dialecte, genre, religion et ethnicité. Pour de nombreux autres, la culture est une caractéristique que certaines personnes possèdent et d'autres non. Les soldats de la paix définissent la connaissance des questions culturelles d'une manière qui laisse penser qu'ils considèrent la culture comme de simples caractéristiques innées et partagées. On peut présumer que si les soldats de la paix renforcent leurs connaissances et leur compréhension de ces caractéristiques innées, ils seront des soldats de la paix plus efficaces. Quand on a demandé à un Casque bleu rwandais ce qu'il ajouterait au contenu de la formation portant sur la sensibilité aux questions culturelles, il a répondu qu'il inclurait les dialectes des peuples et le comportement des différents groupes ethniques. Cependant, cette compréhension de la culture en tant

qu'ensemble de caractéristiques est quelque peu limitée ; il y manque la notion plus importante selon laquelle notre compréhension de la culture dépend de nos propres valeurs culturelles.

Pour certains contingents, la formation à la culture est prescriptive. On leur dit quoi faire et ne pas faire d'un point de vue culturel lorsqu'ils interagissent avec les populations civiles. Mais d'autres soldats de la paix souhaitent avoir une formation supplémentaire portant sur l'adaptation aux contextes culturels spécifiques dans lesquels ils sont déployés. À propos de la formation qu'il a reçue de l'USIP, un soldat de la paix togolais déclare « Les Maliens, ils sont musulmans. C'est leur culture mais ils n'ont pas parlé de Kidal. Quand nous étions à Kidal, ces gens sont différents. Ils gesticulent. Pendant qu'ils parlent, ils gesticulent [faisant des gestes]. Ce sont des gens très difficiles. Mais [nous] ne le savions pas avant d'y aller ».

Les Modules de formation de base préalable au déploiement du DOMP mettent l'accent sur la sensibilisation culturelle, notamment dans l'Unité 4 intitulée « Respect de la diversité ». Cette section porte sur la compréhension et le respect des normes et des coutumes, et se concentre sur les caractéristiques inhérentes aux cultures, telles que l'attitude que les populations adoptent face à l'autorité et aux dirigeants ; le langage corporel et la gestuelle ; la religion ; la famille et les rôles au sein de celle-ci ; le code vestimentaire ; et la notion du temps²². Cependant, si les soldats de la paix apprennent ces concepts de façon isolée en tant qu'unités distinctes, sans comprendre leur interdépendance, ils risquent de mal cerner ce qu'ils ont appris ou d'en surestimer la valeur. En ce qui concerne la notion culturelle du temps, par exemple, les modules du DOMP notent à juste titre que les Casques bleus ne devraient pas « trop généraliser la façon dont les groupes perçoivent ou gèrent le temps »²³. Cette mise en garde contre la généralisation est cruciale et doit s'appliquer à tous les aspects de la culture ; s'ils s'appuient sur des généralisations trop simplifiées apprises avant d'interagir avec les individus, les soldats de la paix risquent en effet de mal cerner l'essence des individus et des communautés avec qui ils interagissent.

Les soldats de la paix souhaitent réellement consacrer plus de temps à la formation sur la culture. Ce désir indique qu'ils comprennent sa valeur dans l'exercice de leur mandat de protection des civils. Les prochaines formations sur la culture devraient inclure un encadrement plus complexe et approfondi, et aller au-delà des notions prescriptives et étroites de la culture.

Les membres de la communauté accordent de l'importance au respect et sentent parfois que leur culture n'est pas respectée. Alors que les soldats de la paix parlent de la nécessité de respecter la culture de la population locale, les membres de la communauté notent que les soldats de la paix échouent parfois à cette tâche. Un chef ivoirien fait remarquer que les Casques bleus de sa communauté ne semblaient pas respecter sa culture lorsqu'il pleurait la perte de sa sœur. Le chef a parlé d'un manque de respect de la part des Casques bleus dans sa communauté parce qu'ils n'avaient pas suivi les pratiques de deuil de sa communauté. Selon le chef, les Casques bleus auraient dû rendre hommage à travers une offrande qu'il aurait pu partager avec sa communauté.

Selon certains membres de communautés en Somalie, le respect des soldats de la paix pour la communauté varie considérablement. Une femme somalienne qualifie d'irrespectueuse la façon dont les contingents de l'AMISOM se comportent à Mogadiscio :

« Ils conduisent vite et ne s'arrêtent pour personne. Ils ne respectent aucune règle. Alors, quand on voit des véhicules de l'AMISOM arriver, on quitte la route en se disant : « Oh, ils arrivent ! ». [...] [Les Casques bleus] disent qu'à cause de l'insécurité, ils ne peuvent pas [...] conduire plus lentement. [...] À un feu rouge où tout le monde s'arrête, eux ils passent. C'est irrespectueux. Je pense donc qu'ils devraient conduire plus lentement et qu'ils devraient respecter notre culture ».

Le respect du peuple somalien inclut le respect des pratiques religieuses somaliennes. Quand un Somalien prie, un membre de la communauté explique que « on ne doit pas passer devant lui [...] on doit attendre jusqu'à la fin de la prière ». Une femme somalienne raconte que, pendant la fête de l'Aïd dans sa communauté, les soldats de la paix ont semblé manquer de sensibilité envers sa culture et se sont montrés irrespectueux vis-à-vis des coutumes religieuses somaliennes :

« En Somalie, quand les gens célèbrent la fête de l'Aïd, les hommes portent de longs vêtements. [...] On doit les respecter quand ils les portent parce que c'est un symbole religieux. [...] Lorsque [les Casques bleus] procédaient aux fouilles, ils le faisaient d'une manière très grossière et tout le monde se plaignait en disant : « Nous n'allons pas tolérer cela. Ils ne peuvent pas se comporter de la sorte avec nos peuples, surtout au moment de la fête de l'Aïd ! ». [...] Ce sont des choses auxquelles ils doivent faire attention ».

Ce manque de respect perçu durant l'Aïd a conduit à une campagne Facebook contre l'AMISOM où des photos de comportements offensants ont été diffusées. Pour la communauté somalienne, il est important que les Casques bleus fassent preuve d'une attention particulière et soient sensibles à leurs coutumes pendant les fêtes religieuses.

Cependant, tous les soldats de la paix ne sont pas insensibles aux pratiques religieuses somaliennes. Un membre de la communauté somalienne fait remarquer que, d'après sa propre expérience, les soldats de la paix respectaient la culture somalienne. Il décrit une expérience dans laquelle les Casques bleus ont invité la communauté à venir manger avec eux à l'intérieur du camp : « Parfois, ils nous appellent quand il y a l'Aïd [...] et nous mangeons ensemble [...] Ils abattent des chèvres et nous mangeons ensemble et restons avec eux durant l'Aïd ».

Les moyens par lesquels les soldats de la paix montrent leur compréhension de la culture locale lorsqu'ils communiquent avec les membres de la communauté affectent la façon dont ces derniers les perçoivent ainsi que leurs sentiments envers la mission dans son ensemble. Compte tenu de l'importance accordée à ces deux notions de respect et de culture, il est nécessaire d'examiner de plus près, dans une perspective à la fois prescriptive et axée sur les compétences, comment les soldats de la paix se préparent à aborder la culture locale.

Conclusion 2 : Les soldats de la paix identifient les compétences de négociation comme un élément essentiel pour une mission de maintien de la paix efficace.

Les soldats de la paix identifient les compétences de négociation comme étant essentielles à la réussite de la mission en général et aux opérations spécifiques de leur déploiement. Cependant, les discussions avec les soldats de la paix révèlent que les aptitudes de négociation sont appliquées de diverses manières, une différence qui peut découler de la compréhension qu'a chaque soldat du processus de négociation ou des opportunités offertes par son grade et ses responsabilités.

Lorsqu'ils parlent de ce que signifient pour eux un « bon » soldat de la paix et une « bonne » mission de maintien de la paix, les soldats de la paix citent l'importance de la négociation. Un soldat de la paix togolais parle de la négociation en termes de réussite à la fois pour la mission et le soldat de la paix.

« Je pense que notre mission est plus une question de négociation. Si vous allez en mission, vous n'y allez pas pour utiliser la force. [...] S'il y a un problème ou un conflit, la première chose à faire est de négocier. [...] Vous devez être un bon soldat en communiquant avec les populations, en essayant de connaître le problème et en négociant avec elles ».

Des déclarations comme celle-ci suggèrent que les soldats de la paix comprennent et parlent des compétences de négociation comme faisant partie de la base de leur mission de maintien de la paix.

Les soldats de la paix comprennent et mettent en application les compétences de négociation de manières différentes. Les conversations avec les soldats de la paix révèlent des interprétations variées de ce que signifie la négociation et dans quelles situations celle-ci est appropriée. Certains soldats de la paix ont une interprétation plus restreinte de la négociation et l'associent à des processus formels, tandis que d'autres parlent de la mise en application des techniques de négociation dans divers contextes, y compris au sein de leur commandement. Le grade et le rôle des soldats de la paix peuvent influencer leurs capacités à négocier directement avec les populations locales. Selon certains soldats de la paix, les chefs de bataillon ou de mission sont plus susceptibles de négocier avec les populations locales que leurs subalternes. Certains soldats de la paix de grades inférieurs peuvent observer leurs supérieurs lorsqu'ils négocient avec les populations locales, même s'ils ne participent pas directement aux négociations.

Un soldat de la paix burundais fait remarquer que les officiers qui participaient aux formations de l'USIP sur la gestion des conflits n'étaient pas les mêmes que ceux qui participaient aux négociations de haut niveau. Ce rôle est réservé aux grades plus élevés dans la mission.

« [Quand] il y a une intervention de haut niveau, [...] nous ne savons pas si ces hauts fonctionnaires ont suivi la même formation. Quand il s'agit d'une question de négociation au niveau du bataillon, personne n'intervient. [...] Nous avons donc appris des choses mais nous n'avons pas l'opportunité de les mettre en pratique ».

Il clarifie ensuite la distinction qu'il établit à propos de qui peut négocier et quand : « La méthode que nous avons apprise nous aide surtout lorsqu'un problème surgit entre les militaires et les civils, un ou deux civils, dans ce cas nous pouvons intervenir, mais si le problème concerne un groupe, cela dépasse nos compétences et donc il appartient aux hauts responsables d'intervenir ». Dans cet exemple, le soldat de la paix fait la différence entre conflits interpersonnels et conflits entre groupes, en soulignant qu'il est capable de négocier à un niveau interpersonnel, mais pas entre deux ou plusieurs groupes.

Un autre capitaine burundais de l'AMISOM fait également la distinction entre différentes situations nécessitant la négociation, entre militaires et civils d'une part et, d'autre part, entre différents clans :

« Quand nous faisons des missions de cordon et de fouille, nous devons parfois négocier avec les Somaliens sur des questions causant des problèmes entre les militaires et les populations ; parfois, mes supérieurs, et non moi-même, essayaient de négocier, de [promouvoir] la compréhension mutuelle entre les populations somaliennes en conflit, c'est-à-dire entre Somaliens de différents clans ».

D'autres soldats de la paix interprètent la négociation de manière moins formelle et parlent de l'utilisation des techniques de négociation dans divers contextes, y compris dans leurs interactions avec leur commandement et au-delà de leur mission de maintien de la paix. Voir la discussion dans la Conclusion 3 pour plus de détails.

Les chercheurs et les praticiens spécialisés dans la formation en résolution de conflits pour les soldats de la paix notent également ces deux espaces de négociation : l'un au niveau macro, où nous parlons de rétablissement ou de consolidation de la paix, et l'autre au niveau micro où on utilise les compétences de négociation pour résoudre des crises locales²⁴. Les soldats de la paix se retrouvent dans une négociation sans avoir assez de temps pour se préparer ; ils doivent alors voir la négociation menée pour protéger les populations civiles comme le point de départ pour la résolution des conflits sur le long terme²⁵. Hansen, Ramsbotham et Woodhouse soulignent également les contextes variés de négociation : « La négociation et la médiation sont perçues comme des compétences essentielles à toutes les étapes et niveaux d'une [opération de maintien de la paix]. Elles peuvent impliquer le personnel, que ce soit des commandants de grade supérieur qui rencontrent des chefs de

factions ou des soldats postés à des points d'observation isolés dont le travail permet de gérer un incident ou même d'arbitrer un conflit »²⁶.

Les entretiens révèlent à quel point la compréhension et la mise en application des compétences de négociation par les soldats de la paix sont variées, et cette variation a des implications sur la façon dont les formations de l'USIP expliqueront ce qu'est la négociation, comment elle peut être appliquée et à quel niveau du conflit.

Les soldats de la paix utilisent des techniques de gestion des conflits pour prévenir ou désamorcer des situations potentiellement violentes. Les soldats de la paix semblent être en mesure d'utiliser les compétences de gestion non violente des conflits qu'ils acquièrent lors de la formation dans le contexte de leur mission. Les soldats de la paix décrivent des situations dans lesquelles ils ont utilisé les compétences de gestion non violente des conflits pour prévenir ou désamorcer des situations potentiellement violentes au cours de leur mission. Ils définissent les compétences de gestion non violente comme une approche clé et nécessaire pour réussir en mission. Ils disent également avoir dû négocier et arbitrer avec divers groupes pour accomplir certaines tâches requises.

De nombreux soldats de la paix interrogés sont confrontés à des situations potentiellement violentes dans leur zone d'opération. Les défis incluent le désarmement des groupes rebelles, la rencontre de barrages routiers illégaux ou la gestion des tensions créées par une pénurie générale de ressources. Dans certains cas, les Casques bleus ont recours à la négociation pour surmonter ces obstacles.

Un soldat de la paix tanzanien décrit une situation de désarmement dans laquelle deux groupes rebelles perçoivent le processus différemment :

« Puisque que j'étais le chef de l'opération, je suis descendu de mon véhicule et je me suis approché d'eux pour parler avec le chef des groupes qui ne voulaient pas déposer leurs armes. Comme je l'ai dit, certains sont pour le désarmement et d'autres sont contre. [...] Même entre eux ou parmi eux, il y a un conflit. J'ai donc dû parler avec les deux groupes afin d'amener ceux qui ne voulaient pas déposer leurs armes à accepter la raison pour laquelle il était important pour eux le faire. Donc, ceux qui étaient contre l'opération ont dit qu'ils ne pouvaient pas déposer leurs armes à moins que leur patron ou leur chef ne leur intime l'ordre de le faire. Alors j'ai demandé qui était leur chef. Ils m'ont donné le contact de quelqu'un. Et [J'ai] appelé la personne et parlé avec elle. Après la discussion, le chef était satisfait et j'étais satisfait également. [...] Ils ont gagné et nous avons gagné, donc c'était avantageux pour tout le monde ».

Dans ce contexte, la négociation est considérée comme un processus de communication qui aboutit à une solution gagnante pour tous. Le soldat de la paix observe que dans une telle situation, il est important de « faire preuve de tact pour atteindre ses objectifs ». La façon dont on communique pendant une négociation compte, et cela vaut de même pour ce que l'on communique.

Un soldat de la paix togolais décrit le processus par lequel il a négocié avec la population locale qui protestait contre la présence de l'armée française : « Nous utilisons la voie la plus simple de la négociation. Nous pensons que la façon dont nous avons parlé était la bonne. Quand nous avons accepté les demandes que nous avons remises aux représentants du gouvernement, ils étaient heureux et ils ont quitté la zone ». Un soldat béninois décrit sa relation avec les chefs locaux en Côte d'Ivoire et comment il a négocié avec eux pour éviter la tension : « Diminuez votre ton pour que la tension ne dégénère pas davantage, [...] parce que ce sont des gens qui [...] peuvent tirer facilement ». Ici encore, la négociation implique de communiquer de façon à désamorcer la tension plutôt que de la laisser escalader.

Les soldats de la paix utilisent également des techniques de négociation dans leur travail pour protéger les civils. Un Casque bleu burundais déployé en Somalie décrit les négociations de son unité avec la Croix-Rouge pour s'assurer que les membres d'Al Shabaab n'introduisent pas d'explosifs dans leur base, point sur lequel les Casques bleus et la Croix-

Rouge étaient tous d'accord. La négociation a permis à la Croix-Rouge de déplacer l'entrée permettant d'accéder à ses installations.

Dans ce genre d'incidents, les Casques bleus mettent en application plusieurs concepts enseignés dans la formation de l'USIP. Ils parlent du ton et de *la façon* dont ils communiquent ainsi que de ce qu'ils communiquent ; ils expliquent qu'ils essayent de sortir d'une impasse en proposant une solution qui réponde aux préoccupations de la communauté ; et ils parlent de relations. Dans chacun des incidents décrits, les soldats de la paix sont en mesure de mettre en pratique les techniques de gestion des conflits, ce qui leur permet d'agir sans avoir recours à la force. Les exemples donnés ci-dessus illustrent une gamme d'incidents de niveaux différents, impliquant de nombreux acteurs avec lesquels les soldats de la paix interagissent, ainsi que différents contextes dans lesquels les compétences de négociation et de médiation se sont avérées utiles.

Conclusion 3 : Au-delà de leur engagement avec les communautés, les soldats de la paix utilisent les compétences de gestion des conflits pour améliorer leurs propres qualités de leadership et leur développement personnel.

Interrogés sur les contextes spécifiques dans lesquels ils ont eu recours à leurs compétences en matière de gestion de conflits, plusieurs soldats de la paix disent les avoir utilisées pour réduire les tensions entre leurs soldats et avec les autres PCT, ainsi que pour gérer les conflits lorsqu'ils rentrent de mission. Ces utilisations plus larges des compétences de gestion des conflits illustrent un haut niveau d'engagement et de compréhension du contenu de la formation de l'USIP.

Une communication efficace renforce le leadership des soldats de la paix au sein de leur commandement. Lorsqu'ils décrivent comment ils utilisent les techniques de communication et de négociation pendant leur déploiement, certains Casques bleus parlent de la pertinence de ces compétences pour la gestion de leurs propres troupes. Un soldat de la paix béninois en mission avec l'AMISOM décrit la formation de l'USIP comme étant essentiellement une formation au leadership : « Tous les chefs militaires ont besoin de la formation [de l'USIP] parce qu'elle renforce le leadership en général. Le leadership est une question de communication, et la communication, dans ce contexte, est la première étape vers la négociation et la médiation ».

Les soldats de la paix décrivent comment ils ont utilisé les techniques de communication et de négociation pour gérer les émotions grandissantes au sein de leurs troupes, en raison du temps passé loin de leur famille, des difficultés à travailler avec les Casques bleus d'autres pays, ou des défis posés par la mission de maintien de la paix. Hansen, Ramsbotham et Woodhouse parlent de la nécessité pour les Casques bleus d'utiliser les compétences de résolution des conflits pour communiquer au sein des forces multinationales : « Les soldats de la paix doivent établir de bonnes relations entre eux, tout comme ils doivent prendre conscience des valeurs des communautés où ils interviennent »²⁷.

Un Casque bleu togolais décrit comment il utilisait la communication et la négociation avec ses hommes :

« Nous les utilisons parfois en interne parce qu'il y avait des moments de stress. Je les utilise parce que nous sommes parfois soumis à beaucoup de stress, et les gens [...] sont loin de leur famille, de leurs femmes, et ils sont très stressés depuis un an. Il faut donc savoir leur parler pour ne pas les mettre en colère et faire échouer la mission. [...] Nous avons l'obligation d'être conscients de nos actions et de la façon dont nous leur parlons ».

Un soldat de la paix béninois qui est aussi médecin explique pourquoi il est important d'appliquer les compétences de résolution des conflits en interne afin d'assurer une mission efficace dans la communauté : « Si, en interne, nous ne travaillons pas ensemble

en parfaite collaboration, s'il y a un conflit, s'il y a une urgence, cette collaboration fera toujours défaut ».

Un autre soldat de la paix béninois décrit comment il a utilisé la communication et la négociation pour gérer son commandement et préserver la discipline au sein des troupes. Selon lui, la négociation permet d'être un bon leader :

« Vous devez être toujours rigoureux, mais des fois, vous devez faire preuve de souplesse, car vous commencez à comprendre ce que vos soldats ressentent. Parce qu'en tant qu'être humain, vous ressentez la même chose. Il est parfois nécessaire d'être conciliant. Cela ne veut pas dire que nous ne devrions pas être rigoureux. Nous devrions être rigoureux mais faire quelques concessions pour que les soldats sentent que vous ressentez la même chose qu'eux. [...] L'empathie. Vous [...] devez leur dire que vous ressentez la même chose qu'eux. [...] Vous devez les unir pour la même cause. Vous devez trouver quelque chose pour les rassembler. Donc, si vous ne savez pas comment les gérer, le soldat à un moment donné, quand il perd le contrôle, il peut même pointer l'arme sur vous ».

Comme le suggère ce récit, les soldats de la paix utilisent les compétences de communication et de négociation dans des contextes multiples, et ils comprennent l'importance de ces compétences pour le leadership.

La formation en gestion des conflits contribue au développement personnel des soldats de la paix. Pour de nombreux Casques bleus interrogés, les avantages de savoir gérer les conflits de manière non violente vont au-delà de la mission de maintien de la paix, et se ressentent également sur leur façon de penser et d'aborder les conflits dans leur vie personnelle et professionnelle. La négociation est considérée comme un élément central de la mission des soldats de la paix mais, pour certains, une bonne compréhension de la négociation leur permet de savoir gérer la résolution de problèmes de manière plus générale.

Un soldat de la paix togolais mentionne que la formation de l'USIP sur la façon d'aborder les conflits permet de changer les mentalités :

« Ce cours n'est pas seulement pour la mission. [...] [Le cours] nous aide à [voir] la différence entre ce que les gens disent d'un conflit et comment vous le considérez après avoir examiné en profondeur le problème. Cela vous aide à avoir une appréciation différente des choses parce que le but est d'obtenir un résultat sans avoir recours à la violence. Si vous gardez toujours à l'esprit que vous devez résoudre les problèmes sans violence, alors il est nécessaire de retourner à la formation que nous avons suivie ».

Un autre soldat de la paix togolais décrit la négociation comme faisant partie de la culture :

« Ce que j'aime, c'est le mécanisme de négociation. Pour moi, c'était comme une culture. [...] Outre l'utilisation de cette formation [de l'USIP] sur le terrain, en mission, c'est la culture. [...] C'est quelque chose que je peux utiliser dans ma vie de tous les jours [...] pas seulement en mission ».

Ainsi décrite, la négociation devient une façon d'aborder le monde, une disposition permanente plutôt qu'une compétence utilisée dans des contextes spécifiques.

Toujours à propos de la négociation, un soldat de la paix burundais observe : « C'est dans la vie de tous les jours. Même dans le quartier, il y a des gens qui se querellent [...] Vous devez les aider d'une manière pacifique. On l'utilise tous les jours, ce n'est pas seulement dans le maintien de la paix mais [...] au quotidien, même dans notre vie de tous les jours ». Un autre soldat de la paix burundais suggère que la disposition à la négociation implique la responsabilité : « Même dans la vie quotidienne, nous pouvons utiliser ces techniques de communication et de négociation. On peut, par exemple, être témoin d'une bagarre entre deux personnes [...] On devrait essayer de les aborder, chercher le nœud du problème et ensuite les réconcilier ». Il ressort de ce témoignage que la culture de la négociation implique une certaine responsabilité, qui consiste à s'engager dans des situations que l'on aurait pu ignorer ou éviter auparavant.

Plusieurs Casques bleus ont décrit l'utilisation des compétences de négociation en dehors du contexte militaire, au travers de récits qui montrent comment ils considèrent leurs relations professionnelles et personnelles, ainsi que leur engagement dans la société, du point de vue de la gestion des conflits.

Les soldats de la paix intègrent cette disposition dans leur vie personnelle, comme le raconte ce soldat de la paix béninois :

« Dans ma famille, vous savez, de temps en temps, lorsqu'on aborde une question de façon agressive avec son frère ou sa sœur, [...] il se peut qu'ils ne sachent pas comment gérer la situation et cela peut conduire à un conflit ou une dispute perpétuelle. Mais avec cette formation, nous avons appris une autre façon de gérer celui que nous avons en face de nous. Ça ne s'applique pas seulement aux simulations pendant les formations militaires. C'est aussi très utile, même dans nos relations amicales, en famille, avec les personnes qui nous sont proches [...] notre femme, nos enfants, nos frères et sœurs ».

Cette conception de la négociation à la fois comme une compétence et une disposition applicable à la vie civile des soldats de la paix témoigne de l'importance de la négociation pour contribuer au développement personnel. Cet angle d'approche a des implications sur la façon dont l'USIP aborde la négociation pendant la formation, ainsi que pour les exercices pratiques développés par l'Institut. En utilisant les compétences de négociation dans leur vie personnelle, ces soldats de la paix sont en mesure de renforcer leur capacité à gérer les conflits de façon non-violente dans divers contextes. Outre le fait qu'elle contribue au développement personnel des soldats de la paix, la mise en application continue des compétences de négociation peut accroître leur capacité à communiquer leurs compétences de gestion des conflits à leurs collègues militaires et à les utiliser lors de futures missions de maintien de la paix.

Conclusion 4 : Les membres de la communauté n'ont pas une compréhension claire de la mission des soldats de la paix.

Bien que les soldats de la paix indiquent qu'ils essaient d'expliquer leur mission à la population locale, les membres de la communauté n'ont généralement pas l'impression de bien comprendre la nature de ces missions. Dans certains cas, il existe un décalage entre la façon dont les soldats de la paix comprennent leur mission et ce que les membres de la communauté pensent que la mission devrait être. En outre, bien que les soldats de la paix montrent qu'ils comprennent l'importance de communiquer et d'interagir avec les civils, ces derniers disent qu'ils veulent davantage d'interactions avec les soldats de la paix.

Les soldats de la paix considèrent comme une priorité d'expliquer leur mission aux civils, car elle permet d'accroître leur coopération. Un soldat de la paix burundais fait remarquer : « Si vous ne les contactez pas, ils penseront que vous les tenez à distance et se sentiront exclus. Les Casques bleus tanzaniens parlent des défis de la communication avec une population qui a de grandes attentes quant à la capacité des forces de maintien de la paix à résoudre tous leurs problèmes, mais notent que si les soldats de la paix disent clairement ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire, la population est plus réceptive. Un soldat de la paix rwandais décrit une dynamique similaire, mais définit le rôle des soldats de la paix comme un « tissu conjonctif » qui fait le lien entre les soldats et la population, et d'autres entités dans la mission susceptibles d'aider à résoudre les problèmes ou de répondre aux besoins.

Il ressort clairement des réponses des membres de la communauté qu'ils ont un fort désir de mieux communiquer avec les soldats de la paix et d'améliorer leurs relations avec eux. Les civils indiquent qu'ils ne comprenaient pas clairement la mission et le mandat des Casques bleus dans leurs communautés, que les Casques bleus n'étaient pas assez présents ou n'interagissaient pas suffisamment avec la communauté et qu'ils pourraient être d'une

grande aide pour les communautés s'ils s'engageaient plus souvent dans la résolution des problèmes.

Certains membres de la communauté expriment des doutes sur ce que les soldats de la paix étaient censés faire en termes de maintien de la paix et de stabilité. D'autres sont d'avis que les mandats des soldats de la paix ne leur donnent pas assez de marge de manœuvre pour leur permettre de faire ce qui est nécessaire afin de protéger les communautés.

Les civils parlent souvent d'un désir de mieux comprendre le rôle des soldats de la paix dans leurs communautés. Un membre de la communauté de la République Démocratique du Congo décrit le déphasage entre ce que faisaient les soldats de la paix et ce que les civils attendaient d'eux, impliquant que la mission des soldats de la paix est trop limitée :

« Peut-être que nous les blâmons pour rien, alors que leurs termes de référence sont quelque peu limités, et qu'ils ne les dépassent pas pour éviter les sanctions. C'est pourquoi nous aimerions connaître la portée de la mission des Casques bleus, c'est-à-dire au niveau local. [...] Nous devrions sentir leur implication dans différentes interventions et notamment pour réprimer les activités antipatriotiques, ce qui est vraiment la plus grande attente des populations. Maintenant, nous avons peur de [quitter] la maison à 21h, alors que les Casques bleus sont là ! Ils ont tous les moyens, tous les avantages ; ils ont toutes les possibilités d'intervenir si leur zone d'intervention pouvait être étendue ».

Étant donné que les forces de maintien de la paix discutent et semblent comprendre l'importance de la communication pour bien interagir avec les civils, il peut être utile d'examiner si les mandats des soldats de la paix, ou l'interprétation de ces mandats, limitent d'une manière ou d'une autre les relations positives et productives avec les populations civiles qu'ils sont tenus de protéger.

En République Démocratique du Congo, la population civile semble reconnaître l'importance des soldats de la paix, mais s'attend à ce qu'ils soient impliqués dans des projets de développement local, particulièrement pendant la phase de désescalade du conflit. À Kamina, les résidents n'ont pas connu le niveau de violence du conflit au Nord-Kivu, et ils attendent donc un rôle différent de la MONUSCO. Par exemple, le bataillon indien a aidé à rénover une école, et un bataillon du Bénin a soutenu la création d'une ferme pour la prison centrale de Kamina. À Lubumbashi, les gens s'attendent à ce que les soldats de la paix combattent les groupes criminels locaux. L'éventail des attentes illustre la mauvaise compréhension du mandat de la MONUSCO et la nécessité d'une plus grande communication de la part des soldats de la paix.

Conclusion 5 : Les membres de la communauté veulent une relation plus constructive avec les soldats de la paix.

Les civils parlent fréquemment de leur désir d'avoir de meilleures interactions avec les soldats de la paix et de sentir une plus grande présence de ces derniers dans leurs communautés. Ils parlent également des conséquences qui en découlent lorsque les soldats de la paix ne sont pas présents.

Un jeune civil de la République Démocratique du Congo parle des conséquences négatives qu'ils subissent lorsque les soldats de la paix ne s'engagent pas auprès des communautés : « C'est pourquoi ils sont accusés de tous les maux, parce que nous ne les voyons pas sur le terrain quand leurs services sont nécessaires ». Un autre jeune indique que le manque de communication avec les forces de maintien de la paix conduit à la peur, car la population locale n'est pas sûre de quel côté se trouvent les soldats de la paix. La suggestion selon laquelle les soldats de la paix prennent parti traduit la confusion qui existe parmi les membres de la communauté quant à l'objectif du maintien de la paix et au rôle des Casques bleus.

En Somalie, les membres de la communauté disent ne voir les soldats de la paix que lorsque ceux-ci traversent des communautés en convois à vive allure, blessant parfois des civils et contribuant à une perception négative des soldats de la paix. En Côte d'Ivoire, un membre de la communauté déplore le fait que les soldats de la paix en patrouille rentrent rarement en contact avec les populations civiles :

« Oui, ils se sont arrêtés quand ils ont vu [...] un rassemblement de personnes ; ils se sont arrêtés pour demander s'il y avait un problème. S'ils ne voyaient rien, souvent ils ne parlaient même pas aux gens. Quand ils voyaient un groupe quelque part, ils garaient leurs véhicules, ils ne parlaient à personne mais pourtant ils sont là, avec nous ».

Un autre civil de Côte d'Ivoire décrit le manque de communication avec les soldats de la paix et déplore plus généralement : « Nous ne sentons pas leur proximité avec la population ». Un directeur du programme ACOTA met l'accent sur l'importance de cette proximité :

« Il s'agit de comprendre les problèmes dans les zones hostiles. Au lieu d'éviter ces zones hostiles, les Casques bleus devraient chercher à y installer un campement. Acquérir une compréhension approfondie de la vérité sur le terrain nécessite d'être proche de la population et d'instaurer une bonne confiance avec la communauté pour comprendre les acteurs, les défis, etc. ».

Mais le concept de proximité est lié à la culture. Certaines cultures voudront peut-être que les forces de maintien de la paix s'engagent auprès de divers segments de la population, tandis que d'autres préféreront limiter cette présence en fonction du rôle, de l'âge ou du sexe des individus dans la communauté. En Somalie, certains hommes interrogés affirment clairement que les soldats de la paix ne devraient pas communiquer avec les femmes locales. Selon un Somalien, les membres de la communauté doivent s'assurer que les soldats de la paix n'intègrent pas la population féminine :

« Nous leur disons : ne vous approchez pas de nos femmes, ne donnez rien à nos femmes. Tout ce que vous voulez leur donner, donnez-le-nous tout simplement et nous leur donnerons. [...] Ne vous approchez pas d'elles pour profiter d'autres opportunités. [...] Donc tout doit être collecté par les anciens ».

En revanche, certaines femmes en Somalie ont eu des expériences positives avec les soldats de la paix, car ils les ont aidées à résoudre certains de leurs problèmes d'accès aux ressources. Une femme de la communauté exprime le désir de voir plus de femmes Casques bleus, qui seraient mieux à même de s'intégrer dans les communautés ; cette approche est perçue comme un moyen d'améliorer la communication et la compréhension des défis auxquels les femmes sont confrontées.

Conclusion 6 : La performance des soldats de la paix dans leur mission de protection des civils est inégale.

Malgré vingt ans de missions de soutien de la paix destinées à protéger les civils et la récente mise en place des Principes de Kigali (2015), les Casques bleus ont toujours du mal à exécuter efficacement leur mandat crucial. Les conversations avec les Casques bleus et les civils mettent en évidence d'importantes disparités en termes de performance pour protéger les populations. Les Casques bleus soulignent souvent l'importance cruciale de la protection des civils ; ils la considèrent comme l'élément clé de leur mission et donnent des exemples de situations où ils ont été capables d'agir pour remplir ce devoir. Les membres de la communauté donnent également des exemples de Casques bleus ayant assuré leur protection avec succès, mais ils indiquent davantage de moments où les soldats de la paix ont échoué dans leur mission.

Les Casques bleus décrivent la protection des civils comme un élément essentiel de leur mission. Dans les entretiens, les soldats de la paix citent la protection des civils au même titre que les autres éléments de la formation de l'USIP ; il la décrivent comme un

aspect critique de leur mission ou donnent des exemples précis où ils ont tenté de protéger des civils.

Un Casque bleu du Bénin explique que les soldats de la paix ont un pouvoir limité en matière de protection des civils, mais qu'ils utilisent ce qu'ils ont appris pour mettre en œuvre cette protection. Il dit qu'ils doivent parfois convaincre les civils de s'installer dans des zones où ils pourront être protégés : « Ils comprennent si vous réussissez à les convaincre. Nous autres n'avons généralement pas la responsabilité de les convaincre, mais nous prenons des mesures pour les protéger parce que nous sommes là pour ça ». Un Casque bleu rwandais explique également qu'avant le déploiement des forces de maintien de la paix en 2009, les civils mouraient, mais qu'une fois sur le terrain, les Casques bleus ont protégé la population et les civils n'étaient plus tués.

Les Casques bleus donnent des exemples précis de situations dans lesquelles ils ont œuvré pour protéger les civils. Un Casque bleu tanzanien décrit comment ses troupes ont été déployées pour empêcher un groupe de mener une attaque de représailles au Darfour. Les soldats de la paix ont dit au groupe qui voulait se venger : « Non, vous ne pouvez pas le faire tant que nous sommes ici ».

Les membres de la communauté ne voient pas toujours les Casques bleus protéger les civils. Pour les civils vivant dans les zones où les Casques bleus sont déployés, la violence liée au conflit peut créer des risques de sécurité extrêmement élevés. La contribution des soldats de la paix est décrite de façon très différente d'un membre de la communauté à un autre : certains disent que les Casques bleus empêchent les attaques contre les civils ou atténuent les impacts pendant les attaques, tandis que d'autres pensent qu'ils manquent cruellement de capacités ou sont tout simplement réticents quand il s'agit de protéger les civils des combats. En Côte d'Ivoire, deux des membres de la communauté interrogés décrivent des situations spécifiques où les soldats de la paix ont aidé à sauver des vies pendant les émeutes. Un membre de la communauté explique comment les soldats de l'ONUCI ont réagi à une émeute et reconnaît que leur réaction a empêché le pire. Un autre décrit une échauffourée où la présence des Casques bleus a permis d'éviter que le nombre de victimes n'augmente :

« Ce jour-là, c'est l'ONUCI qui est intervenue et [...] il n'y a pas eu beaucoup de morts. Il est vrai qu'il y a eu des morts, mais c'est grâce à l'ONUCI que le pire n'est pas arrivé ce jour-là. Même lorsque la mosquée a été incendiée, c'est l'ONUCI qui a empêché le pire de se produire ».

Si certains membres de la communauté disent que les Casques bleus protègent les civils, d'autres font état de lacunes, notamment le manque de volonté ou de marge de manœuvre des soldats de la paix pour protéger les civils, ou leur incertitude quant à ce qu'ils peuvent réellement faire pour les protéger. Un membre de la communauté de Côte d'Ivoire décrit un mandat limité : « La vie humaine doit être protégée. C'est-à-dire qu'il faut agir quand c'est nécessaire. Vous ne pouvez pas être là à regarder un civil [...] qui n'est pas armé en train d'être massacré parce que vous n'avez pas le mandat de le défendre ». Au Darfour, un membre de la communauté décrit comment les Casques bleus viennent seulement pour enregistrer le nombre de personnes tuées sans vraiment intervenir. Un résident de République Démocratique du Congo (la RDC) dit être perplexe devant le manque de patrouilles alors que des gens étaient tués :

« Il y avait des exécutions et les gens disaient : « Mais que fait la MONUSCO ? » De toute évidence, je sais qu'à un certain moment ils faisaient des patrouilles. Nous les voyions faire des patrouilles. Ils patrouillaient jusqu'à cinquante kilomètres et revenaient, et au cours de ces patrouilles, il n'y avait pas de tueries. Donc, ils doivent vraiment patrouiller plus ; c'est ce que la population veut ».

Un autre membre de la communauté de RDC note que les soldats de la paix n'utilisent pas suffisamment leurs ressources pour protéger la population :

« Les Casques bleus ont vraiment les moyens logistiques [...] pour maîtriser, en quelques minutes, tout incident non patriotique. Oui, ils ont vraiment la capacité. Mais pourquoi n'interviennent-ils pas ? Pourquoi ? [...] C'est ce qui nous fait mal. Nous avons accueilli avec joie l'arrivée des Casques bleus parmi nous, mais nous ne sentons pas leur rôle dans la ville. On dirait qu'ils ont également peur malgré toute la logistique à leur disposition. Nous ne comprenons pas ».

Dans certains cas, les membres de la communauté expliquent clairement comment les soldats de la paix peuvent mieux protéger les civils. Un membre de la communauté en RDC déclare :

« Pour qu'un pays se développe [...] le facteur le plus important, c'est la paix. Ailleurs, les gens ont la possibilité de se promener jusque tard sans être inquiets mais ici, quand on voit juste un groupe de personnes, on ne se sent pas en sécurité. Donc, si les Casques bleus pouvaient vraiment s'impliquer dans la sécurité locale, je pense que ce serait un très grand avantage ».

Les membres de la communauté veulent non seulement que les Casques bleus soient plus directement impliqués dans la sécurité, plutôt que d'enregistrer le nombre de morts, mais ils veulent également les voir collaborer avec les forces de sécurité locales pour renforcer les capacités de ces dernières et aussi les empêcher de nuire aux civils. En RDC et en Somalie, les membres de la communauté préconisent que les Casques bleus forment la police et l'armée locales. Dans les deux pays, les membres de la communauté trouvent que le salaire des Casques bleus est trop élevé par rapport à celui des soldats locaux et que cela pose un problème.

Les membres de la communauté préconisent également, comme mesure de consolidation de la paix, la formation des forces de sécurité locales. Un membre de la communauté en RDC décrit cette formation comme une façon de permettre aux forces de sécurité locale de prendre le relai une fois que les Casques bleus seront partis. Il note qu'un « départ soudain des Casques bleus plongerait le pays dans le chaos » en raison du manque de sécurité aux frontières et dans les villages.

Certains Somaliens interrogés évoquent une formation au maintien de la paix que les Casques bleus pourraient donner aux forces de sécurité. Un membre de la communauté suggère que la formation des militaires serait plus rentable :

« Je conseillerais [...] quiconque soutient la mission africaine en Somalie d'aider les troupes à s'entraîner [...] parce que l'AMISON et l'Armée Nationale Somalienne sont dans le même bateau. Et cela aiderait aussi à la stratégie de repliement de la mission, parce que quand vous équipez les Somaliens, c'est moins [cher] et beaucoup plus facile, et ils sont plus efficaces ».

Conclusion 7 : Pour les soldats de la paix et les civils, l'implication des Casques bleus dans l'exploitation et les atteintes sexuelles est un problème très réel.

L'une des plus grandes violations de la mission de protection des civils est l'Exploitation et les Atteintes Sexuelles (EAS) de la population locale. Les conversations avec les soldats de la paix et les membres de la communauté confirment que l'EAS est un problème très réel et que les Casques bleus et les communautés qu'ils sont censés protéger le savent très bien.

L'Organisation des Nations Unies (ONU) définit l'exploitation sexuelle comme étant « tout abus effectif ou tentative d'abus d'une position de vulnérabilité, d'un rapport de force inégal ou de confiance à des fins sexuelles, y compris, mais sans toutefois s'y limiter, un avantage pécuniaire, social ou politique de l'exploitation sexuelle d'une tierce personne ».

Le terme « atteinte sexuelle » fait référence à « toute intrusion effective ou menace d'intrusion physique de nature sexuelle, que ce soit par la force ou dans les conditions inégalitaires ou coercitives »²⁸. Les Nations Unies adoptent une approche de tolérance zéro vis-à-vis de l'EAS. Les règles de l'ONU interdisent les relations sexuelles avec les prostituées et toute autre personne de moins de dix-huit ans, et découragent fortement les relations sexuelles avec ceux qui bénéficient de l'assistance des Casques bleus.

Les soldats de la paix mentionnent la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans leur définition d'une mission réussie et d'un Casque bleu efficace. Trois soldats de la paix font spécifiquement référence à l'EAS dans leur définition d'une mission réussie et d'un Casque bleu efficace. Cependant, il est important de noter que les entretiens réalisés ont eu lieu après une flambée d'attention internationale sur l'EAS.

Pour un soldat de la paix interrogé, éviter l'EAS est une question de respect : « Un bon Casque bleu doit respecter les instructions de l'ONU [...] il doit respecter la population locale et protéger les enfants. Il doit éviter le viol, le harcèlement sexuel, et il doit aussi bien se comporter ». Il poursuit :

« Vous ne devez pas [être abusif] dans vos actions. Vous devez respecter les lois. [...] Et généralement, le principal problème pendant les missions, c'est les femmes, le harcèlement sexuel ou les rapports sexuels avec des gens pendant la mission. C'est une chose que vous devez éviter quand vous travaillez avec l'ONU. Vous êtes un Casque bleu ».

Un autre soldat de la paix explique : « Si vous êtes un Casque bleu et que vous faites ces choses [l'exploitation sexuelle et l'atteinte sexuelle], vous ne respectez pas les règles. [...] Vous ne respectez pas la coutume et la culture du [...] pays hôte. [...] Vous êtes un très mauvais Casque bleu ».

Un troisième soldat de la paix parle de l'importance des mesures disciplinaires contre l'EAS :

« Avant notre déploiement, nous avons reçu une formation sur l'exploitation et les atteintes sexuelles. [...] Il y a [...] des mesures disciplinaires qui sont prises contre ces personnes, et je pense qu'il est normal de [...] punir ces gens, de les sanctionner, parce que l'on est envoyé en mission pour aider les gens et non pour perpétrer ces mauvais actes ».

Malgré ces protestations que l'EAS va à l'encontre d'une mission de maintien de la paix efficace, qu'elle constitue un manque de respect culturel et doit être sanctionnée, les entretiens avec les soldats de la paix et des membres de la communauté indiquent que les Casques bleus sont impliqués dans l'EAS.

Les soldats de la paix sont impliqués dans l'EAS. Les commandants de bataillons doivent faire comprendre qu'une mission réussie est celle qui évite l'EAS ; ce sont eux qui peuvent mieux sensibiliser leurs soldats à ce problème. Cependant, tous les soldats de la paix ne partagent pas le même point de vue. Par exemple, un Casque bleu parle de l'« amour et du grand soutien de la population locale envers le contingent de son pays. Lorsqu'on lui demande des exemples qui donneraient une idée de la façon dont cet « amour » de la population se manifeste, le gardien de la paix partage ce qui suit :

« Par exemple, vous connaissez nos soldats, [...] si [ils] doivent passer six mois, ils doivent satisfaire leurs pulsions sexuelles et tout cela. C'est vrai que c'est interdit, mais [...] nos hommes ont la facilité d'approcher les gens au sein de la population et cela nous évite beaucoup de problèmes, les gens comprennent. [...] Parfois, quand il y a des soldats qui courtisent des filles, même si c'est interdit, la population crée des problèmes ; mais j'ai remarqué qu'au Congo, les gens comprennent et encouragent même nos hommes à profiter de cette possibilité ».

Dans ce témoignage, le Casque bleu confond l'EAS avec le fait de satisfaire ses besoins et désirs sexuels. Cette façon particulière de voir les choses est problématique, principalement parce qu'elle ne tient pas compte de comment l'EAS affecte la victime (fille, garçon, femme

ou homme), les relations qu'elle aura avec les autres à la maison et dans le reste de la communauté. En outre, considérer l'EAS comme une réponse à un désir sexuel, c'est oublier le fait que les soldats de la paix sont dans une position de pouvoir, et que l'EAS relève de la domination, pas du désir sexuel.

On pourrait défendre l'idée que la déclaration d'un seul Casque bleu n'a pas assez de poids et ne fournit pas suffisamment de preuves pour justifier une dénonciation. Il est important de se souvenir, cependant, qu'un soldat de la paix dans une position de leadership a la capacité d'influencer tous les soldats placés sous son commandement. Le témoignage de ce Casque bleu suggère qu'un travail reste à faire pour expliciter l'impact de l'EAS, qu'il s'agisse de rapports sexuels monnayés ou de viol, sur les individus et les communautés, et que les nombreuses façons dont l'EAS viole le mandat de protéger les civils doivent également être clarifiées.

Les membres de la communauté parlent de situations dans lesquelles les forces de maintien de la paix font appel à des prostituées, utilisent la pornographie et commettent des viols. Ils évoquent les conséquences sociales de ce comportement (qui marginalise la victime) et les conséquences sur la santé (propagation de la maladie des soldats de la paix aux membres de la communauté).

Dans une discussion, un membre de la communauté fait le lien entre les soldats de la paix qui se livrent à des activités sexuelles et le manque de respect pour les femmes, définissant l'EAS dans les limites de la culture:

« Le contingent du [pays X] est arrivé ici en plein jour, nous avons vu un soldat [pays X] faire l'amour avec une femme à l'Hôtel de la Gare. Nous avons dit au soldat que ce n'était pas normal, comment pouvait-il se comporter de la sorte en plein jour sur la véranda ? Il s'est excusé en disant : « Eh bien, vous savez [...] » Non, non, non. Vous savez que nous sommes en Afrique. En Afrique, nous avons du respect pour les gens. Même les femmes que vous payez, vous devez les respecter. C'est ce que nous lui avons dit ».

Comme d'autres soldats de la paix, ce membre de la communauté établit un lien entre l'EAS et le manque de respect pour la culture, bien que dans ce cas, le membre de la communauté fasse aussi le lien avec la dignité humaine.

En parlant des Casques bleus en République Démocratique du Congo, un membre de la communauté note l'une des nombreuses conséquences de la prostitution :

« Ces gens aiment la prostitution et nous sommes exposés à de multiples maladies. [...] J'avais une amie qui vivait avec [un soldat du pays Y]. Le type voulait coucher avec elle sans préservatif mais la dame a refusé [...] et a dit qu'ils ne pouvaient plus continuer la relation. Notre problème est que la province est enclavée et, avec l'arrivée de ces gens, puisqu'ils aiment la débauche, nous sommes vraiment exposés aux maladies sexuellement transmissibles ».

Plusieurs civils en République Démocratique du Congo font référence à un incident dans lequel un soldat de la paix était impliqué dans un réseau de pornographie locale :

Interviewé : – Il y avait même des enfants qui ne pouvaient même pas aller à l'école parce qu'ils apparaissaient dans ces images.

Interviewer : – Ont-ils pu sanctionner ceux qui l'avaient fait ?

Interviewé : – Nous le voulions, même le nom d'un soldat de la MONUSCO était cité, mais après cela, quand la situation a dégénéré, l'homme a disparu comme s'il avait été aidé par les soldats de la MONUSCO à disparaître.

Un autre membre de la communauté cite l'incident de la pornographie et la réponse des forces de maintien de la paix : « La fille a été trouvée là-bas et ça a provoqué une série d'histoires, mais quand nous avons essayé de protester, on nous a dit que les Casques bleus étaient immunisés. [...] Nous nous sommes vus impuissants à ce niveau ».

Cet incident montre comment la perception de l'impunité et de l'absence de responsabilité peut affecter la protection des membres de la communauté et la manière dont ils interagissent avec les soldats de la paix de leur région.

Au Darfour, les membres de la communauté parlent de cas d'EAS signalés par des groupes engagés dans un conflit, et des tentatives de dénonciation de cas de viol. Ils donnent des exemples de contingents qui réagissent très vite pour dénoncer l'EAS et de cas où les Casques bleus ne signalent pas les incidents, laissant les femmes se sentir vulnérables : « Les femmes [...] ne se sentent pas en sécurité et vraiment [...] elles ne peuvent pas bouger ou ne peuvent pas sortir ».

Les disparités dans la façon dont les civils sont protégés de l'EAS, et dans le degré auquel les soldats de la paix respectent la politique de tolérance zéro des Nations Unies et dénoncent les incidents au sein de la population, suggèrent qu'une formation beaucoup plus approfondie est nécessaire pour faire comprendre ce qui constitue l'EAS et son impact sur les individus et les sociétés. Le langage des Nations Unies sur les relations sexuelles, plus précisément la phrase : « [découragement] fortement les relations avec les bénéficiaires de l'assistance » est ambigu et peut créer des défis pour les soldats de la paix qui croient adhérer aux règles de l'ONU en ayant des relations sexuelles avec des civils adultes consentants. Dans un contexte de conflit, on pourrait soutenir que tous les citoyens sont bénéficiaires de l'assistance, ce qui voudrait dire que les soldats de la paix ne peuvent pas avoir de relations sexuelles avec les civils, quels qu'ils soient.

Conclusion 8 : La formation centrée sur le participant ajoute de la valeur à la formation de pré-déploiement du programme ACOTA pour les soldats de la paix.

Les entretiens avec les soldats de la paix et le personnel du programme ACOTA révèlent que la formation de l'USIP organisée par des civils est un complément essentiel à la formation de pré-déploiement de l'ACOTA. Le personnel de l'ACOTA parle de la valeur ajoutée d'une organisation civile lors des formations de pré-déploiement, et les soldats de la paix, quant à eux, parlent de l'importance d'une formation centrée sur le participant.

L'approche civile renforce la formation de pré-déploiement. La formation donnée par une organisation non militaire complète le programme de l'ACOTA. Le jeu de rôle de « négociation à un barrage routier » qu'organise l'USIP, utilisé pour s'entraîner aux techniques de négociation, s'apparente à un exercice réel et a été élaboré à partir des commentaires d'un militaire ressortissant d'un Pays Contributeur de Troupe. L'USIP et l'ACOTA utilisent le même scénario de base dans l'exercice de négociation (les soldats de la paix escortent un convoi humanitaire lorsqu'ils rencontrent un poste de contrôle illégal) mais l'approche de l'USIP n'est pas militaire ; elle se concentre plutôt sur la communication et la compréhension des intérêts.

Dans les interviews, les soldats de la paix font constamment référence à l'importance d'établir une relation avec les adversaires tout en suggérant que cela fait partie de la formation de l'USIP qu'ils ont appliquée lorsqu'ils étaient déployés. Un soldat de la paix béninois a compris l'approche de l'USIP : « L'[ACOTA] s'en tient aux normes militaires, c'est-à-dire aux postures qu'il faut avoir devant quelqu'un. Comment vos éléments devraient sécuriser la zone de sorte que vous, en tant que leader, puissiez approcher la personne ». La formation de USIP, par contre, « n'utilise pas l'approche militaire, mais complète les techniques militaires que nous utilisons dans le programme ACOTA ». L'approche de l'USIP propose un ensemble de solutions supplémentaire parmi lesquelles les soldats de la paix peuvent choisir lorsqu'ils sont confrontés à une situation de conflit au cours de leur mission.

L'approche expérientielle centrée sur le participant facilite l'apprentissage. Les soldats de la paix et le personnel de terrain du programme ACOTA soulignent la valeur des

méthodes de formation de l'USIP, qui sont ancrées dans la théorie de l'apprentissage des adultes. Les personnes interrogées trouvent que les exercices pratiques, les jeux de rôle et les simulations sont particulièrement utiles pour donner aux participants la possibilité de mettre en pratique leurs compétences. Un directeur du programme ACOTA réfléchit à l'importance de posséder des compétences de maintien de la paix : « Nous pouvons en parler toute la journée mais quand ils doivent les mettre en application, quand ils doivent aller sur le terrain et pratiquer, [...] c'est là que le véritable apprentissage commence ». L'un des formateurs du programme ACOTA interrogé souligne que les diplômés de la formation de l'USIP ont été vus en train de mettre en application, lors de leurs exercices militaires, ce qu'ils avaient appris dans la formation de l'USIP. Cette utilisation suggère que le travail de formation de l'USIP est un suivi naturel du programme ACOTA.

Dans plusieurs entretiens, les soldats de la paix parlent des exercices pratiques de la formation de l'USIP comme d'un élément distinctif du programme. Un soldat de la paix burundais et un instructeur militaire déployés en Somalie notent : « Dans la formation de l'USIP, ils essaient de faire des exercices pratiques, ce qui [favorise] une meilleure compréhension. Les exercices pratiques sont similaires à ce que nous irons faire en mission ». Un autre Burundais établit une distinction entre la formation militaire du programme ACOTA, qui se concentre sur la « préparation à la lutte contre Al Shabaab », et la formation à la négociation de l'USIP qui « touche plus à ce que nous faisons tous les jours ». L'évaluation des besoins de la formation menée en 2013 par le DOMP comprend des recommandations pour améliorer davantage la formation de pré-déploiement et le matériel pédagogique qui soutiennent l'approche de l'USIP. Sur la base des réponses les plus fréquentes des personnes interrogées et des répondants aux enquêtes du personnel et des États membres, l'évaluation des besoins de la formation recommande une « approche plus pratique et dynamique qui inclut des simulations et des exercices »²⁹.

L'approche de l'USIP en matière de contenu et de pédagogie, distincte de la formation militaire, a des conséquences sur le côté pratique de la formation dans les centres de formation au maintien de la paix. Ces centres ont la possibilité de réfléchir à la manière de communiquer l'information et les compétences de manière à améliorer la réflexion et l'application des enseignements.

Recommandations relatives à la politique et la pratique des missions de maintien de la paix

Cette évaluation vise à améliorer le contenu et l'exécution du programme CMTF de l'USIP, mais l'analyse des données des 137 entretiens avec les soldats de la paix, les membres de la communauté dans les zones de mission, les formateurs du programme ACOTA et les formateurs de l'USIP, formule également des recommandations pour le renforcement plus général de la politique sur les missions de maintien de la paix :

- **La formation de pré-déploiement dispensée aux soldats de la paix doit inclure une formation à la gestion des conflits.** Les données des enquêtes révèlent que les soldats de la paix utilisent les compétences de négociation de base pour désamorcer les conflits, suggérant qu'un enseignement des compétences de gestion non violente des conflits devrait faire partie de la formation de tout soldat de la paix.
- **Les institutions de formation au maintien de la paix doivent utiliser des exercices pratiques et appliqués pour assurer le transfert des connaissances.** Dans les formations de pré-déploiement pour le maintien de la paix, les participants qui ont besoin

d'acquérir des connaissances bénéficient donc des approches interactives et pratiques qui trouvent leur origine dans la théorie de l'apprentissage des adultes.

- **Les institutions de formation au maintien de la paix devraient impliquer la composante civile pour compléter l'approche militaire.** Lorsque les institutions et les Pays Contributeurs de Troupes étudient la meilleure façon de préparer les Casques bleus aux missions de maintien de la paix, ils devraient considérer l'importance d'intégrer des organisations civiles ayant un objectif non militaire pour compléter la formation militaire que les Casques bleus reçoivent.
- **Les institutions de formation au maintien de la paix doivent intégrer l'approche de la compréhension culturelle qui encourage la pensée critique plutôt que d'étudier une liste des caractéristiques de la culture en question.** Les soldats de la paix bénéficieront davantage d'une approche de sensibilisation culturelle qui les encourage à bien réfléchir à la manière d'aborder les cultures, plutôt qu'une approche qui fournit des listes des choses à faire et à ne pas faire.
- **Les institutions de formation au maintien de la paix doivent renforcer la façon de communiquer efficacement aux populations locales les mandats des missions. Les soldats de la paix doivent apprendre à expliciter leur mission aux membres de la communauté.** Ils devraient supposer que les civils ne savent pas pourquoi ils sont arrivés dans leur pays et devraient être prêts à discuter avec ceux d'entre eux qui ne veulent pas de leur présence dans leur communauté.
- **La formation de pré-déploiement doit expliciter le langage ambigu des Nations Unies relatif à l'EAS.** Les Nations Unies devraient, de façon plus large, repenser dans les politiques les formulations qui contribuent à l'ambiguïté et créent la confusion chez les soldats de la paix, en disant par exemple, « les relations sont interdites » plutôt que « les relations sont découragées ».
- **Les institutions dispensant une formation destinée à aider les soldats de la paix à lutter contre l'EAS doivent réviser le contenu et l'approche de la formation.** Les institutions devraient s'assurer d'intégrer dans le contenu des conversations sur le genre et la masculinité comme étant des facteurs contribuant à l'EAS. La formation doit aborder les hypothèses culturelles sous-jacentes en matière de genre et doit présenter le viol comme étant une démonstration de pouvoir.

Recommandations relatives à la formation sur la gestion des conflits pour les soldats de la paix

Hormis les recommandations plus générales pour les missions de maintien de la paix, les conclusions de l'évaluation proposent plusieurs recommandations relatives à l'amélioration du contenu, la conception et la façon de dispenser la formation proprement dite. Dans le cadre de ce Rapport Spécial, les recommandations ci-après sont celles qui peuvent bénéficier aux programmes de formations externes à la Formation à la gestion de conflits pour les soldats de la paix offerte par l'USIP. Ces recommandations incluent des actions concrètes qui pourraient contribuer au changement.

- **Proposer un contenu de formation axé sur la communication interculturelle qui insiste sur la pensée critique, afin que la compréhension de la culture chez les soldats de la paix ne se limite pas à une liste de caractéristiques.** Pour que les soldats de la paix interagissent efficacement avec les populations locales, ils doivent pouvoir comprendre et tenir compte des différences éthiques, historiques, morales, politiques

ou religieuses inhérentes à une culture spécifique. La compétence culturelle exige la connaissance des cultures et des comportements d'autrui, l'empathie et la connaissance de sa propre identité culturelle. L'Évaluation des besoins pour la formation au maintien de la paix de 2012-2013, menée par le Département des Opérations de Maintien de la Paix (DPKO), identifie la compréhension du contexte local, y compris l'histoire, les coutumes et la culture, comme étant un besoin de formation prioritaire³⁰. Il faut aussi intégrer la formation autour de la communication, la culture et le respect de manière à mettre en évidence la nature intersectorielle et synergétique de ces domaines.

- **Développer un contenu plus clair qui présente toute la gamme de mise en application des compétences de négociation.** Compte tenu de la diversité des contextes dans lesquels les soldats de la paix appliquent leurs compétences de négociation (ou inversement, n'identifient pas eux-mêmes le besoin d'utiliser ces compétences), il convient de clarifier les niveaux de conflit, enseigner différents modèles de négociation pour différents contextes et présenter un tableau plus contrasté de la signification du terme « négociier ».
- **Effectuer régulièrement des analyses et des évaluations de contextes** avec les différentes parties prenantes à la formation de pré-déploiement des soldats de la paix pour s'assurer que l'évolution de l'environnement est intégrée à la formation. Dans la mesure du possible, les formations futures devraient intégrer des entretiens avec des soldats de la paix rentrés au pays après leur déploiement. Pendant les formations, il faudrait également porter une attention particulière à l'analyse des conflits et la compréhension du contexte local, afin que les soldats de la paix prennent conscience de la nature dynamique de l'analyse et du contexte.
- **Mettre à jour régulièrement le contenu de la formation dispensée aux soldats de la paix pour y intégrer des jeux de rôles et des simulations** ainsi que d'autres exercices et contenus, en fonction des événements réels qui reflètent l'environnement le plus actuel. Cela permettra d'harmoniser la formation avec le contexte et le mandat de la mission.
- **Créer des exercices de formation qui enseignent la communication comme moyen d'établir des relations et de négocier.** L'objectif devrait être de développer des modes de pensée pour qu'une telle communication devienne un réflexe pour les soldats de la paix dans toutes leurs interactions. Cette approche peut les aider à utiliser les compétences de gestion des conflits en dehors de leurs missions de maintien de la paix, et contribuer ainsi à la consolidation de la paix dans leurs propres communautés.
- **Réviser le contenu de la formation pour s'assurer qu'il se rapporte à la protection des civils et souligner les aspects non sécuritaires du mandat,** tels que la prestation de services, le respect des droits de l'homme, etc. Les soldats de la paix effectuent leurs tâches dans les limites de leurs missions, ordres et autres paramètres qui sont généralement inconnus du public. Cependant, leur impact réel (ou perçu par la population) est défini par les besoins particuliers des civils, le sentiment de sécurité et les attentes. En général, les populations locales semblent apprécier que les soldats de la paix travaillent ensemble avec eux pour non seulement résoudre les questions d'ordre sécuritaire mais aussi contribuer à leur bien-être général. Le contenu sur la protection des civils doit être créé pour sensibiliser, développer les compétences et enrichir les connaissances du soldat de la paix afin qu'il s'engage de manière proactive avec les civils, et de manière à aller au-delà de la prévention des conflits pour répondre aux besoins locaux.
- **Élaborer des scénarios et des exercices pouvant aider les soldats de la paix à comprendre l'EAS comme étant un abus de pouvoir** et à reconnaître les conséquences

néfastes de l'EAS pour les communautés qu'ils servent, pour leur mission et pour eux-mêmes. Les exercices finaux devraient intégrer les questions liées au genre et à l'EAS.

- **Développer un nouveau contenu axé sur le genre et la masculinité** pour mieux cerner les normes sociales et culturelles qui permettent à l'EAS d'exister et de continuer.

Conclusions et prochaines étapes

Comme l'illustrent si bien les récits des soldats de la paix et des membres de la communauté, les soldats de la paix utilisent les compétences de gestion des conflits (communication, analyse, négociation et médiation) dans divers contextes. L'utilisation de ces compétences leur permet d'accomplir des tâches liées à leur mission et de protéger les civils.

Sur la base des conclusions et recommandations précisées plus haut, l'Académie va lancer un processus de révision détaillée du programme. Elle commencera par former un comité consultatif qui participera à ce processus de révision du programme. Le comité consultatif sera constitué d'experts dans les différents domaines de la formation, y compris la protection des civils, la prévention de la violence sexuelle et sexiste, la négociation, la communication interculturelle et d'autres domaines clés de la formation. Une fois que le contenu du programme révisé aura été déterminé, l'équipe utilisera les récits des soldats de la paix et des membres de la communauté pour créer de nouveaux scénarios, jeux de rôles et simulations. Ces exercices seront régulièrement mis à jour en fonction des conversations continues avec les soldats de la paix rentrés au pays, dans le cadre de la formation standard de cinq jours, ce qui garantira ainsi que le contenu de la formation reste le plus à jour possible.

Les conclusions et recommandations soulignent qu'il est nécessaire que la formation soit flexible et adaptée à l'évolution des réalités sur le terrain. Le défi pour le programme de formation de l'USIP sera de trouver le juste équilibre entre la nécessité d'avoir un contenu de formation toujours à jour et la réalité des ressources humaines et financières limitées en période de restrictions budgétaires. À l'avenir, il sera nécessaire de trouver des approches créatives permettant de rassembler et partager les informations ; pour faciliter cette tâche, il conviendrait de créer de nouveaux partenariats avec les institutions de formation au maintien de la paix qui favorisent une approche coordonnée de la formation à la gestion des conflits pour les soldats de la paix.

Notes

1. United Nations, "Report of the High-Level Independent Panel on UN Peace Operations," United Nations, 2015, <http://futurepeaceops.org/project/uniting-our-strengths-for-peace-politics-partnerships-and-people-report-of-the-high-level-independent-panel-on-united-nations-peace-operations-2015/>.
2. UN Integrated Training Service, "Training: A Strategic Investment in UN Peacekeeping, Global Peacekeeping Training Needs Assessment, Final Report—2012–2013," United Nations, 2012, <http://repository.un.org/handle/11176/89581>.
3. White House, Office of the Press Secretary, "Fact Sheet: US Support to Peace Operations 2015 Leaders' Summit on UN Peacekeeping," September 28, 2015, <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/09/28/fact-sheet-us-support-peace-operations-2015-leaders-summit-un>.
4. United Nations, "Report of the High-Level Independent Panel on United Nations Peace Operations," vii.
5. Ibid., 9.
6. A. B. Fetherston, *Towards a Theory of United Nations Peacekeeping* (Basingstoke, UK: Macmillan, 1994).
7. P. Diehl and A. Balas, *Peace Operations*, 2nd ed. (Cambridge: Polity Press, 2014), 212.
8. UN Integrated Training Service, "Report on the Strategic Peacekeeping Training Needs Assessment," United Nations, 2008.
9. UN Integrated Training Service, "Training: A Strategic Investment in UN Peacekeeping," 45.
10. Fetherston, *Towards a Theory of United Nations Peacekeeping*; D. Goodwin, *The Military and Negotiation: The Role of the Soldier Diplomat* (London: Cass, 2005); T. Woodhouse and O. Ramsbotham, eds., *Peacekeeping and Conflict Resolution* (London: Cass, 2000); D. Curran, *More than Fighting for Peace? Conflict Resolution, UN Peacekeeping, and the Role of Training Military Personnel* (Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2017).

11. J. Wall and D. Druckman, "Mediation in Peacekeeping Missions," *Journal of Conflict Resolution* 47, no. 5 (2003).
12. D. Curran, "Training for Peacekeeping: Towards Increased Understanding of Conflict Resolution?" *International Peacekeeping* 20, no. 1 (2013): 80–97.
13. U.S. Department of State, "ACOTA—Africa Contingency Operations Training and Assistance," www.state.gov/p/af/rt/acota/.
14. These trainings originally lasted from three to five days. Since August 2014, all have lasted five days.
15. USIP no longer trains peacekeepers deploying to UNIFIL.
16. Although ACOTA is active in 23 countries, the Academy has trained in 20 countries.
17. Organisation for Economic Co-operation and Development, "OECD Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities," 2008, www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/39774573.pdf.
18. For more details, see Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3rd ed. (San Francisco: Beretta-Koehler Publishers, 2006).
19. The mission areas are AMISOM in Somalia; UNOCI in Côte d'Ivoire; MONUSCO in Democratic Republic of Congo; MINUSCA in Central African Republic; UNAMID in Darfur; and MINUSMA in Mali.
20. Only surveys that had been entered manually into a database were used for this assessment, and only surveys that were in the database by the time of the document review were analyzed.
21. W. Hansen, O. Ramsbotham, and T. Woodhouse, "Hawks and Doves: Peacekeeping and Conflict Resolution," Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, 2004, 9.
22. UN Peacekeeping PDT Standards, "Core Pre-Deployment Training Materials," 1st ed., United Nations, 2009.
23. *Ibid.*, 97.
24. Fetherston, *Towards a Theory of United Nations Peacekeeping*.
25. Goodwin, *The Military and Negotiation*.
26. Hansen, Ramsbotham, and Woodhouse, "Hawks and Doves."
27. *Ibid.*, 11.
28. United Nations Secretariat, Secretary-General's Bulletin, "Special Measures for Protection from Sexual Exploitation and Sexual Abuse," ST/SGB/2003/13, October 9, 2003, <https://oios.un.org/resources/2015/01/ST-SGB-2003-13.pdf>.
29. UN Integrated Training Service, "Training: A Strategic Investment in UN Peacekeeping," 44.
30. UN Integrated Training Service, "Training: A Strategic Investment in UN Peacekeeping."

ISBN: 978-1-60127-701-5.

Une édition en ligne de ce document et des rapports correspondants est disponible sur notre site Internet (www.usip.org), ainsi que d'autres informations sur ce sujet.

Autres publications dans le même domaine

- *Negotiating Civil Resistance* by Anthony Wanis-St. John and Noah Roasen (Peaceworks, July 2017)
- *What Works in Facilitated Dialogue Projects* by Jack Froude and Michael Zanchelli (Special Report, July 2017)
- *Implementing UNSCR 2250: Youth and Religious Actors Engaging for Peace* by Aubrey Cox, Melissa Nozell, and Imrana Alhaji Buba (Special Report, June 2017)
- *The Military's Role in Countering Violent Extremism: Repurposing Stability Operations* by Edward Powers (Peace Brief, June 2017)
- *Inclusive Peace Processes Are Key to Ending Violent Conflict* by Colette Rausch and Tina Luu (Peace Brief, May 2017)



**United States
Institute of Peace**

2301 Constitution Ave., NW
Washington, DC 20037

www.usip.org

