

## L'appropriation, enjeu multiniveau de la formation du personnel en uniforme des OP par Solène Jomier – Mai 2024

Les échanges des séminaires du 22 & 23 mai dernier, organisés par l'Observatoire Boutros-Ghali et le Réseau d'expertise et de formation francophone pour les opérations de paix (REFFOP) au sein de la base RSCE d'Entebbe en Ouganda ont été riches de réflexions. Ils ont fait ressortir l'importance de l'adéquation entre d'une part les besoins effectifs des missions en termes de compétences, et d'autre part l'offre de formations à la disposition du personnel en uniforme amené à y être déployé. Cette adéquation est en perpétuelle évolution et exige une attention constante de la part des multiples acteurs impliqués.

Pour assurer sa pertinence, il est nécessaire que les acteurs de la formation, en premier lieu les Pays Contributeurs de Troupes (PCT) soient au fait des défis rencontrés sur le terrain par les OP. Renforcer les outils du Retour d'Expérience (RETEX) participe donc d'un dialogue nécessaire, qu'il convient de normaliser et de rendre le plus inclusif possible.

Les PCT doivent être au cœur de ces discussions. Or les PCT francophones peinent encore à participer de ce dialogue informel mais essentiel, notamment en raison de la barrière linguistique et des effets de silos de la culture militaire. Les encourager à y contribuer revient à améliorer leur bonne compréhension des outils et des attentes en matière de formation du personnel déployé, et, par extension, améliorer leur appropriation de ces enjeux.

La rencontre d'Entebbe a permis de visibiliser auprès de représentants des PCT un éventail d'opportunités et de partenaires potentiels pour les soutenir dans le renforcement de leur offre de formation. Entre autres, on peut souligner l'apport du Mécanisme léger de coordination, créé en 2019 par le Département des Opérations de Paix, et dont la plateforme de référence en ligne recense et partage les formations en cours. Le soutien à la création et à l'enrichissement des formations existe aussi du côté de l'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (UNITAR), mais aussi via des acteurs nationaux comme la France ou la Suisse, ou bien des acteurs internationaux comme l'Organisation internationale de la francophonie (OIF). L'étoffement de l'offre de formation peut aussi se faire à travers le renforcement des partenariats entre les centres de formations, qui favorisent le partage de connaissances et de bonnes pratiques, ainsi que la mutualisation des coûts.

Améliorer le secteur de la formation passe aussi par la bonne compréhension et la réappropriation des standards de formation établis par l'ONU, c'est-à-dire du niveau d'attentes commun à tous les personnels selon leur fonction. Ce processus doit se faire tant à l'échelle nationale des PCT, responsables d'un ensemble de formations au service de cet objectif, que à l'échelle individuelle des futurs casques bleus et bérets bleus. Autrement dit, chaque membre du personnel en uniforme doit pouvoir prendre conscience tout au long de son parcours de préparation et de formation, d'un ensemble de responsabilités et de valeurs associées à son déploiement.

Plus concrètement, les attentes actuelles se situent à trois niveaux : 1) des savoirs et savoir-faire techniques et tactiques divers, constamment réadaptés aux besoins des missions 2) un savoir-être respectueux des valeurs onusiennes d'exemplarité et d'impeccabilité, 3) un savoir-vivre respectueux des différences interculturelles, nécessaire à l'entente entre personnels onusiens mais aussi au dialogue avec les populations locales.

À l'heure actuelle, le premier niveau bénéficie d'une attention claire de la part des PCT et organismes formateurs, et d'efforts conséquents en matière de mises à jour et d'expansion de l'offre de formation. C'est moins le cas des niveaux deux et trois, moins perçus comme des facteurs de réussite des missions, mais tout aussi préjudiciables à leur performance en cas de manquements.

Si l'augmentation générale du nombre et du type de formations à disposition du personnel en uniforme est une amélioration très positive, ce constat quantitatif n'est pas suffisant. Il faut également se poser la question de la bonne prise en main des enseignements par les apprenants. En effet, un enseignement doit pouvoir être non seulement retenu adéquatement, mais aussi appliqué judicieusement lors du déploiement et au-delà.

Les retours des différents acteurs présents à Entebbe montrent que plusieurs facteurs influent favorablement sur cette appropriation des apprenants : une méthode pédagogique tournée vers l'interactivité et l'accessibilité (formations hybrides, supports numériques, mises en situation), l'adaptation des contenus et des formats au public visé (on ne forme pas des militaires comme on forme des civils), ou bien encore la prise en compte de barrières à l'apprentissage à l'échelle individuelle (langue, socle de connaissances initial, biais culturels).

Les formateurs sont un échelon essentiel pour garantir l'appropriation du contenu par les apprenants. Or, ils sont encore trop peu nombreux, en particulier les formateurs et formatrices francophones issus du continent africain. Ils évoluent dans des conditions de travail parfois difficiles, doivent faire face au stress lié au sous-effectifs, au manque de matériel et d'infrastructures. Des freins qui limitent l'attractivité de ce type de poste.

Renforcer la formation implique une réflexion plus globale du secteur sur :

- Comment recruter plus de formateurs sur et pour le continent africain ?
- Comment mieux les former, notamment à travers les formations des formateurs ?
- Comment proposer un parcours professionnel attractif afin de soutenir la montée en puissance d'un corps de formateurs francophones africains ?

Il est essentiel de pérenniser et soutenir la compétence de formation des PCT francophones, au service d'une meilleure appropriation des enseignements par le personnel en uniforme, et donc in fine, d'une meilleure performance des missions.

---

[Solène Jomier](#) est chercheuse au sein du Groupe de Recherche et d'Information sur la Paix et la Sécurité (GRIP) et assure la coordination de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix depuis 2022.