



Le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix : les défis de la mutualisation

Aïcha Pemboura et Michel Luntumbue



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Cette note a été réalisée grâce au soutien conjoint de la Confédération suisse et de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie du Ministère français des Armées. Les propos énoncés dans cette publication ne sauraient en rien engager la responsabilité des organismes pilotes de l'étude, pas plus qu'ils ne reflètent une prise de position officielle de la France et de Confédération suisse.

Introduction

Les armées africaines francophones ont pris, au cours de cette dernière décennie, une part croissante dans les opérations de paix en Afrique. Cependant, elles demeurent sous-représentées dans les effectifs déployés dans l'ensemble des missions onusiennes¹.

Même dans le cas des opérations déployées en environnements francophones, les Nations unies éprouvent encore des difficultés à déployer suffisamment de personnels en mesure d'interagir efficacement avec les populations locales².

L'interaction avec les populations et parties prenantes locales reste pourtant un facteur essentiel de l'adhésion au mandat des missions, mais aussi de la protection des civils et de la consolidation de la paix.

Les facteurs de ce déficit en troupes francophones sont identifiés. Pour nombre de pays, ils tiennent notamment à l'insuffisance des moyens humains et financiers, aux lacunes institutionnelles en matière de planification et direction des Opérations extérieures, et à l'insuffisance des équipements et de l'appui logistique³.

Comme le souligne en effet Babacar Gaye, général de Corps d'Armée (2S), « *les armées africaines francophones, [à quelques exceptions près], ont en commun la faiblesse des dotations budgétaires allouées à l'instruction et à l'entraînement, le nombre limité de cadres dédiés à la conception de l'entraînement et une culture limitée des opérations de paix*⁴ ».

Or, rappelle-t-il, « *les opérations de paix onusiennes, de par leur complexité, requièrent une préparation spécifique des contingents afin qu'ils puissent relever les défis d'adaptation intellectuelle, les défis de savoir-faire et de savoir-être et enfin les défis de leur propre protection*⁵ ». L'évolution constante de l'environnement sécuritaire, marquée par la montée de nouvelles menaces asymétriques et risques divers, impacte en effet les missions onusiennes, et impose à ces dernières la nécessité de s'adapter en permanence.

-
1. Voir les [statistiques de la participation francophone aux opérations de paix](#), établies dans le cadre du [REFFOP](#). Le personnel francophone représente 27,56 % du total des personnels déployés pour l'ensemble des missions onusiennes, et 39,28 % des personnels déployés dans les trois principales missions présentes en environnement francophone, à savoir la MINUSMA au Mali, la MINUSCA en République centrafricaine et la MONUSCO en République démocratique du Congo.
 2. [Current and Emerging Uniformed Capability Requirements for United Nations Peacekeeping UN Department of Peace Operations, mai 2019](#) ; les données relatives aux besoins des missions dans le [Système de préparation des capacités de maintien de la paix des Nations unies](#) (PCRS), pour le mois de juin 2021, mentionnant la demande de militaires et policiers francophones pour la MINUSCA. *[Une demande de 3 unités de police constituées destinées à être déployées à la MINUSCA](#).
 3. Michel Luntumbue & Virginie Moreau, « [Opérations de paix et retour d'expérience : l'exemple sénégalais](#) », Bruxelles, OBG, décembre 2019.
 4. Intervention dans le cadre du séminaire en ligne de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix, du 22 juin 2021, sur « [le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix onusiennes : le défi de la mutualisation](#) ».
 5. *Idem*.

À cet égard, le retour d'expérience (RETEX), en tant que démarche rétrospective visant à analyser les atouts et écueils des engagements et opérations passées, en vue d'en tirer des enseignements et d'ajuster les pratiques, constitue un vecteur clé de la capacité d'adaptation des forces aux réalités mouvantes du terrain⁶.

Outil essentiel dans la préparation des armées contemporaines, le RETEX participe « à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des forces et à l'amélioration des capacités », en permettant notamment de répondre aux déficiences constatées et « d'agir sur la doctrine d'emploi des forces, l'organisation, les équipements et la formation⁷».

La mise en œuvre d'un processus de RETEX à la suite de la participation à une OP est d'une importance évidente, de par les enseignements et amorces d'ajustements qu'elle offre pour une amélioration continue de la performance des contingents à déployer.

Dans la pratique cependant, on observe que la transmission des retours d'expériences, porteurs de bonnes pratiques, s'effectue encore de manière plus ou moins informelle pour nombre de contingents, notamment ceux d'Afrique francophone⁸.

La mutualisation des moyens de préparation opérationnelle des forces de paix francophones est l'une des voies novatrices préconisées par les acteurs francophones pour résorber les écueils à leur pleine appropriation du maintien de la paix onusien⁹. Cette proposition d'externalisation et de mutualisation des moyens complète les efforts entrepris par l'ONU pour promouvoir le partage d'expériences et les partenariats entre pays contributeurs. Dans les faits cependant, le partage des leçons des RETEX des contingents nationaux reste encore embryonnaire ou limité par les « réflexes souverainistes » ou des écueils structurels.

La présente note s'inscrit dans le prolongement de la réflexion amorcée dans le cadre du séminaire en ligne de l'Observatoire Boutros-Ghali sur, « le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix onusiennes : le défi de la mutualisation ».

Après un retour succinct sur les éléments de définition du RETEX, la note se propose d'identifier les principaux écueils à une démarche de mutualisation des pratiques de RETEX entre contingents francophones. Elle s'attache ensuite à dégager les pistes pour une telle démarche d'externalisation et de partage de compétences, en partant des initiatives ou expériences innovantes de contributeurs ou d'organismes, dont les pratiques peuvent inspirer les contributeurs francophones qui ambitionnent le renforcement de la performance de leurs propres contingents.

6. Michel Luntumbue & Virginie Moreau, « Opérations de paix et retour d'expérience : l'exemple sénégalais », Bruxelles, Observatoire Boutros-Ghali, décembre 2019.

7. *Idem*.

8. Voir « Participation aux OPEX et retour d'expérience au sein des FDS de l'Afrique équatoriale et centrale », Note interne, GRIP, Observatoire pluriannuel des enjeux sociopolitiques et sécuritaires en Afrique équatoriale et dans les îles du golfe de Guinée, note n° 22, 3 septembre 2015.

9. [Évolutions et défis du maintien de la paix dans l'espace francophone - Recueil de 20 publications de l'Observatoire Boutros-Ghali \(2017-2020\)](#) (Document de capitalisation des trois premières années d'activités de l'Observatoire Boutros-Ghali).

Compte tenu de la place centrale qui leur revient, au sein de l'Architecture africaine de paix et sécurité (APSA), et dans la professionnalisation des forces de paix africaines, une attention particulière est apportée aux pratiques ou aux éléments de culture de RETEX au sein des Écoles de formation et centres francophones de préparation au maintien de la paix.

Ces institutions à vocation stratégique, opératif et/ou tactique, selon les cas, ont en effet été érigées en leviers essentiels de l'APSA, destinés à doter l'Union africaine (UA) des ressources humaines nécessaires pour les besoins de ses missions de soutien à la paix et de résolution des crises sécuritaires survenant sur le continent¹⁰.

1. Le RETEX, pourquoi ? Éléments de terminologie et de méthodologie

La notion de retour d'expérience recouvre une grande variété de champs d'application avec des finalités multiples¹¹. Forcée à l'origine dans le domaine de la gestion du risque industriel et technologique, le RETEX est aujourd'hui un outil essentiel dans la préparation opérationnelle de nombre d'armées contemporaines. En matière de défense, il est en effet vital de tirer des leçons des opérations et conflits récents, mais aussi des exercices – tant les entraînements que les simulations – menés par ses propres forces ou par d'autres pays, pour s'adapter aux réalités changeantes du terrain¹².

Si l'importance du processus de RETEX est largement reconnue depuis des décennies, *« sa mise en pratique par les acteurs onusiens est bien plus récente ; elle prend place en aval de la publication en 2008 de la Doctrine [Capstone](#), qui fixe les principes et orientations en matière d'OP, et sera suivie d'une série d'initiatives, dont la publication du premier manuel à l'usage des bataillons d'infanterie, remis à jour régulièrement à la lumière des leçons apprises et complété par la suite par un corpus important de documents de référence doctrinale¹³ »*.

Toutefois, l'amorce d'une démarche globale visant à la mutualisation d'un référentiel méthodologique en matière de RETEX pour les OP onusiennes est encore plus récente. Il s'agit d'une initiative de l'équipe du Mécanisme de coordination souple ou *Light Coordination Mechanism* (LCM¹⁴), qui a conçu un dispositif d'apprentissage sous la forme d'une « *Boîte à outils numérique d'examen des déploiements* » (voir *infra*, Encadré 1).

10. Cette approche des Centres de formation et EMP (Écoles de maintien de la paix) régionales comme vecteurs de socialisation et de mutualisation du renforcement des capacités africaines dans les OP a été proposée par Anne Flaspöler et Marco Jowell, et dans leurs ouvrages respectifs, « African peacekeeping training centres; socialisation as a tool for peace? », Routledge 2019 ; « Peacekeeping in Africa: Politics, Security and the Failure of Foreign Military Assistance », I.B. Tauris, 2018.

11. Il existe une littérature abondante sur le RETEX, qui décline ses différentes applications dans des domaines aussi variés que la gestion des entreprises, des crises sanitaires et environnementales, etc.

12. [Retour d'expérience des armées \(RETEX\), Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations \(CICDE\), 26 janvier 2017](#), p. 11.

13. Général Baillaud, intervention dans le cadre du séminaire en ligne de l'OBG sur, « le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix onusiennes », 22 juin 2021.

14. Mécanisme par lequel le Département des opérations de paix (DOP) facilite la coopération entre les États membres fournisseurs de capacités et les États contributeurs de troupes et d'unités de police nécessitant une formation ou un renforcement de capacités dans un domaine particulier. Voir « [LCM Introduction Aims, roles and activities](#) », Light Coordination Mechanism Meeting, 19 novembre 2019.

Cette « Boîte à outils » a pour objectifs d'introduire le concept de RETEX auprès des pays contributeurs et institutions régionales (EMP) en charges des OP et non encore familiarisés avec ce concept, mais aussi de soutenir l'établissement du processus RETEX ou le développement des processus existants dans les pays ou institutions ciblés¹⁵. Avant d'exposer les principaux éléments de la démarche de soutien du LCM au processus RETEX, il convient de revenir brièvement sur le contenu de la notion de RETEX.

1.1 Le RETEX, notion et finalités

Selon la définition proposée par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE¹⁶), le RETEX des armées est « *un dispositif qui vise à améliorer la pratique opérationnelle dans tous ses aspects (Doctrine, Organisation, Ressources humaines, Équipements, Soutien, Entraînement) et à tous les niveaux (stratégique, opératif et tactique), par la mise en œuvre de mesures fondées sur l'analyse objective des faits et sur les orientations de la chaîne de commandement, qu'il s'agisse de favoriser des bonnes pratiques ou de corriger des déficiences*¹⁷ ».

L'amélioration des capacités ainsi que de l'efficacité opérationnelle des forces, découlent de la faculté du RETEX à identifier tant les dysfonctionnements et les lacunes pour y remédier, que les points positifs en vue de les exploiter et les pérenniser, en les diffusant.

C'est particulièrement à ce titre que la mise en œuvre d'un processus de retour d'expérience (RETEX) est importante : « *Il permet de traduire les expériences de toutes les personnes impliquées dans le déploiement au sein d'une OP, en des changements concrets de politiques, de procédures opérationnelles, de modules de formation, pour reproduire les succès et éviter de répéter des erreurs*¹⁸ ».

Au-delà de l'amélioration des capacités opérationnelles des forces au niveau national, le processus de RETEX permet également d'améliorer l'interopérabilité entre les forces armées de différents pays au niveau multilatéral, dans un contexte où l'engagement international, notamment dans les OP est devenu la norme¹⁹.

15. Herbert Loret, Coordinateur du Mécanisme de coordination souple au Département des opérations de paix (DOP), intervention dans le cadre du séminaire en ligne de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix sur « [le retour d'expérience de francophone dans les opérations de paix onusiennes : le défi de la mutualisation](#) », 22 juin 2021.

16. Organisme français déconcentré de l'état-major de l'Armée de terre, en charge notamment de la formation des décideurs de l'Armée de terre, de l'élaboration de la doctrine d'emploi des forces terrestres et de la coordination de la fonction RETEX de l'Armée de terre.

17. Retour d'expérience des armées (RETEX), *op. cit.*, p. 11.

18. Herbert Loret, Coordinateur du Mécanisme de coordination souple au Département des opérations de paix (DOP), intervention dans le cadre du séminaire en ligne de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix sur « [le retour d'expérience de francophone dans les opérations de paix onusiennes : le défi de la mutualisation](#) », 22 juin 2021.

19. Retour d'expérience des armées, *op. cit.*, *idem*.

Le renforcement des capacités en matière d'OP touche à différents domaines cruciaux en amont et en aval du déploiement, dont la planification, la génération de forces, la préparation et la formation pré-déploiement, le soutien logistique, le maintien en capacité opérationnelle, la rotation, et enfin les leçons apprises²⁰.

Une enquête menée par le LCM en octobre 2019, confirme que les principaux défis opérationnels rencontrés par les pays contributeurs de troupes et d'unités de police relèvent largement de ces champs de compétences²¹.

La fracture linguistique reste un défi pour les contributeurs francophones. En effet, bien que le français soit l'une des six langues officielles des Nations unies, les informations nécessaires à l'appropriation des procédures de maintien de la paix sont rarement disponibles en français, même lorsque les Casques bleus viennent de pays francophones ou déployés en zone francophone.

Nombre d'États membres n'ont par conséquent pas suffisamment accès aux orientations actuelles en matières d'OP ou n'ont pas une compréhension complète des procédures onusiennes. Enfin, le faible niveau de préparation de certaines unités à déployer (équipements disparates, niveaux de formation inégaux, etc.), ainsi que le problème d'accès à un équipement conforme aux normes des OP onusiennes, est à l'origine de retards dans la constitution des forces.

L'enquête du LCM révèle surtout une distorsion entre les offres très limitées de soutien au renforcement des capacités, notamment dans les domaines de la génération de forces, la rotation, le soutien et l'appui logistique, les « leçons apprises », la demande plus importante des pays récipiendaires potentiels d'un renforcement des capacités dans les domaines concernés²².

En partant des besoins exprimés par ces pays contributeurs en matière de « leçons apprises » et de partenariats, l'équipe du Mécanisme de coordination souple (LCM) s'est engagée dans la conception d'une boîte à outils numérique, dont l'objectif est de soutenir les efforts d'apprentissage et d'identification des leçons apprises pour les troupes et les unités de police à déployer. Ce processus de formalisation et de systématisation d'une démarche d'apprentissage du RETEX, a permis de formuler les principes et facteurs clé de la réussite d'un processus de RETEX appliqué au OP, ainsi que les fonctions essentielles à sa mise en œuvre²³.

20. Voir « [LCM Introduction Aims, roles and activities](#) », Light Coordination Mechanism Meeting, 19 novembre 2019.

21. *Idem*.

22. *Ibidem*.

23. Les éléments relatifs à cette partie s'appuient sur la présentation proposée par Herbert Loret, Coordinateur du LCM, dans le cadre du séminaire en ligne de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix sur « le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix onusiennes : le défi de la mutualisation », cité plus haut.

Ces éléments recourent dans les grandes lignes les facteurs communs aux processus de RETEX, tels que proposés dans la littérature sur ce thème. Il s'agit des prérequis nécessaires à l'établissement d'un processus de RETEX, et des quatre grandes étapes (collecte, analyse, capitalisation et réutilisation de l'information).

Toutefois, la spécificité de la démarche du LCM est de proposer une démarche synthétique d'apprentissage adaptée aux OP, avec une déclinaison numérique accessible également via une application mobile pour portable, le tout conçu de manière à s'ajuster aux besoins spécifiques de chaque utilisateur²⁴.

1.2. Les principes nécessaires à la mise en œuvre d'un RETEX efficace

Responsabilité collective

L'apprentissage des leçons est la responsabilité de tous. Pour être vraiment efficace, le RETEX exige une participation de tout le personnel, à tous les niveaux. Ce qui implique un engagement du leadership, du commandement et des officiers, pour lancer le processus et s'assurer qu'il entraîne des changements durables.

Une réflexion honnête sur les échecs

Si les institutions et les individus ont naturellement une propension à parler plus facilement de leurs réussites, la démarche de RETEX, pour être efficace, recommande de prendre également en compte les actions qui se sont soldées par un échec.

Le RETEX n'est pas une évaluation

La démarche du RETEX est parfois vécue par certains acteurs comme un sorte d'évaluation et peut par conséquent bloquer la circulation de l'information. Aussi, la collecte d'information est destinée à améliorer des actions futures et ne peut être utilisée comme une forme d'évaluation des performances des militaires et des policiers déployés. Le but étant de tirer des leçons des succès et des erreurs passés pour améliorer les approches futures, et non de trouver une personne à blâmer.

De la collecte à l'application des leçons apprises

Afin de favoriser l'amélioration continue de la performance et l'efficacité des contingents, il convient de tester en permanence des nouvelles pratiques dans des environnements différents pour s'assurer qu'elles entraînent un changement réel, avant de pouvoir les considérer comme une leçon apprise.

24. Herbert Loret, présentation dans le cadre du séminaire de l'OBG, *op. cit.*

Encadré 1 : La boîte à outils numérique du Mécanisme de coordination souple (LCM)

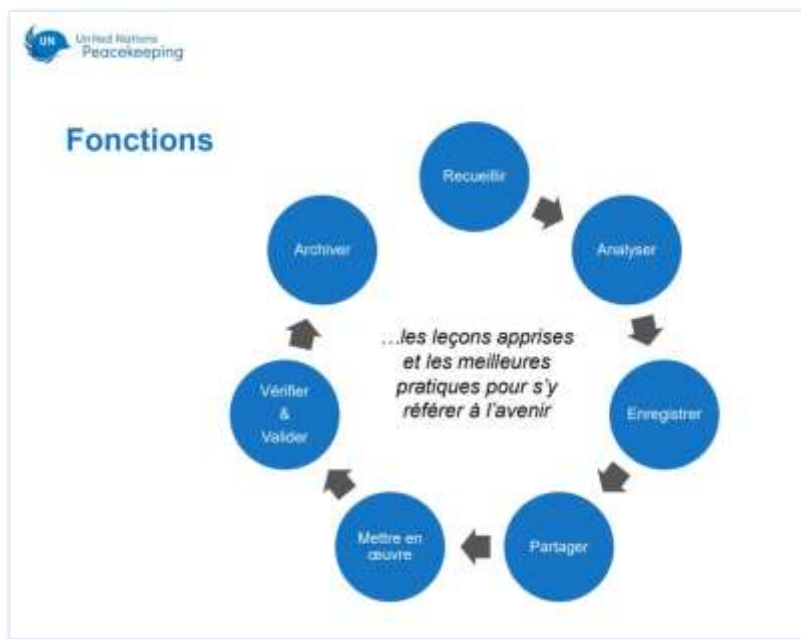
Dans le cadre de ses efforts visant à améliorer la performance des troupes déployées sur le terrain, et à garantir une meilleure mise en œuvre des mandats, le Secrétariat des Nations unies a mis en place le Mécanisme de coordination souple ou Light Coordination Mechanism (LCM). Ce dernier est chargé de faciliter les partenariats entre pays contributeurs de troupes et d'unités de police et pays prestataires de formations et de capacités (logistiques, financières et matérielles), afin d'assurer aux pays contributeurs de troupes l'aide nécessaire pour un déploiement efficient et une meilleure performance.

Une enquête menée par le LCM en 2019 sur les besoins des pays contributeurs en matière de leçons apprises, a mis en exergue l'intérêt d'un certain nombre d'États membres pour des leçons issues de l'expérience d'autres États contributeurs. Dans le même temps, l'enquête a constaté un nombre d'offres limité, et la difficulté de trouver des États membres et d'institutions en mesure d'offrir des leçons sur les déploiements, la préparation des contingents, les déploiements conjoints, les collaborations en matière de formation ou d'assistance matérielle, ou encore le renforcement des capacités de manière générale.

De ce constat est née l'idée de travailler à l'élaboration d'une méthodologie, en collaboration avec quelques pays contributeurs de troupes et d'unités de police, débouchant sur le développement d'une boîte à outils numérique d'Examen des déploiements. Cette boîte à outils est constituée de notes d'orientation et de modèles pratiques et d'aide-mémoire, en anglais et français, ainsi que d'une application mobile. Elle vise à guider les différentes parties prenantes nationales impliquées dans la planification, la préparation, la formation et le soutien des contingents nationaux déployés dans les OP de l'ONU. Elle leur permet d'examiner leurs expériences avant pendant et après le déploiement, afin d'identifier les leçons qui aideront les équipes suivantes à travailler de manière plus efficace.

Elle sera proposée en versions française et anglaise.

1.3. Les fonctions essentielles et étapes de mise en œuvre d'un RETEX efficient



Source : Mécanisme de coordination souple

La collecte

La collecte consiste à recueillir les observations des expériences tant positives que négatives ainsi que les innovations, et à recueillir les informations pertinentes (les « datas ») à propos de ces expériences.

L'analyse

L'étape de l'analyse des informations récoltées vise à déterminer les causes profondes d'un succès ou d'une mauvaise expérience afin de pouvoir élaborer des mesures correctives, reproduire les succès et éviter de répéter les erreurs.

L'enregistrement

À la suite de l'analyse, il faut veiller à ce que les informations à propos des observations et mesures correctives soient méthodiquement enregistrées pour permettre des référencements et examens ultérieurs.

Le partage

Les données enregistrées doivent être partagées avec toutes les parties concernées, à savoir les personnels en charge de l'élaboration des politiques et de la préparation des troupes, du soutien, du commandement des futurs déploiements, afin que les changements d'approches suggérés puissent être mis en œuvre et vérifiés.

La mise en œuvre

C'est à cette étape que l'on réalise si une pratique peut devenir une leçon apprise. Après l'étape du partage, les mesures proposées doivent être mises en pratique afin de garantir que les succès sont reproduits, quel que soit le contexte et quel que soit l'environnement.

Vérification et validation

Après avoir vérifié si les changements d'une approche mise en œuvre ont permis à d'autres acteurs de reproduire les mêmes succès, on peut procéder à la validation de ces leçons, qui deviendront des « leçons apprises » lorsque les collègues en charge de la rédaction des politiques, des procédures opérationnelles et des modules de formation les auront incorporées à leur pratique.

L'archivage

C'est l'étape de la création d'une banque de données des leçons apprises et des meilleures pratiques pour s'y référer à l'avenir, lors de la préparation de nouvelles tâches ou lorsqu'on doit faire face à de nouveaux défis.

1.4. Périmètre du RETEX et enjeux de la mutualisation

L'impact de cette initiative du Mécanisme coordination souple et ses effets d'entraînement sur l'amélioration des capacités francophones dans les OP restent à évaluer dans la durée. Ses effets d'entraînement sont en effet tributaires de l'ampleur de la diffusion de l'outil numérique et de sa réappropriation effective par les contributeurs francophones. L'initiative laisse entière la question du niveau pertinent pour « ancrer » un processus de mutualisation du RETEX porteur d'effets d'entraînement pour les contributeurs francophones en particulier²⁵. Par où initier un processus pour en garantir l'appropriation par les acteurs francophones ? La question est celle de la portée d'un « processus par le haut » (DOP /LCM) ou d'un « processus par le bas » (États contributeurs et Écoles de maintien de la paix/Centres de préparation aux opérations de paix).

Reste également à définir le périmètre précis de la mutualisation. Au regard des profils contrastés des contributeurs, de leurs parcours et besoins spécifiques, les segments d'activités à cibler pour le RETEX ainsi que les « produits » attendus des RETEX sont variables : *« Améliorer le processus de transition UA / UN, ce n'est pas pareil qu'analyser la performance d'une unité de génie ou d'une équipe spécialisée dans la protection des civil ²⁶ »*. Clarifier le but, c'est aussi envisager les « produits » découlant de ce RETEX.

Ainsi, pour des pays contributeurs comme le Cameroun ou le Sénégal, faire un RETEX « ONU » n'est pas pareil que faire un RETEX « Forces », pouvant englober tout le spectre de leurs opérations extérieures²⁷. En effet, un ciblage exclusif et spécifique sur les OP onusiennes peut s'avérer inopportun, pour des raisons budgétaires ou de cohérence. Ainsi, en cas de ressources limitées, il pourrait être plus indiqué d'opter pour la dualité, dans la mesure où *« ce sont les mêmes forces qui peuvent un jour partir dans un cadre ONU ou dans une autre opération de coercition²⁸ »*. Pour une information complémentaire sur le cycle du RETEX, voir le schéma dans le document « Annexe » joint à la présente note.

Enfin, la question des produits attendus du RETEX reste importante du point de vue de l'enjeu de la « mutualisation », dans la mesure où elle débouche notamment sur l'enjeu de la définition des normes (directives, politiques, manuels, doctrines...). Ce qui ramène à la question du niveau à cibler : national, régional, francophone, onusien.

25. Communication écrite avec le général Jean Baillaud de l'Institut Themiis, Management institute for International Security, juin 2021.

26. *Idem*.

27. *Ibidem*.

28. *Ibidem*.

2. Mutualiser les pratiques de RETEX francophones : quelques défis structurels

Cette section se penche sur la question des relations et de l'articulation entre les acteurs des échelons nationaux et régionaux en charge des processus de préparation aux OP et de renforcement des capacités de maintien de la paix. Il s'agit d'esquisser un état des lieux des dispositifs de capitalisation des expériences et de collaboration entre acteurs et structures francophones, dans une perspective de mutualisation des bonnes pratiques en matière de RETEX.

2.1. Le cloisonnement des expériences nationales

En raison de leur rôle croissant dans les opérations de paix, nombre de pays africains se sont dotés de centres nationaux de formation/préparation aux OP. Et parmi ceux-ci, une poignée de pays abritent des centres de formation à vocation régionale ou internationale.

On peut particulièrement citer, pour l'espace francophone, l'École de maintien de la paix Alioune Blondin Beye (EMPABB) de Bamako, au Mali, l'École internationale des Forces de sécurité (EIFORCES) de Yaoundé, au Cameroun et enfin, l'Académie rwandaise pour la paix (RPA), qui est aussi une institution régionale de formation et de recherche sur le maintien et la consolidation de la paix, offrant une formation intégrée aux opérations de maintien de la paix²⁹. Si les centres de formation à vocation régionale se voient reconnaître un rôle central dans le processus de construction de l'APSA, il n'est pas toujours aisé d'identifier les points d'articulation et de complémentarité fonctionnelle avec les centres nationaux.

L'espace francophone se caractérise aussi par d'importantes disparités de parcours et d'expériences entre les différents pays contributeurs aux OP. Ces disparités constituent un facteur de complémentarité et de synergies potentielles en matière de renforcement capacitaire, mais les collaborations entre pays contributeurs francophones demeurent dans les faits limitées³⁰.

D'une part, les programmes de renforcement des capacités nationales en matière d'opérations de paix restent dans une large mesure tributaires du soutien des partenaires bilatéraux ; d'autre part, les formations dispensées dans les institutions locales comme dans certaines structures à vocation régionale restent également tournées vers la réponse aux besoins internes, plutôt que vers la constitution de pôles de compétences panafricaines répondant aux besoins de l'APSA ainsi qu'à l'objectif, ambitionné par l'UA, d'intégration et de socialisation des ressources des OP³¹.

29. Claire Kupper et Virginie Moreau, « [Le Rwanda et le maintien de la paix : un ancien pays hôte devenu un contributeur de premier plan](#) », Bruxelles, OBG, novembre 2020.

30. Entretien avec des représentants de centres de formations nationaux aux opérations de paix (CEOMP), juin 2021.

31. Marco Jowell, « Peacekeeping in Africa: Politics, Security and the Failure of Foreign Military Assistance », *op. cit.*, p. 23.

La trajectoire du Sénégal

Avec une participation à plus d'une vingtaine de missions de paix des Nations unies, et un total de plus de 25 000 militaires déployées de 1960 à ce jour, le Sénégal est un contributeur francophone africain des plus emblématiques aux OP onusiennes³². La trajectoire du pays en matière des OP, témoigne de quelques « bonnes pratiques » et mécanismes mis en place en vue d'une capitalisation optimale du retour d'expérience et d'une amélioration de la performance des soldats de la paix. Cette expérience n'est pourtant pas partagée avec d'autres contributeurs francophones aux fins d'une diffusion et d'une appropriation des leçons apprises issues de ce parcours emblématique³³. Le pays dispose de six centres d'entraînement tactiques (CET), dont le CET 7 de Thiès, spécialisé dans la préparation aux OP.

Ces six centres reproduisent les conditions proches des différents théâtres de déploiement, tandis que le CET 7 de Thiès est équipé d'un simulateur de combat, permettant une préparation à différents scénarios et situations de combat, ainsi que d'un dispositif de simulations de tirs. Il est construit selon les normes des camps onusiens pour faciliter la familiarisation au futur milieu de déploiement. Le Sénégal a atteint l'autonomie dans la formation et la préparation de ses contingents.

Le pays aspire désormais à ouvrir ses centres d'entraînement tactique à d'autres pays contributeurs de troupes au maintien de la paix de la sous-région³⁴.

Encadré 2. Le RETEX au Sénégal

Le Sénégal dispose d'un mécanisme complet de RETEX, opérant en amont et en aval des déploiements. Le pays a doté ses institutions impliquées dans les OP de capacités nécessaires pour assurer la planification, la coordination et la mise en œuvre de ses engagements internationaux. Les forces armées et la police comptent ainsi dans leurs états-majors des cellules chargées de la gestion des engagements extérieurs de leurs personnels. L'état-major général des armées dispose d'une Division des Opérations de maintien de la paix.

La gendarmerie sénégalaise, pour sa part, est dotée d'une Division des Relations internationales, au sein du cabinet du Haut Commandant de la Gendarmerie nationale et d'un Directeur de la Justice militaire, qui est responsable des déploiements des unités de police constituées, des policiers individuels et des agents de l'administration pénitentiaire.

La Mission permanente (MP) du Sénégal auprès de l'ONU à New York joue également un rôle essentiel dans la participation du pays au maintien de la paix onusien. Le Bureau militaire de la MP est le point focal national pour toutes les questions relatives aux engagements du pays dans les OP. Le RETEX fait partie du cycle de préparation et du déploiement dans une OP dès le moment où une requête de déploiement est formulée. Le processus s'appuie sur un dispositif rigoureux de remontée des

32. Michel Luntumbue & Virginie Moreau, « [Opérations de paix et retour d'expérience : l'exemple sénégalais](#) », Bruxelles, OBG, décembre 2019.

33. Communication des officiers sénégalais dans le cadre des séminaires de l'Observatoire Boutros-Ghali, à New-York en octobre 2018, et à Abidjan en mai 2019.

34. Entretien au CET 7 nombre 2019.

informations notamment via les rapports hebdomadaires des commandants de forces, sur leurs activités et sur la situation générale de la Mission, les visites de reconnaissance de Commandants de contingents en début du processus ainsi que les visites annuelles de suivi du chef d'état-major et de l'inspecteur général des armées aux contingents sénégalais sur tous les terrains de déploiement, participent aux efforts de retour d'expérience et servent à s'assurer que ce qui se déroule sur le terrain est conforme à ce qui avait été planifié.

Les missions de reconnaissance de Commandants de contingents en début de processus permettent de mieux prendre en compte les réalités du terrain – telles que les contraintes liées à l'environnement et à la situation sécuritaire de la mission –, lors de l'acquisition du matériel et des équipements, et également lors de la configuration de ses contingents. Ainsi, le SUR* peut être revu et adapté au regard de la réalité du terrain. Ces visites permettent ainsi une meilleure préparation de la Mission et des troupes.

Le niveau le plus élevé du RETEX intervient au retour de la mission du terrain, lorsque le commandement et les acteurs du contingent se réunissent pour présenter les principales difficultés, les points forts de la formation ainsi que les défis rencontrés sur le terrain, dans le cadre d'une séance de restitution présidée par le chef d'état-major en personne, en présence du sous-chef Opérations, des chefs des divisions concernées, et du chef de la division Entraînement.

Tous les éléments critiques mis par écrit sont rassemblés dans un compendium destiné au centre d'entraînement afin d'adapter le curriculum de mise en condition conformément aux pratiques éprouvées sur le terrain.

**Sur : « Statement of Unity Requirement », état des besoins de l'unité à déployer.*

2.2 L'évolution contrastée des centres de formations et EMP d'Afrique francophone

Les Centres de formation à vocation régionale et les EMP ont été érigés en leviers essentiels de l'APSA. Leur rôle se conçoit dans une approche globale visant à la fois au « renforcement des capacités de maintien de la paix de l'Union africaine » et au « resserrement des liens entre les élites de différents États africains, afin d'assurer la paix et la sécurité, aux niveaux continental, régional et national par la diffusion des normes des OP onusiennes »³⁵.

Dans cette conception forgée à la fois par les partenaires/donateurs extérieurs et le leadership de l'UA, les centres régionaux de formation ont vocation à offrir aux élites africaines, principalement militaires, un espace d'interaction, de partage d'expériences et de socialisation. Selon cette vision, ce processus de socialisation doit permettre d'améliorer les compétences, forger un esprit de corps, tout en renforçant la capacité de maintien de la paix de l'UA ainsi que la professionnalisation des forces de défense nationales³⁶.

Cependant, comme déjà mentionné plus avant, l'un des enjeux de la mutualisation des pratiques, particulièrement en matière de RETEX, reste celui de l'articulation et de la complémentarité entre les échelons nationaux et l'échelon régional. Le défi est aussi celui de

35. Marco Jowell, *op.cit.*, p. 23. Outre un panorama de l'APSA, l'auteur propose une analyse des biais de l'assistance militaire extérieure, ainsi qu'un regard critique sur la trajectoire des centres régionaux de formations au maintien de la paix.

36. Marco Jowell, p. 23.

l'interaction entre des structures issues d'espaces politiques, des cultures et capacités militaires contrastés.

L'espace francophone compte deux centres d'envergure, reconnus par l'Union africaine et l'Association des Centres africains de formation au soutien à la paix (APSTA) comme Centres de formation d'excellence sous-régionaux. Il s'agit de l'EMPABB de Bamako et de l'EIFORCES de Yaoundé, déjà mentionnées. Elles sont respectivement centre d'excellence de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), et centre d'Excellence de l'Afrique centrale (CEEAC). Elles ont le mandat de conduire, d'évaluer et de valider la formation aux opérations de soutien de la paix³⁷.

Aux côtés de ces centres à vocation régionale émergent également des centres nationaux, dans le cadre de l'opérationnalisation de la Force africaine en attente (FAA) et dans la perspective d'une participation accrue aux opérations de soutien à la paix.

Cette multiplication des centres peut aussi faire craindre une certaine dispersion des ressources et des initiatives, alors que l'on n'observe pas encore de pratiques substantielles d'échanges entre acteurs francophones, visant à l'externalisation des bonnes pratiques³⁸.

De plus, les centres nationaux suivent des processus d'institutionnalisation contrastés, comme l'illustrent les trajectoires des Centres d'entraînement aux opérations de maintien de la paix (CEOMP) au Togo, en Guinée Conakry, au Bénin, au Burkina Faso ou encore du Cameroun.

Trajectoires dans lesquelles on trouve des centres inscrits dans un processus de montée en puissance, fournissant provisoirement des formations pré-déploiements sans existence institutionnelle formelle³⁹. Au Cameroun, le Centre d'entraînement aux opérations de soutien à la paix de Motchebougou (est du pays), établi sur le même site que le Centre d'entraînement et d'aguerrissement en zone forestière créé en 2015, a pour mission la formation au pré déploiement des unités militaires dans le cadre de la MINUSCA. Après une longue période d'installation provisoire sur un site à Douala, le centre a bénéficié de l'appui des partenaires onusiens (UNITAR) et américains (GPOI), pour atteindre en deux ans, les capacités de livrer ses formations de façon autonome, grâce à un détachement d'instructeurs camerounais permanents et non permanents⁴⁰.

Seizième contributeur africain de troupes aux OP, le Togo a créé le CEOMP de Lomé en 2009. Ce centre offre prioritairement des formations pré-déploiement aux personnels militaires. Il s'est fixé pour objectif de devenir un pôle sous régional d'excellence à l'image des trois centres d'excellence actuels de la CEDEAO⁴¹, mais avec une spécialisation en matière de

37. Ces deux Écoles à vocation africaine forment les militaires, les policiers et les civils de tous les pays impliqués dans le maintien de la paix par une instruction de qualité tant du niveau stratégique, opératif, que des connaissances fondamentales et du niveau tactique.

38. Général Babacar Gaye, *op. cit.*, intervention lors du séminaire sur le RETEX francophone.

39. Inexistence d'un décret de création du centre, occupation provisoire de sites ou localisation partagée avec d'autres structures.

40. Entretien avec un colonel de l'armée camerounaise, juin 2021.

41. Il s'agit du National Defence College (NDC) d'Abuja (Nigeria) au niveau stratégique, du centre international « Kofi Annan » de formation au maintien de la paix d'Accra (Ghana) dévolu à la formation du niveau opératif et de l'EMPABB de Bamako, qui dispense le niveau tactique.

préparation pré-déploiement des contingents de la sous-région⁴². Le centre vise également le développement de synergies, le partage d'expériences et l'ouverture aux États et aux CEOMP sous-régionales. Dans cette perspective, il n'hésite pas à collaborer et à procéder à des échanges de bonnes pratiques avec d'autres CEOMP sous-régionaux à l'instar du CEOMP de Guinée Conakry, ou encore du Bénin⁴³.

Le CEOMP de la Guinée Conakry, envisage également de recevoir des cadres du CEOMP du Togo pour des séjours dans le cadre de sa montée en puissance. Cet accord de principe avait été obtenu entre les autorités militaires compétentes des deux pays. Malheureusement, l'irruption de la pandémie COVID-19 n'a pas permis l'éclosion du projet⁴⁴. Dans l'optique d'appuyer le renforcement des capacités des États de la sous-région en OP, le CEOMP de Lomé a initié et accueilli⁴⁵ en janvier 2016 dans ses locaux, un atelier sous régional sur les abus et exploitations sexuels (AES) dans un contexte de maintien de la paix.

Cet atelier regroupait des officiers supérieurs du Bénin, Burkina-Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Niger, Sénégal et Togo.

Toutefois, en dehors des aspirations régionales du CEOMP de Lomé, il convient de souligner le réflexe d'introversion chez nombre de pays contributeurs de troupes, peu enclins au partage de bonnes pratiques avec d'autres États, par crainte de divulguer des informations potentiellement sensibles sur leurs forces de sécurité. Les responsables des différents CEOMP interrogés dans le cadre de la rédaction de cette note affirment mettre en place des ateliers de RETEX au retour des unités déployées. Mais les modalités d'archivage et de capitalisation des leçons apprises ne sont pas précisées.

Enfin, en l'état actuel des choses, il n'existe pas de plateforme d'harmonisation, de normalisation, de coordination, de mutualisation et de certification des formations pré-déploiement fournis par les Centres CEOMP d'Afrique francophone, à l'image du mandat octroyé par l'UA à l'APSTA (voir *infra*).

42. Entretien avec un haut-gradé de l'armée togolaise, juin 2021.

43. Entretien avec des colonels des armées béninoise et guinéenne, juin 2021.

44. Entretien avec un colonel de l'armée guinéenne, juin 2021.

45. Avec l'aide de ses partenaires extérieurs, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), il bénéficie entre autre de l'expertise de l'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (UNITAR), du United States Institute for Peace (USIP) GPOI et du Comité international de la Croix rouge (CICR).

3. État des lieux de la mutualisation et de l'harmonisation des programmes par les EMP

La nécessité de consolider les RETEX nationaux a été préconisée comme un préalable indispensable à la mutualisation, par différents praticiens francophones intervenant dans le cadre des séminaires de l'Observatoire⁴⁶. Reste à définir le cadre approprié pour une mise commun des acquis des RETEX des contingents nationaux⁴⁷.

De par la place centrale qu'elles occupent dans la professionnalisation des forces de paix francophones, les Écoles régionales de maintien de la paix pourraient devenir la clé de voûte d'un développement des concepts doctrinaux et opérationnels du Maintien de la paix, intégrant le RETEX comme dispositif essentiel dans leurs modules de formations pré-déploiement.

« Une solution possible consisterait en effet à obtenir des pays contributeurs des troupes et d'unités de police, une harmonisation du canevas de leur RETEX et un partage dans le cadre des Écoles régionales de maintien de la paix. Ces dernières seraient à leur tour chargées d'alimenter les contributeurs de troupes et d'unités de police, en exercices de cadres adaptés à chaque théâtre d'opérations et de soumettre les Postes de commandement de bataillon et de compagnie à un exercice de cadres test avant leur déploiement⁴⁸ ».

L'EMPABB de Bamako et l'EUFORCES, seuls membres francophones au sein de l'APSTA, disposent d'atouts nécessaires pour assurer ce rôle dans ce processus de mutualisation. L'EMPABB a pour missions de renforcer les capacités des États africains (Afrique de l'Ouest et États francophones) en matière des Opérations du soutien à la paix (OSP) et de renforcer les capacités de la Force en attente de la CEDEAO. Elle assure la formation de stagiaires militaires, policiers, gendarmes et civils provenant des États africains en vue de leur permettre de participer à des opérations de soutien à la paix menées dans le cadre des Nations unies, de l'Union africaine ou de toute autre organisation régionale.

L'EMPABB est une institution de niveau tactique, et son dispositif de RETEX en cours d'évolution est axé sur le suivi des récipiendaires/stagiaires pour la remontée systématique des témoignages issus de l'expérience en vue d'une formalisation des leçons apprises⁴⁹.

Il s'agit d'un double processus de suivi. L'EMPABB dispose de plusieurs points focaux dans différents pays francophones, logés au niveau des institutions pertinentes en matière d'OP, qui participent aux formations dispensées. Une fois par an, l'EMPABB convie ces points focaux

46. Voir Document de capitalisation sur le premier cycle des activités de l'Observatoire. Federico Santopinto, « [Pistes et propositions pour renforcer la contribution francophone aux opérations de paix](#) », Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix, décembre 2020.

47. Communication écrite avec le général Jean Baillaud, juin 2021.

48. Babacar Gaye.

49. Les éléments de cette section sont issus d'un entretien Zoom avec le directeur de l'EMPABB, le colonel Souleymane Sangaré, en juin 2021.

dans ses installations de Bamako, pour un retour sur l'impact que la formation a eu sur les stagiaires et sur les différentes structures dans lesquelles ces stagiaires sont insérés.

Les points focaux sont au nombre de deux par pays et recoupent deux profils, dont un membre des forces de défense et de sécurité, et un représentant de la composante civile. En République démocratique du Congo (RDC) par exemple, l'un des points focaux est un général en charge des questions d'OP au sein de l'état-major. Le point focal militaire de l'EMPABB au Sénégal est également logé au sein de l'état-major général de l'armée sénégalaise.

Le second niveau de suivi est celui du Club des anciens stagiaires de l'École, avec lesquels l'EMPABB échange via une plateforme internet sur des thématiques de recherche destinées à alimenter la mise à jour des modules de formation. Leurs témoignages participent au processus de révision des cours chaque année, pour les faire évoluer. L'EMPABB prévoit la mise en place d'un nouveau support d'apprentissage en ligne via la plateforme Moodle, pour dynamiser la communauté des récipiendaires et experts autour de contenus et d'activités qu'elle propose.

À un niveau davantage inter-institutionnel, l'EMPABB entretient des liens étroits avec les deux autres centres d'excellence de la CEDEAO, en l'occurrence le NDC (National Defence College) du Nigeria et le KAIPTC (Kofi Annan International Peacekeeping Training centre) du Ghana. Une fois par an, les Directeurs des centres, accompagnés des directeurs d'instruction et directeurs des études/recherches, se rencontrent pour échanger sur les difficultés et perspectives de leurs activités. Les discussions portent généralement sur les nouveaux cours et recherches en perspective, ainsi que sur les projets de recherches conjointes. Ces relations d'échange sont patronnées par le Commissaire Paix et Sécurité de la CEDEAO.

Des liens sont également entretenus avec les centres tactiques de la CEDEAO et de la CEEAC. Tous les ans, des formateurs de l'EMPABB se rendent à l'École de formation d'officiers (EFOFAN) de Nyamey, à l'École d'application du service de santé militaire de Libreville (EASSML), qui est une école nationale à vocation régionale (ENVIR), et enfin au Collège de défense du G5 sahel. Créé en 2018, ce collège est un projet régional, et la première école de guerre transnationale au monde. L'EMPABB y intervient donc comme prestataire de formations externalisées, sur les connaissances générales des missions de soutien à la paix, en mobilisant son vivier de formateurs, en l'occurrence des officiers d'active, des membres de la composante civile ayant des compétences dans un domaine donné, experts des missions au sein de la MINUSMA, MINUSCA.

En ce qui concerne son rôle dans le renforcement des capacités de la force en attente de la CEDEAO, les éléments de l'état-major auprès de l'EMPABB, se rendent à l'état-major de la Brigade CEDEAO (ECOBIG) situé à Abuja, une ou deux fois par an pour faire des exercices PC Bataillon pour le maintien de la paix ou pour une action civilo-militaire, ou encore pour le renforcement des capacités dans le domaine du droit international humanitaire (DIH).

La conceptualisation et la formalisation d'un dispositif RETEX au sein de l'EMPABB figuraient également parmi les demandes des bailleurs, ainsi que parmi les objectifs de l'EMPABB pour mettre l'École en situation de mesurer l'impact des formations. Le choix de renforcer les formations en ligne ainsi que la mobilisation des anciens stagiaires dans les activités, via la plateforme Moodol, coïncide par ailleurs avec le contexte de la pandémie de COVID-19.

Les relations entre l'EMPABB et les deux autres centres d'excellence de la CEDEAO s'inscrivent dans une certaine complémentarité, du fait de leurs localisations géographiques respectives et des audiences différentes que cible chaque centre. Le NDC, institution de niveau stratégique, située au centre du Nigeria, s'inscrit dans le cadre d'une École de guerre ; le KAIPTC, institution de niveau opératif, jouit d'une expérience en zone côtière, tandis que l'EMPABB, institution de niveau tactique, est plutôt spécialisé dans le milieu sahélien.

Les échanges au niveau de l'ensemble de l'APSTA ont été ralentis dans le contexte de la pandémie, entraînant le report du démarrage du Plan d'action 2020-2025 à l'année 2021⁵⁰.

Créée en 2002 pour soutenir activement les besoins de formation de l'Union africaine et le renforcement des capacités de la Force africaine en attente (FAA) par l'intermédiaire de ses institutions membres, l'APSTA n'a pas disposé de ressources suffisantes pour fonctionner pleinement. Selon ses statuts et conformément au mémorandum d'accord entre l'UA et l'APSTA de 2008, l'association inscrit notamment dans ses missions : « *la normalisation et la certification de la formation au maintien de la paix en Afrique ; le développement des enseignements tirés pour contribuer à l'affinement de la doctrine et de la politique de formation des opérations de soutien à la paix et à l'amélioration des missions en cours de l'UA ; et l'échange d'informations, de meilleures pratiques et de recherches pour l'amélioration de l'égalité et de l'efficacité de la formation au maintien de la paix*⁵¹ ».

Initialement établie à Nairobi, au Kenya, l'institution a connu une latence relative jusqu'à l'installation de son Secrétariat exécutif au Cameroun en 2019, dans le cadre des installations de l'EUFORCE. La crise sanitaire survenue en 2020 a différé la mise en place des activités - séminaires et autres ateliers – au profit des centres de formation membres, mais tant l'EMPABB (qui hérite de la présidence tournante de l'association), que le Secrétariat exécutif ont réitéré leur volonté de redynamiser le processus de socialisation et d'harmonisation des formations dispensées par les membres⁵².

50. Entretien avec un responsable de l'une des institutions membres de l'APSTA, juin 2021.

51. [Site de l'APSTA](#) ; Entretien avec la Secrétaire exécutive de l'APSTA, en marge du séminaire « Le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix onusiennes – L'enjeu de la mutualisation », organisé par l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix, juin 2021.

52. Entretiens avec la Secrétaire exécutive de l'APSTA, juin 2021.

Conclusion

La montée en puissance d'un pôle de contributeurs francophones performants dans le nouvel environnement des OP onusiennes est subordonnée à quelques préalables, notamment d'ordres stratégiques et matériels.

Il s'agit de répondre aux défis structurels, d'échelle, de moyens et d'identité qui condamnent encore les forces de paix francophones à une logique de cloisonnement et de dispersion des expériences.

Des politiques de partenariats ou d'ouverture entre pays contributeurs et centres francophones de préparation aux OP ont été reconnues comme une nécessité par les différents intervenants des activités de l'Observatoire Boutros-Ghali au cours de son premier cycle d'activités (2017-2019).

Elles permettraient une articulation pertinente entre les échelons nationaux et régionaux des structures en charge de la préparation aux opérations de paix.

Le RETEX en tant qu'outil essentiel de préparation des forces armées, de renforcement des capacités et de l'interopérabilité, apparaît comme un multiplicateur de forces et le vecteur d'un effet d'entraînement sur la mutualisation des moyens de forces de paix francophones⁵³.

L'externalisation du contrôle des capacités des cadres, à travers des Écoles régionales et internationales de préparation aux OP, apparaît comme l'un des leviers de la mutualisation des acquis d'un RETEX francophone.

En effet, de par la place centrale qu'elles occupent dans la professionnalisation des forces de paix francophones, les Écoles régionales de maintien de la paix pourraient devenir la clé de voûte d'un développement des concepts doctrinaux et opérationnels du Maintien de la paix, intégrant le RETEX comme dispositif essentiel dans leurs modules de formations pré-déploiement.

Selon les mots d'un éminent intervenant au « séminaire de l'Observatoire Boutros-Ghali sur le retour d'expérience francophone dans les opérations de paix onusiennes », « *le RETEX est, au-delà d'une opportunité de mutualisation des moyens de la préparation opérationnelle de nos forces de paix, un pas important vers leur calibration et vers une plus grande appropriation africaine francophone du maintien de la paix* ». Cette calibration, « *en mesure de garantir la capacité des cadres à relever les défis des opérations de paix, constituerait une étape importante dans la professionnalisation progressive de la contribution africaine francophone à ces opérations*⁵⁴ ».

C'est à ces conditions que pourront être rendues opératoires les différentes pistes d'action formulées par les acteurs francophones associés aux activités de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix à savoir :

53. Général Gaye, Séminaire 22 juin.

54. *Idem*.

La mise en commun les acquis des [RETEX](#) des contingents nationaux⁵⁵. Notamment par :

- La systématisation de Séminaires RETEX stratégiques, opératifs et tactiques au niveau des Écoles de formation et de préparation aux OP dans leurs modules de formations pré-déploiement.
- La systématisation de pratiques de RETEX au niveau des contributeurs francophones et la mise en place de modalités d'échange et de partage en la matière.
- La mise en place d'outils conviviaux, basés sur une méthodologie commune, et des formulaires standardisés, traduisant en leçons apprises l'expérience des contributeurs francophones afin d'en faciliter le partage.
- La généralisation de partenariat triangulaires à travers des déploiements conjoints.
- La création de banques de données communes des ressources, déjà amorcée par les dispositifs encore évolutifs des CEOMP et de l'EMPABB notamment⁵⁶.

L'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix constitue un cadre de discussion entre experts et personnalités francophones issus de pays contributeurs de personnel. Il s'inscrit en cela dans un objectif de renforcement du dialogue triangulaire entre les États engagés dans le maintien de la paix, le Conseil de sécurité et le Secrétariat des Nations unies.

Pour en savoir plus sur l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix :

<https://www.observatoire-boutros-ghali.org>



55. Pistes et propositions pour renforcer la contribution francophone aux opérations de paix – Résumé.

56. La Banque de données des experts, constituée dans le cadre du REFFOP, constitue également une ressource à considérer.

Les auteurs



Michel Luntumbue est licencié en Sciences politiques et Relations Internationales et chargé de recherche au GRIP. Ses travaux portent sur l'amélioration de la sécurité humaine, la prévention des conflits, le renforcement de l'État de droit dans les pays d'Afrique centrale et occidentale, mais aussi sur le rôle des institutions régionales africaines, et l'architecture africaine de paix et sécurité (APSA).

Michel Luntumbue a assuré, de 2013 à 2016, la coordination scientifique de l'Observatoire pluriannuel des enjeux sociopolitiques et sécuritaires en Afrique équatoriale et dans les îles du golfe de Guinée (le lien est externe) financé par la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS, France). Depuis 2017, il assure la coordination scientifique de l'Observatoire Boutros-Ghali du maintien de la paix.

Dernières publications pour l'Observatoire :

- Contribution des sanctions ciblées au maintien de la paix : leçons tirées de la RDC et de la RCA (le lien est externe) - décembre 2020
- Sanctions ciblées et maintien de la paix : quelle contribution à l'exécution du mandat de la MINUSMA ? - juin 2020
- Réussir la transition en RDC – Incidences de la réduction graduelle de la présence de la MONUSCO sur la phase de consolidation de la paix et recommandations - février 2020
- Opérations de paix et retour d'expérience : l'exemple sénégalais - décembre 2019



Dr Aïcha Pemboura, enseignante-chercheuse, est titulaire d'un doctorat en Sciences politiques, spécialisée sur les questions de paix et sécurité, en particulier de stratégie et de défense. Enseignante de relations internationales et d'études stratégiques à l'Université de Yaoundé II, elle enseigne à l'École supérieure internationale de guerre (ESIG). Ses cours portent entre autres sur l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) et sur la force africaine en attente (FAA).

Elle est directrice de séminaire de Géopolitique de la Défense à l'École militaire interarmées du Cameroun et instructrice à l'École de maintien de la paix Alioune Blondin Beye de Bamako (EMP) au Mali depuis 2015. Depuis 2016, elle est formatrice en gestion des conflits pour les soldats de la paix au United State Institute of Peace (USIP) - GPOI (USA) où elle a formé des contingents du Burkina, du Bénin, de la Guinée, du Tchad et du Cameroun.

Directrice exécutive du Centre de recherche en stratégie, sécurité et développement, elle enseigne également au Centre d'excellence de l'Union africaine et de la CEEAC et intervient dans le master en paix et sécurité à l'Université de Maroua (Cameroun).

Publications

Co-autrice de « L'Union Africaine face aux défis de la paix et de la sécurité : préparer un avenir stable », 2018, Fondation Konrad Adenauer, Abidjan, 84 pages.

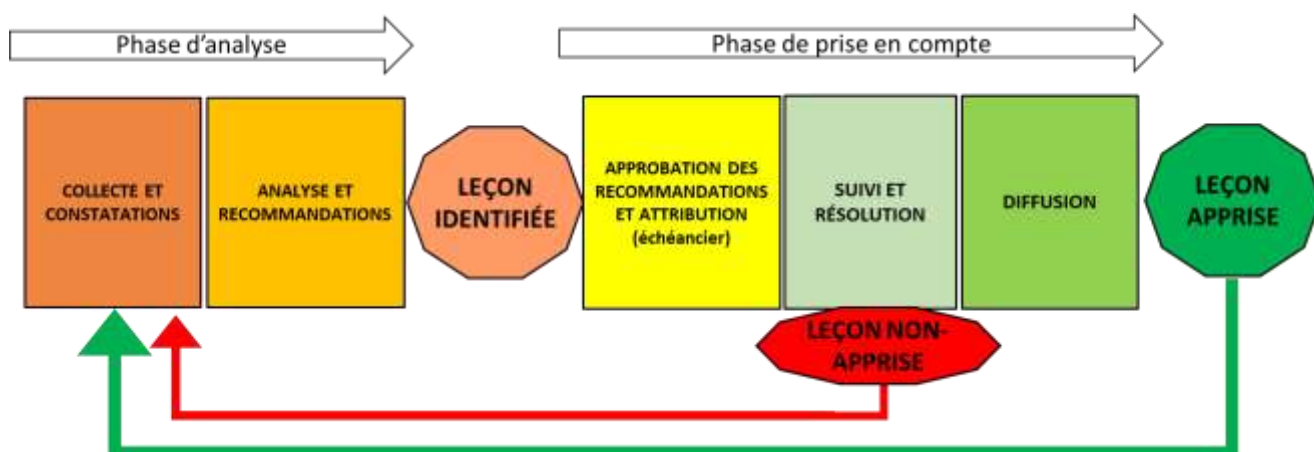
Annexe : Propositions pour la mise en place d'une cellule RETEX à l'attention de contingents ONU revenant d'une OPEX

Le processus RETEX et sa spécificité

L'objectif du RETEX au sein d'une organisation militaire est de corriger des lacunes en opérations ou lors d'exercices et de capitaliser les bonnes pratiques identifiées, afin d'accroître l'efficacité opérationnelle des forces armées pour les missions en cours et à venir, tout en réduisant les risques en opérations.

C'est un élément à part entière du cycle opérationnel interarmées : préparation de la mission – exécution de la mission – retour d'expérience. Il s'agit bien d'un cycle, car la préparation de la mission suivante doit s'appuyer sur le retour d'expérience des situations opérationnelles déjà vécues.

Le RETEX repose sur un processus piloté, avec un constat, une analyse puis des mesures prises :



Au-delà de l'identification des leçons – lacunes et bonnes pratiques –, il s'agit de les « apprendre » en capitalisant les bonnes pratiques ou en mettant en œuvre des mesures correctrices nécessaires, au risque de répéter sans cesse les mêmes erreurs. Si aucune action correctrice n'est entreprise, la leçon est « non apprise » et la lacune identifiée risque de ressurgir lors d'une opération ou mission ultérieure.

Le processus RETEX rencontre néanmoins certaines « viscosités » liées aux organisations (solutions palliatives engageant différents organismes ; confidentialité des données ; durée du cycle parfois sur plusieurs années alors que le personnel change régulièrement ; difficultés à financer les évolutions ; etc.), mais aussi pour des raisons humaines (rythme des opérations qui pousse à « regarder devant » en planifiant le conflit à venir, plutôt que « derrière » pour faire du RETEX ; difficulté à reconnaître ses erreurs ou à partager les lacunes identifiées avec d'autres organismes ; etc.).

Il est possible de dynamiser ce cycle RETEX en :

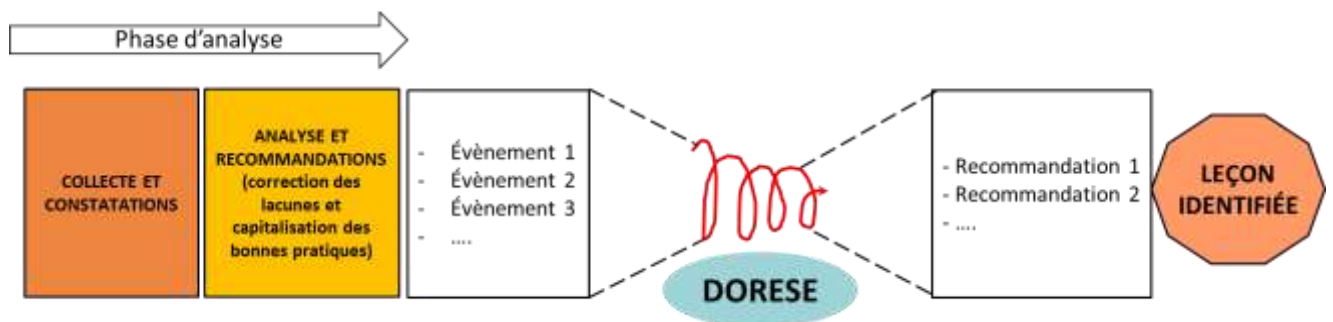
- œuvrant ensemble dans un esprit collaboratif ;
- avançant pas à pas et créant un cercle vertueux à l'image du concept d'« organisation apprenante » du monde de l'entreprise privée ;
- distinguant bien cette démarche « *bottom-up* » (remontée vers les états-majors des difficultés rencontrées par les opérationnels) d'une inspection ou d'une évaluation (au cours de laquelle, un état-major vient vérifier que les opérationnels œuvrent conformément aux directives et règlements, et sont efficaces).

La nécessité de disposer d'une cellule RETEX et d'un système d'information dédiés

Pour que le processus fonctionne, une cellule RETEX dédiée doit être mise en place. Sa mission est de :

- collecter les documents et comptes rendus (CRFM : comptes rendus de fin de mission) rédigés par les officiers occupant des postes de responsabilité en état-major ou les commandants de contingent, à la fin de leur mandat. La cellule RETEX peut également mener des entretiens individuels auprès de personnes ayant occupé des fonctions clefs, afin d'enrichir les comptes rendus formels rédigés.
- analyser l'ensemble des documents et faire une synthèse des lacunes et bonnes pratiques identifiées ;
- établir des recommandations afin de corriger les lacunes et capitaliser les bonnes pratiques.

Une étude des différents événements (lacunes et bonnes pratiques) sous un prisme DORESE permet de n'oublier aucun sujet pour formuler des recommandations (Cf. graphe ci-dessous)



DORESE : Doctrine, Organisation, Ressources humaines, En traînement, Soutien, Equipements

Il revient ensuite aux états-majors et organismes concernés de prendre en compte les recommandations formulées, pour en faire des leçons apprises (Cf. « phase de prise en compte » dans le 1^{er} graphique). La cellule RETEX peut apporter son expertise tout au long du processus et anime le processus afin d'être sûr que celui-ci est mené jusqu'à son terme.

La cellule RETEX s'assure *in fine* que les leçons apprises et documents de RETEX sont diffusés vers les états-majors et contingents qui ont rédigé les CRFM et qui pourront voir comment leur CRFM a été utilisé.

Il me paraît indispensable que des directives soient émises afin de rappeler l'importance du processus RETEX aux états-majors et contingents, de décrire le processus et de donner un canevas pour les CRFM (sur le fond et la forme).

Au-delà du processus, le RETEX relève d'un état d'esprit fondé sur le partage de l'information, grâce à une remontée d'informations pertinentes, rédigées avec objectivité et honnêteté intellectuelle. Le développement d'un système d'information (SI) dédié permet de faciliter ce partage ; ce SI est constitué *a minima* d'une base de données (BdD) regroupant l'ensemble des CRFM collectés et documents RETEX élaborés, ainsi qu'un moteur de recherche pour retrouver des informations pertinentes dans la BdD. En sus, ce SI peut apporter une aide précieuse pour les travaux de planification ou pour la préparation individuelle à un départ en mission. Il permet également de lutter contre la perte de « mémoire institutionnelle », propre à nos institutions militaires marquées par une forte mobilité interne.

Colonel Xavier Foissey

Sous-directeur du RETEX interarmées au sein des armées françaises