Le facilitateur (ou la facilitatrice) introduit les questions ci-après aux moments qui conviennent au cours de l'exercice ou d'un débat consécutif à celui-ci. En principe, les participants soulèvent un grand nombre de ces questions au fur et à mesure qu'ils progressent dans leur réflexion sur la situation.

Une à trois heures sont consacrées à l'étude de cas, selon le contexte et l'appréciation du facilitateur. Le facilitateur peut introduire chacune des quatre relances comme il convient pour faire progresser la situation et le débat. Le temps est très limité.

Les participants doivent disposer d'une carte du Carana et connaître la version « condensée » du scénario de la situation au Carana mis au point par l'IPI. Il serait utile qu'ils disposent d'un exemplaire de la résolution 1544 du Conseil de sécurité. Les facilitateurs peuvent faire d'autres hypothèses quant aux faits et tâches utiles pour l'exercice selon leur expérience des missions ou leur connaissance du scénario de la situation au Carana.

1 OBJECTIFS ET PUBLIC VISÉ

Objectifs

Les scénarios de mise en situation aident les unités à faire face à des crises potentielles de manière efficace et rationnelle. Ils donnent au public en formation une occasion de bien faire le tour des problèmes et de bien réfléchir aux réponses à y apporter avant qu'ils ne se présentent réellement, voire de déterminer des mesures de prévention pouvant les empêcher de survenir. La formation par mise en situation est un moyen incomparable d'établir le dialogue entre pairs et de les amener à élaborer et à échanger de nouveaux points de vue, ainsi qu'à explorer tout un éventail de perspectives et de manières de procéder. Le présent scénario vise à encourager une planification intégrée des mesures d'atténuation des effets d'une crise éventuelle sur une mission, en mettant l'accent sur le rôle du travail d'équipe dans ce processus et sur le fait qu'un responsable doit développer sa pensée critique de manière à prendre en compte toutes les conséquences de chaque action et tout l'éventail des acteurs intervenant dans un processus.

Le facilitateur doit faire ressortir les attributs du bon exercice des responsabilités et de la prise de décision efficace tels qu'ils sont énoncés ci-dessous :

Préparation, empressement et capacité à :

- Mettre en œuvre le mandat et faire preuve d'autorité ;
- Assumer les responsabilités et diriger les autres ;

- Veiller aux bonnes performances de toutes les personnes placées sous son autorité et résoudre efficacement les cas de performances insuffisantes ;
- Assurer la coordination avec les autres composantes de l'ONU, notamment par une approche de la protection des civils englobant la mission dans son entier ;
- Agir en songeant seulement aux intérêts du mandat de l'ONU ;
- Agir selon un plan stratégique spécifique, mesurable, réalisable, tenant compte des risques et exécuté en temps voulu ;
- Se concerter avec les collectivités locales et les populations touchées.

Public visé

Le présent module doit s'appliquer à tous les aspects d'une mission. Il vise un public de hauts responsables politiques et opérationnels tels que les suivants :

- représentants spéciaux du Secrétaire général ;
- représentants spéciaux adjoints ;
- commandants de la force ;
- chefs de la police ;
- principaux cadres de niveau D2 ou P4 (tels que chefs de cabinet, chefs de Centre d'opérations conjoint, chefs de section, chefs de bureau régional, chefs de bureau de secteur, commandants de secteur et chefs ou directeurs de l'appui à la mission).

2 ÉTAPES

Étape 1: Préparation

Les facilitateurs se familiarisent avec le matériel pédagogique, préparent les parcours d'exercice et les intervenants devant jouer un rôle et donnent les instructions nécessaires aux mentors et experts participant à la formation. Les facilitateurs informent le public en formation sur la situation générale, sur la « crise » à traiter, sur les règles d'engagement, sur les questions à examiner et sur la tâche en cours. Dans cette première étape, les facilitateurs doivent examiner les objectifs de la formation avec les intervenants, les mentors et les experts. Il faut demander à chacun d'exposer clairement sa compréhension et ses attentes concernant la formation en question.

- Quel est le but de la formation ?
- Quelle est la valeur ajoutée de la formation par mise en situation ?
- Quelles sont les attentes concernant la formation et ce format de mise en situation ?
- Quels sont les rôles et objectifs des intervenants et des mentors ?

Étape 2: Familiarisation

Les facilitateurs informent le public en formation sur la situation générale, sur la situation à traiter, sur les règles d'engagement, sur les questions à examiner et sur la tâche en cours. À ce stade, le facilitateur doit examiner la situation générale et la crise à traiter avec le public en formation. Le facilitateur doit veiller à ce que le public en formation ait une conception commune du mandat et des règles d'engagement. Ce débat constitue une première occasion d'apprentissage par laquelle chaque participant clarifie sa vision de la mission. Pour faire en sorte qu'il y ait bien une conception commune, le facilitateur peut poser les questions suivantes :

- Quelle est la situation globale au Carana ?
- Qui sont les principaux acteurs en présence ou susceptibles d'intervenir, et quels sont les principaux enjeux ?
- Quels sont le mandat et l'autorité de chacun des principaux acteurs (MANUC, forces du Gouvernement de réconciliation nationale et CRCAC) ?
- Quels principes de l'ONU s'appliquent à la MANUC ? Il s'agit notamment de l'indépendance, de l'impartialité et du caractère exclusivement international de la mission.
- Quels aspects d'un mandat de protection des civils s'appliquent à cette situation ? Il s'agit non seulement de ne pas nuire aux civils (de ne pas leur causer de tort et d'éviter ou de réduire le plus possible les dommages collatéraux), mais aussi de prendre les devants en les protégeant activement des violences physiques et des menaces qu'ils pourraient subir de la part d'autres acteurs tels que forces gouvernementales, rebelles, insurgés, terroristes ou criminels.
- Quelles sont les politiques de l'ONU à appliquer (politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles, politique de vérification des antécédents en matière de respect des droits de l'homme, politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme, etc.) ?
- Quels sont les rôles de chaque participant dans le scénario de mise en situation ?
- Quelles sont les priorités de la MANUC vis-à-vis du Gouvernement caranéen ?

Étape 3: Formation

Pour réfléchir ensemble au déroulement de la situation, les participants à la formation se répartissent en petits groupes, sauf s'ils sont peu nombreux (par exemple moins de dix).

Le scénario comporte quatre phases :

1. La **première phase** consiste à planter le décor en indiquant pourquoi l'équipe de hauts responsables se réunit et en présentant le contexte et la tâche à accomplir. Cette première partie du scénario doit être distribuée aux participants, puis lue en commun par ces derniers. Les participants peuvent poser des questions pour obtenir des éclaircissements le cas échéant.
2. La **deuxième phase** se concentre sur la tâche à accomplir. Une fois que tout est clair, les participants apprennent la tâche à accomplir et disposent d'une durée fixée (10 à 15 minutes) pour en discuter entre eux.
    - Le facilitateur observe la discussion, répond aux questions éventuelles et donne un supplément d'information si nécessaire.
    - Une fois la durée écoulée, il discute brièvement de la tâche avec les participants pour évaluer les réactions.
3. Les relances sont introduites à la **troisième phase**. Il s'agit alors de réfléchir aux enjeux à prendre en compte et aux compromis à opérer pour faire face à la crise, au défi ou aux événements qui se présentent. Il est également nécessaire de discuter du moment, de l'ordre et du rythme des différentes actions et réactions.
    - Ici aussi, le facilitateur doit fixer la durée de la discussion (à 10 minutes) pour chaque relance et doit se tenir prêt à apporter son soutien. Il ne faut pas donner trop de temps, de manière à reproduire l'urgence des situations de crise.
    - Chaque relance peut être suivie d'une brève discussion, en prélude à la longue séance de bilan et d'analyse qui doit terminer l'exercice.

- La **dernière phase** est une séance de bilan et d'analyse pour laquelle le facilitateur doit prévoir une durée de discussion plus longue (30 minutes). Elle doit se concentrer sur le scénario, sur les enseignements tirés, sur les difficultés rencontrées, sur ce qu'il faut pour mieux faire face à la situation et sur la manière de se préparer à ces réalités sur le terrain. Les notes qui suivent peuvent servir de base à cette discussion.

3 QUESTIONS À DISCUTER

Question 1: Que savons-nous de la situation?

Le problème de sécurité est compliqué par le nombre de parties prenantes. Le site menacé appartient à l'équipe de pays des Nations Unies (c'est-à-dire qu'il est partagé par un certain nombre de fonds, programmes et organismes de l'ONU), et non pas à la Mission d'assistance des Nations Unies au Carana (MANUC). Cependant, la Représentante spéciale du Secrétaire général (RSSG) est responsable du personnel de l'équipe, car elle assume également la fonction d'agent habilité de l'ONU pour les questions de sécurité au Carana. Bien que les victimes relèvent du système de gestion de la sécurité des Nations Unies, la force des Nations Unies et la police des Nations Unies sont également parties prenantes. En vertu du Chapitre VII de la Charte, le mandat de protection des civils dont la MANUC est investie lui impose d'intervenir, de même que son mandat de « protection du personnel, des locaux, des installations et du matériel des Nations

Unies ». Tout porte à croire qu'il y a eu un acte d'hostilité, ce qui autorise l'emploi de la force si nécessaire, mais on ne sait pas très bien qui en est l'auteur.

L'équipe de direction de la mission comprend le plus souvent les membres suivants : Représentante spéciale du Secrétaire général ; Représentant spécial adjoint du Secrétaire général chargé des affaires politiques ; Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Coordonnateur résident et Coordonnateur de l'action humanitaire, qui fait fonction d'intermédiaire avec la MANUC ; commandant de la force ; chef de la police ; chef de cabinet ; directeur de l'appui à la mission ; chef du Centre d'opérations conjoint ; chef du Centre d'analyse conjointe. Toutes ces personnes font habituellement partie du groupe de gestion des crises présidé par la RSSG. Cependant, vu la nature de la crise, il serait très souhaitable d'inclure d'autres personnes pour aider les hauts responsables à y faire face, notamment des représentants du Bureau de la communication stratégique et de l'information, le conseiller principal pour la sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS), le conseiller juridique principal, le directeur de la Division des droits de l'homme et le chef des affaires civiles.

L'équipe de direction de la mission doit assurer la gestion de la crise tout en continuant à assumer ses autres responsabilités à l'échelle de la mission. La structure de gestion de crise de la mission comprend un Groupe de travail chargé de la gestion des crises, qui assure un suivi et une évaluation en continu et formule des recommandations au groupe de gestion des crises (qui est en pratique une version élargie de l'équipe de direction de la mission). Le Centre d'opérations conjoint constitue le principal intervenant chargé de recueillir une grande partie des réponses aux questions 1 et 2 et serait probablement le siège du Groupe de travail chargé de la gestion des crises. Ce groupe de travail est normalement présidé par un haut responsable de la mission, par un représentant spécial adjoint du Secrétaire général ou par le chef de cabinet de la mission. Il compterait des représentants de haut niveau des parties prenantes représentées dans le groupe de gestion des crises.

L'installation de Faron est une base intégrée de l'ONU. Elle héberge un chef de bureau pour la province de Mhabek et un Centre d'opérations conjoint régional. En tant que coordonnateur chargé de la sécurité pour la province de Mhabek, ce chef de bureau est responsable de la sécurité de tout le personnel de l'ONU dans ce secteur dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies. L'état-major de secteur se situe aussi à Faron, où se trouvent également un état-major de bataillon, une compagnie d'infanterie et d'autres éléments de la force, dont une formation sanitaire de niveau II. Le bataillon maintient une force d'intervention rapide de secteur en position d'astreinte à 30 minutes. Une unité de police constituée de l'ONU est également co-implantée à Faron avec une équipe d'observateurs militaires des Nations Unies.

La compagnie stationnée à Perkes appartient au bataillon implanté à Faron. Elle est fortement engagée dans des missions de contrôle du cessez-le-feu, de protection de la force, ainsi que de liaison avec les Forces de défense du Carana (FDC) et avec le Mouvement patriotique du Carana (MPC). Elle est également tenue de maintenir une section en position d'astreinte à une heure.

La base de Faron dispose également d'un hélicoptère Mi-8. Les participants doivent noter l'heure et **lancer immédiatement les procédures de demande d'évacuation sanitaire primaire ou d'insertion de troupes**. Il leur serait utile de savoir si le site de Galesi dispose de moyens d'héliportage d'urgence (c'est le cas, mais ils se situent à une heure de vol).

Question 2: Qu'ignorons-nous que nous ayons besoin de savoir?

Les participants doivent réfléchir aux autres informations dont ils ont besoin pour comprendre la situation et prendre des décisions. Le Centre d'opérations conjoint doit fournir des évaluations de situation qui soient aussi actuelles et aussi exactes que possible. Le facilitateur peut avoir à donner aux questions des participants des réponses inventées de toutes pièces qui soient cependant réalistes, mais dans de nombreux cas, les réponses souhaitées ne seront pas immédiatement disponibles. Le Groupe de travail chargé de la gestion des crises doit essayer de comprendre les acteurs et leurs motivations ainsi que les autres facteurs situationnels. Il peut y avoir une tendance à retarder toute prise de décision jusqu'à ce que tous les participants aient l'impression de comprendre la situation dans sa totalité ; pourtant, il est rare d'en obtenir une parfaite compréhension, et cette quête peut être source d'inaction.

Les participants seront fortement tributaires des informations provenant du chef de bureau ainsi que de l'état-major de secteur, qui se situent tous deux à Faron. Même s'ils se trouvent dans le même camp intégré, leurs salles d'opérations ne sont pas co-implantées, si bien que l'information ne circule pas sans friction.

Question 3: Qu'est-ce qui est déjà fait?

À ce stade, il est peu probable que grand-chose ait été fait en dehors de l'émission des alertes et des ordres préparatoires correspondant à la situation et de la mise en état d'alerte du Centre d'opérations conjoint et du Groupe de travail chargé de la gestion des crises. Ces mesures seraient reproduites à Faron par le chef de bureau et par l'état-major de secteur.

Question 4: Qu'est-ce qui doit être fait immédiatement et à plus long terme? Qui doit le faire? À quel moment?

La plupart des mesures requises sont prises à l'échelon tactique local, et le Groupe de travail chargé de la gestion des crises n'a que peu d'impact immédiat. Par exemple, le commandant de secteur doit décider de sa propre initiative de déployer une force d'intervention et d'alerter la formation sanitaire de niveau II qu'elle doit s'attendre à recevoir des urgences (il est à noter que la formation sanitaire de niveau II est une ressource militaire placée sous l'autorité du directeur de l'appui à la mission, mais que dans ces circonstances, il y aurait probablement une double voie d'émission des ordres préparatoires). Cependant, le Groupe de travail chargé de la gestion des crises doit assurer le suivi des événements et, si nécessaire, alerter les organisations subordonnées de ceux qui peuvent avoir une importance stratégique. Ce groupe de travail doit prendre des mesures destinées à appuyer la force d'intervention, par exemple, en mettant des moyens d'héliportage ou de surveillance aérienne à sa disposition et en veillant à ce que des

équipes sanitaires se tiennent prêtes à répondre aux demandes d'évacuation primaire (même si les besoins médicaux exacts sont inconnus). Il faut prévoir le déploiement d'une équipe d'évaluation multidisciplinaire intégrée apte à recueillir les preuves nécessaires à une enquête ultérieure ; cette équipe en provenance de l'état-major de la mission situé à Galesi doit arriver peu après la force d'intervention rapide.

Question 5: Que devons-nous communiquer? À qui, à quel moment, et par quels moyens?

Le cloisonnement des circuits d'information nuit à la bonne gestion des crises. Les participants doivent réfléchir à la manière de faire en sorte que toutes les parties prenantes fassent circuler l'information dans toutes les directions et que le Siège de l'ONU reçoive un compte rendu cohérent, puis soit tenu informé de l'évolution de la situation (dans cette crise, l'appui de l'équipe opérationnelle intégrée est important). L'emploi d'un système de connaissance de la situation est essentiel pour faire en sorte que les principaux acteurs aient la même lecture de celle-ci. Il est important de bien faire comprendre aux participants qu'il leur incombe de veiller à ce qu'un tel système soit mis en place, utilisé et institutionnalisé.

Il y a une multitude d'organismes à avertir et la gestion de ce processus revient au Centre d'opérations conjoint. Le centre d'opérations militaire et le centre d'opérations de la police font souvent partie du centre d'opérations conjoint, et cela est considéré comme une bonne pratique. Il est impératif de maintenir la communication entre le Centre d'opérations conjoint, le centre d'opérations militaire, le centre d'opérations de la police, l'état-major du secteur 2 et le chef de bureau de la MANUC pour la province de Mhabek. Les autres entités relevant de la mission et du siège de l'équipe de pays des Nations Unies doivent être averties pour le cas où il s'agirait du début d'une série d'attaques. Les membres de l'équipe de direction de la mission doivent déterminer s'il convient de prendre contact avec leurs homologues au sein du Gouvernement caranéen pour les informer de la situation, voire pour demander leur assistance. Le commandant de secteur, le chef de bureau et le représentant de la police de l'ONU peuvent également effectuer des démarches similaires auprès de leurs homologues caranéens. La mission peut aussi tenter d'établir des canaux de communication avec les groupes armés susceptibles d'avoir mené les attaques, selon l'état de ses relations avec eux.

D'une manière générale, le Bureau de la communication stratégique et de l'information doit mettre au point une stratégie de communication adaptée à l'incident, prévoyant notamment la diffusion de bulletins d'information, et gérer la communication externe relative à celui-ci.

4 RELANCES

Relance 1

Le chef adjoint du Centre d'opérations conjoint entre dans la salle pour faire le point sur l'évolution de la situation après avoir reçu un second appel du chef de bureau. L'employée du PAM a rappelé et a dit qu'elle pensait que certains des assaillants pourraient porter l'uniforme

des Forces de défense du Carana (FDC). Puis tout s'est passé comme si les assaillants venaient de la découvrir, et la communication a été brusquement interrompue. Le chef de bureau n'arrive à reprendre contact ni avec elle ni avec aucun autre membre du personnel de l'antenne.

1. **Que faut-il faire si les assaillants sont présumés appartenir aux forces de sécurité du Carana ?**

Le groupe de travail chargé de la gestion des crises aura intérêt à examiner en détail ce qui a changé dans son analyse initiale des cinq questions. Le facilitateur doit essayer d'amener les participants à reposer les cinq questions pour chaque relance. Qu'est-ce qui a changé ?

La MANUC a pour mandat d'assister le Gouvernement de réconciliation nationale du Carana de différentes façons, notamment en accompagnant sa gouvernance et en protégeant les civils. Si les allégations sont vraies, c'est extrêmement grave pour la mission et pour l'ensemble du processus de paix de Kalari. Il se peut toutefois que l'attaque ait été menée par des individus se faisant passer pour des soldats caranéens dans le but de faire dérailler le processus de paix. Ou bien elle a pu être ordonnée par un cadre des Forces de défense du Carana mécontent de la direction que prend le processus de paix et de la perte de pouvoir et d'influence de son groupe d'appartenance.

Les implications de la question 2 ont ici des conséquences supplémentaires. Même si les règles d'engagement autorisent l'emploi de la force létale dans une situation de ce type, l'intervention peut avoir des répercussions complexes sur le plan politique et sécuritaire. Si la MANUC contribue à la restructuration des forces armées du Carana, cela pourrait poser des problèmes au regard de la politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme. Néanmoins, il serait dangereux de tirer des conclusions hâtives. Le Groupe de travail chargé de la gestion des crises doit essayer d'établir les faits et découvrir ce qu'il ne sait pas et qu'il a désespérément besoin de savoir.

En attendant, la RSSG peut souhaiter prendre contact en personne avec le Premier ministre du Gouvernement de réconciliation nationale du Carana pour discuter de l'événement. Si l'incident indique une perte d'adhésion du Gouvernement caranéen à l'égard des objectifs de l'ONU, la RSSG doit se concerter avec le Département des opérations de maintien de la paix et demander l'appui de New York en vue d'encourager des États Membres influents à faire pression sur le Carana et sur l'organisation régionale qui a négocié l'accord de paix (la Coalition régionale continentale [CRC], qui est équivalente à l'UA).

Concernant la question 5, il est primordial de bien assurer la maîtrise des rumeurs, et le Groupe de travail chargé de la gestion des crises doit soigner sa stratégie de communication.

Relance 2

Le chef de bureau de la MANUC à Faron demande à ce que des casques bleus interviennent au site de Perkes pour y secourir le personnel de l'équipe de pays, puis restent sur place pour assurer

la sécurité de ce dernier. Le commandant de secteur estime que la compagnie stationnée à Perkes peut faire parvenir une de ses sections au site de l'équipe de pays dans les 30 minutes. Cependant, toute aide supplémentaire devra venir de la force d'intervention rapide du secteur, qui est basée à Faron, et il faudra à celle-ci plus d'une heure pour parcourir les 15 kilomètres qui la séparent du site de Perkes, en raison du mauvais état des routes et des conditions de sécurité incertaines.

1. Comment mettre en place des forces d'intervention rapide promptes à réagir ?

Bien que les forces d'intervention rapide relèvent de l'échelon tactique, le commandant de la force doit veiller à ce que les différentes composantes militaires et civiles de la mission aient les mêmes attentes à leur égard. Comme les forces d'intervention rapide sont fournies par différents contingents possédant des niveaux de compétence variables, l'état-major de la force doit envisager de mettre au point à leur intention des instructions permanentes, **qui doivent faire l'objet d'exercices réguliers**. Les restrictions éventuelles doivent être connues, car quand on les découvre lors d'une crise, il est généralement trop tard pour y remédier.

Bien que tous les commandants doivent en principe garder une partie de leur force en réserve ou sous la forme d'une force d'intervention rapide, la nature et l'ampleur de ces précautions sont déterminées par l'évaluation de la menace. Normalement, un bataillon désigne une section chargée d'assumer ce rôle. Dans l'idéal, il s'agit alors de la principale responsabilité de cette section, car si elle devait assurer d'autres tâches, sa capacité d'intervention rapide en serait amoindrie. Mais en réalité, les ressources des missions sont toujours sollicitées et disséminées à l'excès, ce qui oblige souvent à user d'expédients. Néanmoins, il convient de planifier à l'avance les tâches des forces d'intervention rapide et de bien savoir à quelles attentes elles doivent répondre.

On sait qu'il faudra 30 minutes à la section de la compagnie stationnée à Perkes pour arriver au site de l'équipe de pays. Les participants doivent prendre en compte la nécessité d'envoyer en renfort la force d'intervention rapide stationnée à Faron, assortie de moyens policiers et multidisciplinaires. L'état-major de secteur aurait à coordonner les dispositions de commandement et de contrôle accompagnant cette option. On sait qu'il faudrait au moins une heure de route à ces renforts pour arriver.

Les participants doivent prendre en compte le fait que le déploiement d'un hélicoptère pourrait accélérer l'intervention en réduisant le temps de transport. L'état-major de l'unité doit être en mesure de préparer et de donner les ordres rapidement et de rester en communication avec la force d'intervention rapide pendant son déploiement. L'état-major de secteur doit aussi être préparé à soutenir la force d'intervention rapide en cas de déploiement prolongé, même quand on s'attend à une mission de très courte durée, ou à la renforcer par l'envoi d'un supplément d'effectif. Si la force d'intervention rapide est déployée, l'état-major de secteur doit en constituer une seconde de manière à pouvoir faire face à une autre crise. Cela nécessitera presque à coup sûr l'assistance et les instructions de l'état-major de la force.

La force d'intervention rapide pourrait être prédéployée à un emplacement sécurisé situé plus près de la zone de l'objectif si cela est jugé prudent. Elle pourrait être aéroportée jusqu'à la base même de la compagnie stationnée à Perkes. Les autres options d'aéroportage créeraient des vulnérabilités supplémentaires et nécessiteraient donc une évaluation des risques. Ici aussi, cela devrait être géré au niveau du secteur, en liaison avec le Centre des opérations aériennes.

2. Qui doit accompagner la force d'intervention au site de l'équipe de pays ?

La section de la compagnie stationnée à Perkes dispose de peu de ressources en dehors de ses propres moyens d'infanterie, mais elle sera la première sur place. Comme les victimes sont en grande partie des femmes, il serait hautement prioritaire de faire intervenir quelques personnels militaires ou policiers de sexe féminin.

La force d'intervention rapide en provenance de Faron aura besoin d'être augmentée de personnel sanitaire, d'interprètes, d'un officier supérieur du bataillon ou d'un cadre du secteur assumant la fonction de commandant d'intervention, d'éléments de police (puisqu'un crime a été commis sur le site) et de personnels civils tels que membres du DSS, conseillers pour la protection des femmes et des enfants ou spécialistes des droits de l'homme. Le rassemblement de ces personnels a cependant pour effet de retarder le déploiement de la force d'intervention rapide.

Le transport du personnel et du matériel supplémentaire peut nécessiter l'ajout de véhicules à la force d'intervention rapide. Ces véhicules peuvent être prévus dans la composition normale de la force d'intervention rapide si ce dispositif a de fortes chances d'être la norme plutôt que l'exception.

Les participants doivent envisager d'héliporter le personnel supplémentaire depuis Galesi une fois que le site est sécurisé.

3. Quelles sont les tâches prioritaires de la force d'intervention ?

Tous les participants doivent être conscients du fait que l'incident peut être destiné à attirer la MANUC dans un piège tendu par des fauteurs de troubles. Par conséquent, selon le mode de transport choisi, la force doit maintenir une grande vigilance tout au long de son déplacement vers Perkes. L'adversaire peut prévoir le déploiement de la force d'intervention rapide et lui tendre une embuscade sur son itinéraire ou sur l'aire de poser d'hélicoptère pressentie, éventuellement au moyen d'engins explosifs improvisés (EEI). Cela fera partie de l'évaluation des risques conduite par le Centre des opérations aériennes concernant les vols vers la zone d'intervention.

À l'arrivée sur la zone de l'objectif, les tâches à accomplir immédiatement consistent notamment à établir la sécurité du site, à traiter et évacuer les personnes blessées et à faire un compte rendu de la situation à l'état-major de secteur. La force d'intervention rapide doit s'attendre à une situation hostile et être prête à réagir conformément aux règles d'engagement, en ayant recours

à la force létale si nécessaire. Un acte d'hostilité a déjà été commis et tout porte à croire que l'intention hostile demeure.

La force d'intervention rapide doit maintenir un périmètre de défense, convaincre les pillards de se disperser, contrôler l'accès au site et établir un poste de commandement. Peu après son arrivée, elle doit commencer à effectuer des patrouilles de sécurité aux alentours. Elle doit établir une zone de poser d'hélicoptère destinée aux évacuations sanitaires, aux visites des équipes d'enquête et au réapprovisionnement. Elle doit également se préparer à un séjour prolongé tout en dérangeant le moins possible le site.

Relance 3

La force d'intervention arrive au site de l'équipe de pays de Perkes et constate que les assaillants sont partis. Trois membres du personnel de l'ONU ont été tués et deux autres ont été blessés et laissés sur place. L'un des survivants indique que les assaillants ont emmené environ cinq de ses collègues dans un camion après les avoir ligotés et leur avoir bandé les yeux. L'immeuble de bureaux et le grand entrepôt de fournitures humanitaires ont été pillés. Les villageois commencent à s'emparer des nombreux articles que les assaillants n'ont pas emportés.

1. **L'état-major de la mission doit-il donner des directives à l'unité d'intervention ?**

L'état-major de la mission doit éviter de détourner l'attention de la force d'intervention rapide en lui adressant continuellement des demandes d'informations. Les communications doivent être acheminées par l'intermédiaire du Centre d'opérations conjoint et de l'état-major de secteur.

Cependant, l'état-major de la mission doit veiller à ce qu'il y ait sur le terrain des mécanismes de commandement et de contrôle clairement définis, en particulier parce que des membres du DSS et des éléments policiers et militaires participeront ensemble aux opérations. En même temps, il devra fournir des informations concernant tous les nouveaux éléments importants sur le plan stratégique et toutes les activités susceptibles de concerner la force d'intervention rapide (visites imminentes de représentants de la mission, instructions relatives aux contacts avec les responsables civils ou militaires du Carana, etc.).

L'état-major de la mission doit agir en amont dans son accompagnement de l'état-major de secteur et de la force d'intervention rapide. Il peut avoir intérêt à dépêcher un agent de liaison auprès de ces deux entités. Le succès de l'entreprise dépendra en grande partie des relations personnelles et de la confiance des responsables envers la compétence des individus et des unités. Il peut être imprudent de supposer que les ordres seront suivis avec exactitude et précision. Le commandant de secteur, voire le commandant de la force, peut envisager de se rendre sur place. Les avantages et inconvénients de cette démarche méritent examen.

2. **Que faut-il faire concernant le personnel de l'ONU qui vient d'être enlevé ?**

La prise en charge du problème des civils enlevés nécessite l'accompagnement des spécialistes du DSS, qui doit être demandé immédiatement. En attendant, la mission doit tenter d'apprendre l'identité des assaillants et de connaître l'emplacement et l'état des personnes enlevées. L'assistance de témoins ou des autorités du Carana peut s'avérer utile. Lorsqu'une surveillance aérienne peut être mise en place sans délai, il peut être possible de repérer les véhicules des assaillants.

Même lorsqu'on a déterminé l'emplacement des personnes enlevées, l'idéal est que le DSS obtienne leur libération par des négociations avec leurs ravisseurs. Il y a peu de chances que la MANUC ou les forces de sécurité du Carana disposent de forces spéciales d'élite capables de tenter une opération de sauvetage avec une forte probabilité de succès. Le travail de renseignement doit venir renforcer les efforts diplomatiques.

Relance 4

Les assaillants ont relâché les personnes enlevées (qui font toutes partie du personnel recruté sur le plan national) après les avoir battues et en avoir violé certaines. Elles ont regagné le site de l'équipe de pays environ une heure après l'arrivée de la force d'intervention. La situation sur le site est stable pour l'instant, mais de nouvelles attaques sont possibles contre n'importe quelle autre installation de l'ONU se trouvant dans le secteur.

1. **Quelles mesures faut-il prendre pour atténuer les effets de l'attaque ?**

Les participants doivent discuter de l'accompagnement médical et psychologique des victimes faisant partie du personnel recruté sur le plan national : il incombe au Groupe de travail chargé de la gestion des crises de s'en charger afin d'atténuer les pires effets de la crise. Cet accompagnement découle du devoir qu'ont les responsables de la mission de veiller sur tous les membres de leur personnel tant national qu'international. Cela doit être mis en balance avec la nécessité de prendre les dépositions des témoins, qui seront essentielles aux enquêtes sur les crimes commis.

La MANUC doit investir dans une meilleure analyse de la situation et dans une meilleure recherche du renseignement, notamment en surveillant davantage les médias sociaux. Dans le même temps, elle doit ciseler sa communication à propos de l'incident et faire le point sur sa stratégie et sur sa démarche politique avec tous les acteurs concernés, en particulier le Gouvernement de réconciliation nationale du Carana et le siège de l'ONU à New York.

2. **Quelles mesures pourraient prévenir ou contrecarrer une telle attaque ?**

Tous les membres du personnel civil de l'ONU doivent faire preuve de vigilance à l'égard des menaces potentielles ; ils doivent par exemple se méfier des personnes au comportement suspect qui pourraient être en train d'observer leurs activités en vue de préparer une attaque. Par ailleurs, ils doivent mettre au point en interne leurs propres plans de réponse aux incidents et en discuter dans leurs réunions de coordination du dispositif de sécurité de zone. Le système

de gestion de la sécurité du DSS est conçu pour produire des évaluations des risques pour la sécurité, qui sont transmises à la mission et à l'équipe de pays lors des réunions régulières de l'équipe de coordination du dispositif de sécurité. À l'évidence, la sécurité de la zone de Faron nécessite une réévaluation. En attendant, le Centre d'analyse conjointe de la mission apporte à cette dernière des évaluations de la menace de haut niveau qui peuvent aussi être partagées avec l'équipe de coordination du dispositif de sécurité et avec l'équipe de pays.

Les états-majors du secteur et du bataillon doivent travailler en étroite collaboration avec les chefs de bureau, qui sont souvent les coordonnateurs du système de gestion de la sécurité des Nations Unies dans leur zone de responsabilité. Il convient de cultiver des relations constructives avec les éléments locaux des forces de sécurité du Carana afin d'améliorer la sécurité de la zone et de disposer d'une source de renseignement sur les menaces potentielles.

Le rassemblement et le déploiement des forces d'intervention rapide doivent faire l'objet d'exercices fréquents. Les exercices d'alerte doivent avoir lieu chaque jour, et ce à des heures différentes. La force d'intervention rapide doit se déployer périodiquement pour se familiariser avec les itinéraires et les zones d'objectif potentielles. Les exercices de déploiement, qui comprennent des patrouilles, peuvent s'effectuer en combinaison avec d'autres missions, ce qui contribue à maintenir la présence de la mission de l'ONU dans la zone d'opérations.

Les déploiements et exercices des forces d'intervention rapide doivent s'exécuter en coordination avec les antennes de l'ONU concernées. Ces antennes doivent examiner les scénarios potentiels, et les membres de la force d'intervention rapide doivent se faire une idée exacte des activités et des points forts du personnel des antennes. Le Représentant spécial adjoint du Secrétaire général, Coordonnateur résident et Coordonnateur de l'action humanitaire peut avoir besoin de souligner l'importance de cette coordination à tous les membres de l'équipe de pays pour les amener à coopérer. Les interventions peuvent aussi être menées en coordination avec les éléments locaux de la police et des forces militaires du Carana, lorsqu'ils sont considérés comme des acteurs fiables.

Lorsque les renseignements disponibles indiquent qu'une telle attaque est possible et probable, l'état-major de secteur peut ordonner d'intensifier la présence de la mission dans la zone, par exemple en augmentant la fréquence des patrouilles. Il est également possible de positionner de petits éléments de forces de sécurité aux sites des antennes. Ces éléments peuvent être fournis par d'autres unités militaires, par l'unité de police constituée[1] ou par les forces de sécurité du Carana, ou être des agents de sécurité engagés par l'ONU et placés sous le contrôle du DSS, mais ils ne doivent pas provenir de la force d'intervention rapide. Il peut être nécessaire de renforcer les sites de l'ONU au moyen de barrières et d'abris. Enfin, dans les circonstances extrêmes, les

[1] Une unité de police constituée se déploie dans le cadre d'une mission de l'ONU. Elle se compose d'environ 140 policiers formés et équipés pour fonctionner comme une unité structurée apte à accomplir des tâches nécessitant une grande cohésion et dépassant les capacités de policiers pris individuellement. Pour en savoir plus, voir la page suivante (en anglais seulement) : https://police.un.org/en/formed-police-units-fpus.

participants doivent envisager d'abriter le personnel civil de l'ONU dans les casernements des Casques bleus, comme cela se fait déjà à Faron (quoique cette option puisse susciter une forte résistance de la part de l'équipe de pays).

Finalement, la mission doit disposer d'un mécanisme rapide de bilan et d'analyse après action visant à déterminer ce qui s'est passé lors de l'attaque, à préserver les éléments de preuve et à tirer les premiers enseignements de la situation en vue de procéder à leur diffusion.