



La présente étude de cas est composée de cinq brefs scénarios sur cinq problématiques différentes en lien avec la protection des civils. L'animateur peut décider, en fonction du temps dont il dispose, d'utiliser ou non les cinq scénarios. Chaque scénario peut être utilisé séparément. Des éléments injectés propres à chaque scénario peuvent être introduits lorsqu'il y a lieu par l'animateur pour faire évoluer le scénario en question et le débat. Chaque scénario nécessite approximativement une heure de travail.

Les participants auront besoin d'une carte du Carana et devront être familiers avec la version « condensée » du scénario Carana de l'IPI. Il serait utile qu'ils disposent d'une copie de la résolution 1544 du Conseil de sécurité. Les animateurs peuvent formuler d'autres hypothèses sur les faits et les tâches en lien avec le scénario, sur la base de leur expérience en mission ou de leur connaissance du scénario Carana.

1

OBJECTIFS ET PUBLIC

Objectifs

Les formations basées sur des scénarios permettent aux unités de s'entraîner à gérer des situations de manière efficace et rationnelle. Elles donnent aux participants l'occasion de réfléchir aux problèmes et d'élaborer des réponses avant que les difficultés ne surviennent. Ils peuvent ainsi mettre au point des mesures préventives pour éviter que ces problèmes ne se produisent. Les formations basées sur des scénarios permettent de créer une plateforme de dialogue unique pour les pairs, qui peuvent y développer et y partager différents points de vue et explorer un éventail de perspectives et de façons de procéder.

Ce scénario en particulier vise à encourager une planification intégrée pour les crises qui présentent un volet lié à la protection des civils (POC, pour « *protection of civilians* » en anglais). Les sous-scénarios abordent les menaces possibles en matière de protection et soulèvent des questions stratégiques, opérationnelles et tactiques pour la mission. Les hauts responsables de la mission sont invités à examiner ces scénarios dans une perspective stratégique, en mettant l'accent sur le rôle d'une équipe dans ce processus et sur la nécessité pour les responsables de mener une réflexion critique pour examiner tous les effets d'une action et tout l'éventail des acteurs concernés par un processus.

L'animateur doit mettre en évidence les qualités dont doivent faire preuve les membres de l'équipe de direction et les caractéristiques d'une prise de décision efficace :

Disposition, détermination et capacité à :

- Mettre en œuvre le mandat et exercer l'autorité ;
- Assumer ses responsabilités et diriger les autres ;

- Veiller aux bons résultats de l'ensemble des personnes sous leur autorité et réagir efficacement aux problèmes de performance ;
- Assurer la coordination avec toutes les composantes de l'ONU, notamment au travers d'une approche globale de la mission pour la protection des civils ;
- Agir en ayant uniquement à l'esprit les intérêts du mandat de l'ONU ;
- Agir conformément à un plan stratégique spécifique, mesurable, réalisable, tenant compte des risques et limité dans le temps (SMART) ;
- Consulter les populations locales et les populations concernées.

Public cible

Ce module doit pouvoir s'appliquer à tous les aspects d'une mission. Le public cible est constitué de hauts responsables aux niveaux politique et opérationnel, dont :

- Des Représentants spéciaux du Secrétaire général ;
- Des Représentants spéciaux adjoints ;
- Des commandants de la force ;
- Des chefs de la police ; et
- Des personnels D2-P4 clés (par ex., chefs de cabinet, chefs des Centres d'opérations conjoints, chefs de section, chefs de bureaux régionaux, chefs de bureaux au niveau du secteur, commandants de secteur, et directeurs/chefs de l'appui à la mission).

2

ÉTAPES

Étape 1: Préparation

Les animateurs se familiarisent avec le matériel de formation, préparent les protagonistes et transmettent les consignes aux mentors et experts participant à la formation. Les animateurs informent les participants de la situation générale, de la « crise » actuelle, des règles d'interaction et des questions qui seront soulevées au cours du débat/de la tâche à accomplir.

Pendant cette première phase, les animateurs discutent des objectifs de la formation avec les protagonistes, les mentors et les experts. Chacun est invité à articuler la manière dont il conçoit cette formation et ses attentes.

- **Quel est l'objectif de la formation ?**
 - Renforcer les connaissances de l'équipe de direction de la mission (EDM) concernant l'approche intégrée de la POC ;
 - Permettre aux hauts responsables des missions d'être mieux préparés pour prendre des décisions en cas de crise relative à la POC ;
 - Sensibiliser l'EDM aux évolutions tactiques susceptibles d'avoir des répercussions sur la POC, ainsi qu'à leur impact sur le positionnement stratégique de la mission, sur sa crédibilité de manière générale et sur sa stratégie politique ;

- Mettre en exergue les conflits possibles entre la POC et les autres tâches prévues dans le mandat, et faire en sorte que l'EDM soit plus disposée à donner la priorité à la POC et à intégrer la POC dans la stratégie politique de la mission ;
 - Faire en sorte que l'accent soit davantage mis sur la communication stratégique et les stratégies politiques à long terme dans la mise en œuvre des mandats liés à la POC.
- **Quelle peut être la valeur ajoutée d'une formation basée sur un scénario ?**
 - Le déroulement des événements en temps réel et les exercices pratiques permettront aux participants de bénéficier d'un apprentissage plus ciblé et de pouvoir reproduire plus facilement ce qu'ils auront appris.
 - Cette configuration permet de tester en toute sécurité des solutions que les hauts responsables des missions pourraient hésiter à adopter dans la vie réelle.
 - La consolidation de l'équipe est un élément essentiel de l'exercice.
- **Que peut-on attendre de la formation et de ce format spécifique ?**
 - L'EDM doit travailler à la réalisation de ses objectifs en matière de POC de manière intégrée et collaborative.
 - L'EDM doit prendre ses décisions rapidement.
 - L'EDM doit donner la priorité à la POC et ancrer sa mise en œuvre dans des stratégies politiques à plus long terme.
- **Quels sont les rôles et objectifs des protagonistes/mentors ?**
 - Les mentors mettent en évidence des points à prendre en considération pour les différentes tâches et questions, ils donnent des directives stratégiques, partagent des enseignements et de bonnes pratiques qui pourraient être utiles pour le scénario, et ils donnent un retour aux participants.
 - Les protagonistes abordent les tâches et les questions en tant que membres de l'équipe, tout en restant conscients des fonctions et des responsabilités liées au rôle qui leur a été confié.

Étape 2: Familiarisation

Les animateurs informent les participants de la situation générale, de la situation actuelle, des règles d'interaction et des questions qui seront soulevées au cours du débat/de la tâche à accomplir. À ce stade, l'animateur discute de la situation générale et de la crise actuelle avec les participants. Il doit veiller à ce que les participants aient la même vision du mandat et des règles d'interaction. Cette discussion, au cours de laquelle chaque participant clarifie la manière dont il conçoit la mission, constitue une première occasion d'apprendre. L'animateur peut poser les questions suivantes pour s'assurer que tous conçoivent la mission de la même façon :

- Quelle est la situation générale au Carana ?

- Sur quoi porte la présente étude de cas ?
 - Les menaces croissantes de violence physique à l'encontre de civils ;
 - Les problèmes internes liés à la mise en œuvre des activités de POC ;
 - Les difficultés politiques liées à la mise en œuvre de la POC, notamment la gestion des relations avec l'État hôte et les groupes armés ;
 - La mise en œuvre de la communication stratégique concernant la crise de POC ;
 - L'application d'une approche intégrée de la POC et la coordination ;
 - Une prise de décision efficace et rapide pour protéger les civils, notamment lorsque les tâches du mandat sont difficilement conciliables.
- Quels sont/devraient être les principaux acteurs, et quels sont les principaux enjeux (rôles et fonctions de l'EDM) ?
- Quel est le mandat de la MANUC ? Quelles sont les règles d'interaction de la MANUC ? (Voir ci-dessous.)
- Quelles sont les priorités de la MANUC pour ce qui est du gouvernement caranais ?
- Quels sont les rôles de chaque participant dans le scénario ?

Étape 3: Formation

Les participants peuvent former de petits groupes pour analyser la situation ou, en fonction de la taille du groupe (par ex., s'il y a moins de dix participants), discuter du scénario tous ensemble.

Le scénario de POC suivant est composé de cinq sous-scénarios. Ces sous-scénarios peuvent être choisis en fonction du type de participants et de leur mission spécifique.

Chaque sous-scénario comporte quatre phases :

1. La **première phase** vise à planter le décor, à expliquer pourquoi l'EDM a été réunie, quelle est la tâche à accomplir, et quel est le contexte. La première partie du scénario est transmise aux participants, qui la lisent ensemble. Les participants peuvent demander des éclaircissements.
2. La **deuxième phase** porte sur la tâche à accomplir. Une fois que tout est clair, la tâche doit être annoncée, puis les groupes doivent en discuter ensemble pendant une durée déterminée (10 à 15 minutes).
 - L'animateur observe les débats et pose des questions spécifiques ou fournit des informations complémentaires si nécessaire.
 - Une fois le temps expiré, l'animateur discute brièvement de la tâche avec les participants pour jauger les réactions.
3. Les éléments injectés sont introduits dans la **troisième phase**. L'objectif est alors de mener une réflexion sur les compromis et les enjeux liés à la gestion de la crise/de la

difficulté/de l'événement en question. La chronologie, l'ordre et le rythme des actions et réactions doivent également être abordés lors de la discussion.

- De nouveau, un temps déterminé est consacré à chaque élément injecté (10 minutes) et l'animateur doit être disposé à aider les participants. Il ne faut pas que les participants disposent de trop de temps, afin de reproduire la pression propre à la gestion de situations de crise.
 - Une brève discussion peut être menée après chaque élément injecté, avec un débat plus long à la fin de l'exercice.
 - L'animateur peut choisir les éléments éjectés à utiliser, en fonction de l'évolution des discussions et des impératifs de temps.
- La **dernière phase** est celle du bilan, lors de laquelle l'animateur consacre une plus longue période (30 minutes) à la discussion. Si plusieurs sous-scénarios sont utilisés, cette dernière phase peut intervenir à la fin de l'exercice et non après chaque sous-scénario. Le bilan porte sur le scénario, les enseignements tirés, les difficultés rencontrées, les mesures nécessaires pour mieux faire face à ce type de situation, et la manière de se préparer à la réalité sur le terrain. Les notes ci-dessous peuvent être utilisées à l'appui de cette discussion.

3

RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

a) Mandat donné par le Conseil de sécurité à la MANUC

Les paragraphes pertinents de la résolution du Conseil de sécurité établissant le mandat de la MANUC pour le scénario POC sont repris ci-dessous. Ils doivent être communiqués aux participants à la formation avant l'exercice de simulation, et l'animateur peut à nouveau les mentionner brièvement pendant la formation :

« ...[La MANUC aura le mandat suivant] **Assurer la protection effective des civils**, y compris le personnel humanitaire et le personnel chargé de défendre les droits de l'homme, **se trouvant sous la menace imminente de violences physiques**, en particulier de violences qui seraient le fait de l'une quelconque des parties au conflit ; »

« ...[Conformément au mandat, la MANUC peut] **soutenir l'action que mène le Gouvernement** de réconciliation nationale du Carana pour protéger les civils contre les violations du droit international humanitaire et des droits de l'homme, y compris toutes les formes de violence sexuelle et sexiste ; »

« ...[Le mandat] autorise la MANUC à **utiliser tous les moyens nécessaires**, dans la limite de ses capacités et dans les zones où ses unités sont déployées, pour s'acquitter de son mandat. »

b) Règles d'interaction

L'une des règles d'interaction de la MANUC est particulièrement pertinente pour le scénario POC. Elle doit être communiquée aux participants à la formation avant

l'exercice de simulation, et l'animateur peut à nouveau la mentionner brièvement pendant la formation :

« Vous êtes autorisés à employer la force, jusqu'à la force létale comprise, pour protéger les civils se trouvant sous la menace imminente de violences physiques. »

c) Analyse de la menace en matière de POC

Le tableau ci-dessous contextualise le scénario POC. Dans toute mission de maintien de la paix mandatée pour protéger des civils, la mission doit d'abord analyser les menaces en matière de POC, afin de mettre au point sa stratégie de protection.

L'analyse de la menace en matière de POC la plus récente est reprise ci-dessous. Les participants doivent en prendre connaissance avant l'exercice.

L'animateur doit rappeler aux participants que les analyses de la menace sont dynamiques et peuvent être actualisées en fonction de l'évolution de la situation sur le terrain. Lorsqu'ils examinent les menaces en matière de POC, les participants doivent prendre en compte les menaces et les vulnérabilités, afin d'évaluer les risques.

Analyse de la menace en matière de POC
La situation de sécurité s'est détériorée au cours du dernier mois, et les besoins de protection sont de plus en plus importants dans le sud et l'ouest du pays.
1) Principales menaces en matière de protection
<ul style="list-style-type: none">- <u>Les dommages collatéraux</u> pendant des affrontements entre des groupes armés et les forces de défense caranaïses (FDC), ainsi qu'entre les forces françaises et des groupes armés.- <u>Les attaques directes et les exactions perpétrées par des groupes armés</u> dans l'est et le sud du pays, y compris par le Mouvement Patriotique du Carana (MPC) et les Combattants Indépendants du Sud Carana (CISC).- <u>Les attaques et exactions perpétrées par les forces de sécurité de l'État hôte</u>, y compris par les forces de défense caranaïses, la garde présidentielle, ainsi que la police et la gendarmerie nationales caranaïses. Ces exactions comprennent des violations systématiques des droits de l'homme des opposants et des abus commis lors d'opérations militaires (par ex. : usage excessif de la force, attaques aveugles, prise pour cible de civils accusés d'être de mèche avec des groupes armés de rebelles, viols, pillages et travail forcé).- <u>Le discours du gouvernement</u>, qui qualifie les groupes armés n'appartenant pas à l'État de « terroristes » et de « forces négatives », et qui a juré d'écraser l'opposition. Ce discours suggère des menaces pour les civils qui pourraient être perçus comme étant

de mèche avec des groupes armés ou accusés de soutenir ces groupes d'une quelconque manière.

- Les violences intercommunautaires entre la minorité tatsi musulmane et les civils caranais dans le sud du pays, ainsi qu'entre la minorité ethnique kori et les civils caranais dans l'ouest du pays.

2) Vulnérabilités spécifiques

- Les civils tatsis, qui peuvent être particulièrement visés par les représailles des FDC.

- Les civils caranais, qui sont de plus en plus souvent la cible des CISC dans le sud, en raison de l'action brutale du gouvernement contre la minorité tatsi. Certains incidents dans l'ouest du pays (représailles des Koris contre des civils caranais) ont également été rapportés.

- Les PDIP et les réfugiés

- Les femmes et les enfants

- Les chefs de communauté

- Les membres des pouvoirs locaux (procureurs, juges, fonctionnaires du gouvernement) déployés dans le sud, où des éléments des CISC se radicalisent de plus en plus

- Les habitants des zones reculées où l'ONU n'est pas présente

3) Évaluation des risques

- Le risque d'attaques contre des civils augmente. Les populations tatsis et caranaises sont particulièrement concernées par le risque d'attaques, de violences intercommunautaires et de tentatives de nettoyage ethnique.

- Outre son déploiement limité, la MANUC a récemment vu ses capacités de projection à nouveau diminuées, car les autorités nationales font de plus en plus souvent obstruction et restreignent son accès aux zones en questions.

d) Cartographie des acteurs de la protection au Carana

L'animateur doit rappeler aux participants que la MANUC n'est qu'un seul acteur de la protection parmi d'autres dans le pays. La responsabilité de la protection des civils échoit en premier lieu à l'État hôte. D'autres acteurs (voir la liste ci-dessous) jouent également un rôle dans la POC, et la mission doit s'employer à coordonner son action avec eux.

Cartographie des acteurs de la protection au Carana

a) Gouvernement

- Capacités et volonté limitées pour ce qui est de la protection des populations locales
- Recrutement/nomination récent(e) de fonctionnaires locaux qui seront déployés dans le sud du pays (dont des gouverneurs, des procureurs, des juges et des chefs de police)

b) Composantes militaire, policière et civile de la MANUC

- 3 500 soldats ont déjà été déployés avec des bataillons d'infanterie basés à Galasi, à Sureen, à Faron et à Muka. Les quartiers du bataillon de Leppko sont situés à Muka, avec des compagnies à Mia, Maldosa et Corma.
- Deux unités de police constituées (FPU) sont situées à Galasi, et une FPU est prête à être déployée immédiatement à n'importe quel endroit selon les besoins.
- Les sections des affaires civiles, des affaires politiques, des droits de l'homme, de la protection de l'enfance, de la violence sexuelle liée aux conflits, du DDR, de l'État de droit, du Centre d'opérations conjoint (JOC) et de la JMAC ont des rôles et des responsabilités spécifiques dans la mise en œuvre de la POC.

c) Équipe de pays des Nations Unies et acteurs humanitaires

d) Organisations/représentants de la société civile

e) Forces françaises

e) Mécanismes de coordination de la POC

Les participants doivent se familiariser eux-mêmes avec les mécanismes suivants et leurs fonctions, avant l'exercice de simulation.

Mécanismes de coordination de la POC

- Le **Groupe de direction pour la protection (SMGP)** réunit l'équipe de direction (RSSG, RSASG, Chef de cabinet, commandant de la force, commandant adjoint de la force, commissaire de police, commissaire de police adjoint, Chefs des droits de l'homme, des affaires civiles et des affaires politiques, du DDR, du Centre d'opérations conjoint, de la JMAC, du HCR et de l'OCHA) dans les quartiers de la MANUC à Galasi.

- Le **Groupe de direction pour la protection au niveau provincial (SMGP-P)**, au niveau des bureaux locaux, réunit l'équipe de direction afin de discuter de l'orientation stratégique à adopter pour mettre en œuvre le mandat de POC et de prendre des décisions en vue de prévenir les crises en lien avec la POC et d'y faire face.

- Le **Groupe de travail sur la protection (GTP)** réunit l'équipe de terrain pour discuter de la crise en lien avec la POC dans les quartiers de la MANUC à Galasi.

- Le **Groupe de la protection** réunit tous les organismes, fonds et programmes de l'ONU, ainsi que les ONG internationales œuvrant à la POC et le conseiller en matière de POC de la MANUC, le Chef des droits de l'homme et le Chef des affaires civiles.

4

ÉLÉMENTS INJECTÉS

Dans cette section, cinq scénarios plus courts traitent de cinq thèmes/défis différents en matière de POC. Ces scénarios sont indépendants et peuvent être utilisés dans n'importe quel ordre. L'animateur choisit les scénarios qu'il souhaite utiliser, étant donné qu'il se peut qu'il n'y ait pas assez de temps pour tous les aborder.

Scénario POC 1: Massacres/Tensions ethniques

1

VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

Selon certaines informations, les Combattants Indépendants du Sud Carana (CISC) seraient en train de massacrer la population à proximité de Maldosa, dans le sud du pays. Ils auraient attaqué deux villages hier. Ils y auraient tué, mutilé et violé des civils, et enlevé des enfants. Ils ciblent les civils caranais et réclament leur départ de toutes les provinces du sud.

Le Centre d'opérations conjoint (JOC) a reçu des informations (du HCR et de l'OCHA, confirmées par l'U2¹, qui a reçu des images aériennes captées à l'aide de drones de la MANUC) selon lesquelles ils se dirigeraient à présent vers un troisième village caranais. Une compagnie de la MANUC se trouve à Maldosa.

¹ L'U2 est une section du renseignement militaire de la MANUC.

2**TÂCHE**

L'équipe de direction de la mission (EDM) participe actuellement à une réunion de l'équipe de gestion de crise (EGC), et elle doit discuter de la manière dont la mission peut faire face à la crise à Maldosa. Elle doit décider de la marche à suivre.

3**QUESTIONS À DISCUTER**

1. Que faudrait-il faire en réaction aux deux attaques et comment éviter une troisième attaque ?
2. Quels sont les atouts respectifs des différentes composantes et sections de la MANUC ?
3. Quel type d'informations est nécessaire ?
4. Quel serait l'impact stratégique des différentes options possibles ?

4**ÉLÉMENTS INJECTÉS**

Les participants ne reçoivent pas de questions spécifiques pour ces éléments injectés, car ces derniers servent uniquement à pousser les participants à reconsidérer leurs réponses et leurs propositions pour la tâche présentée ci-dessus. Des suggestions de questions de suivi sont toutefois proposées aux animateurs pour chaque élément injecté. Ces questions peuvent les aider à orienter la conversation et à veiller à ce que les participants envisagent chaque scénario sous tous les angles.

Élément Injecté 1

Les Affaires civiles viennent de recevoir un appel de l'assistant chargé de la liaison avec la population locale à Maldosa, qui leur fait savoir que le commandant des opérations refuse de sortir et de dialoguer avec les CISC pour empêcher/faire cesser les attaques.

Questions de suivi :

1. Comment l'EDM (et le commandant de la force/la composante militaire) devrait-elle communiquer avec le commandant des opérations, atténuer ses préoccupations et encourager des interactions et/ou une action ? De quels autres moyens – y compris des stratégies n'impliquant pas le recours aux armes – dispose la MANUC pour empêcher une attaque ?
2. Y a-t-il d'autres options que l'option militaire (notamment un dialogue politique avec les CISC ou l'implication d'autres partenaires ou acteurs) ?

Élément Injecté 2

Le Groupe de travail sur la protection vient de se réunir pour discuter de la réponse opérationnelle à apporter à la crise, et une équipe mixte de protection des civils (JPT) – qui réunit généralement des spécialistes des affaires civiles, des droits de l'homme et de la protection de l'enfance – est prête à se rendre à Maldosa pour évaluer les besoins en termes de protection. Ils demandent à l'EDM l'autorisation de pouvoir agir avec l'équipe mixte de protection des civils.

Questions de suivi :

1. Qu'attend-on de la JPT ?
2. Quels sont les autres éléments clés que l'équipe devrait prendre en compte (en lien avec la protection), au-delà de l'apport d'une protection physique immédiate ?
3. Quelles sont les exigences en matière de sécurité pour cette JPT, et comment la mission devrait-elle soutenir le déploiement d'une JPT de manière plus générale ?

Élément Injecté 3

****Cet élément injecté doit être communiqué au Directeur de l'appui à la mission ou au Chef de l'appui à la mission s'ils font partie des participants. S'ils ne sont pas présents, l'animateur communique cette information oralement.****

Les procédures de l'appui à la mission retardent le déploiement de l'équipe mixte de protection des civils. Tous les hélicoptères de la MANUC sont actuellement utilisés pour les activités de transport habituelles, pour l'acheminement des rations et de l'équipement vers toutes les bases opérationnelles de compagnie et bases opérationnelles temporaires dans la zone de la mission.

Questions de suivi :

1. Quels sont les plans d'urgence pour les procédures de l'appui à la mission ?
2. Avec quels acteurs l'EDM devrait-elle interagir dans cette situation ? Comment l'EDM peut-elle donner la priorité à la POC ?

Élément Injecté 4

La MANUC pourrait déployer une force d'intervention rapide (QRF), mais la force est confrontée à des problèmes logistiques et administratifs avec ses moyens aériens. Le seul aéronef de transport disponible pour le déploiement de la QRF fait partie des aéronefs utilisés dans le cadre d'un contrat avec une entreprise russe, qui ne permet pas d'embarquer des armes à bord de ses appareils.

Question de suivi :

1. Quels sont les plans d'urgence et les points d'entrée possibles pour une QRF ?

Élément Injecté 5

Le commandant des opérations dit qu'il ne peut pas accueillir la JPT pour des raisons de sécurité. La Section des droits de l'homme fait pression sur l'EDM pour qu'elle déploie l'équipe mixte de protection des civils, afin de préserver des preuves des

atrocités – des charniers par exemple – et d'interroger les victimes et les témoins dès que possible pour les enquêtes qui seront menées. Toutefois, le commandant des opérations ne veut pas apporter d'appui à l'équipe pour cette visite, au motif que ses troupes sont déjà débordées et ne peuvent pas fournir d'escortes supplémentaires. Le Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) est en train d'évaluer la situation de sécurité à Maldosa et ne peut pas encore confirmer le niveau de risque.

Questions de suivi :

1. Comment l'équipe devrait-elle répondre aux inquiétudes exprimées concernant la sécurité, afin que le commandant des opérations puisse accueillir la JPT et que l'on puisse répondre aux préoccupations relatives aux droits de l'homme ?
2. Est-il plus judicieux de déployer la JPT ou de donner la priorité à d'autres options ?

SCÉNARIO 1 : Principaux éléments de réflexion

Sur le fond :

- Examiner le rôle de l'État hôte, s'agissant notamment du partage de l'information, de l'analyse commune, de la réponse potentielle à apporter aux menaces en matière de POC, et pour ce qui est d'assurer la sécurité de la JPT. L'EDM doit dialoguer autant que possible avec l'État hôte sur les questions liées à la POC.

- Examiner les besoins d'assistance humanitaire et se mettre en liaison avec les partenaires sur le terrain, notamment le PAM et l'OCHA, mais aussi avec des acteurs extérieurs à l'ONU, tels que le CICR lorsque cela est possible. Étant donné qu'une protection physique immédiate apparaît comme essentielle dans ce scénario, les partenaires humanitaires peuvent fournir des informations indispensables sur l'évolution de la situation, les besoins de protection et les conditions de sécurité, ainsi que des conseils sur les options possibles, tandis que l'EDM tente de contourner les blocages liés à la réticence du commandant des opérations à intervenir, aux conditions de sécurité et à la logistique. Tenter de mettre en place un canal de communication fonctionnel avec des partenaires à Maldosa comme point d'entrée de secours pour la protection des civils peut être une option, si le personnel civil de la MANUC et la QRF ne peuvent être déployés. Tout au long de l'exercice, l'EDM doit peser le pour et le contre de ce type d'interactions « décentralisées », et tenir compte des compromis qu'elles impliquent. (Valable pour les éléments injectés 1 et 2.)

- Analyser la puissance et les intentions des groupes armés. Ces informations pourraient s'avérer cruciales pour le commandant des opérations, les forces de maintien de la paix, la QRF et l'EDM au sens large. Le commandant des opérations dispose-t-il de ces informations et si oui, peut-il les communiquer à l'EDM ? Dans le cas contraire, peut-on passer par la JMAC ou le JOC pour les obtenir ? Le personnel civil dispose-t-il de ces informations ? Cette question est tout aussi importante que d'envisager le déploiement d'une équipe mixte de protection des civils (JPT) – avec ou sans protection physique/appui à la mission pour l'équipe civile. Si nécessaire, l'animateur peut dire aux participants que trente éléments armés approchent du troisième village et que le modus operandi de cette unité semble être de tuer tous les Caranais sur leur passage. Ainsi, les

participants peuvent mettre au point une réponse opérationnelle et placer la puissance de ce groupe en perspective. (Valable pour tous les éléments injectés.)

- *Envisager de se mettre en liaison avec les chefs des CISC.* Se mettre en liaison avec les CISC pourrait s'avérer une option si la réponse militaire est retardée et, dans tous les cas, cette solution devrait être mise en œuvre en parallèle à la réponse militaire. L'EDM devrait consulter le bureau local et le commandant des opérations à ce sujet (et éventuellement pousser le bureau local et le commandant des opérations à engager de telles interactions). Il serait préférable que le chef de bureau ou le commandant des opérations se mettent en contact avec les CISC et que l'EDM soutienne ce processus. Il convient également de se demander quels effets auraient des interactions avec les CISC – que ce soit l'EDM ou le personnel du bureau local qui s'en chargent – sur la relation de l'ONU avec l'État hôte et les autres groupes armés, et comment ces interactions pourraient perturber l'équilibre des pouvoirs ou alimenter un sentiment de partialité. La communication stratégique joue un rôle central dans ce scénario. L'impact stratégique de chaque option, y compris celle d'interactions avec les groupes armés, doit être analysé, mais c'est l'urgence de la POC qui doit être la priorité. (Valable pour tous les éléments injectés.)

Sur la capacité à diriger :

- *Tenter d'établir une collaboration fructueuse entre les militaires, les policiers et les membres civils de l'EDM.* Au vu des défis interdépendants que présentent la protection physique, la surveillance/promotion des droits de l'homme et l'appui logistique, toutes les composantes de la mission doivent être mises à contribution et participer activement à l'apport d'une réponse multidimensionnelle en matière de protection. L'EDM doit veiller à adopter une approche intégrée, jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la communication entre les différentes composantes, clarifier les tâches et mandats de chacun, ainsi que les domaines nécessitant une coordination.

- *Prendre une décision sur la QRF et la JPT.* Pour ce qui est de la force d'intervention rapide, l'appui à la mission doit prendre contact avec le sous-traitant russe pour voir avec lui s'il serait possible d'autoriser exceptionnellement l'embarquement d'armes à bord de l'appareil au vu de la gravité de la situation. S'il refuse, il convient de réfléchir à d'autres solutions pour l'acheminement des armes. On peut par exemple envisager d'avoir recours à d'autres moyens aériens – bien que ces moyens puissent être limités – tandis que le sous-traitant russe transporterait les troupes. Il faut analyser les partenaires sur le terrain (y compris, éventuellement, les forces françaises) et leur capacité à protéger les civils.

Pour ce qui est de la JPT, la priorité doit clairement être d'éviter de nouveaux massacres au travers de la médiation et de la sensibilisation. La protection des charniers pour les enquêtes constitue un autre objectif de la JPT, même si son déploiement pourrait s'avérer impossible en l'absence de garantie de sécurité et d'appui à la mission. Les participants ne doivent pas oublier que le mandat de la MANUC couvre la protection des défenseurs des droits de l'homme, ainsi que des acteurs et des activités humanitaires. Ils doivent examiner les exigences de sécurité essentielles pour le déploiement et déterminer si l'envoi d'une équipe civile dès maintenant présenterait une réelle valeur ajoutée : cette option pourrait en réalité ne pas être la priorité et mettre le personnel en danger.

- *Trouver des solutions créatives.* Par exemple, évaluer tous les moyens logistiques disponibles pour le déploiement d'une JPT ou d'une QRF dans le pays, et vérifier si des pays voisins où se déroule une mission de terrain et/ou une opération de paix de l'ONU pourraient aider la MANUC dans cette situation en déployant des moyens aériens en urgence en guise d'appui. Examiner le rôle des forces françaises et caronaises pour ce qui est de la POC.

- *Penser aux besoins à long terme aux niveaux opérationnels.* Par exemple, se mettre en liaison avec le Siège/le Secrétariat de l'ONU/les membres du Conseil de sécurité pour l'acquisition d'une brigade navale. Étant donné que les régions orientales situées sur la côte ou à proximité de celle-ci sont particulièrement vulnérables aux attaques et aux massacres, une telle brigade permettrait de répondre à des besoins de protection importants. Une brigade navale réduirait la trop grande dépendance à l'égard des moyens aériens, qui ne sont pas toujours disponibles, et à l'égard des moyens terrestres, tandis que les conditions de sécurité ne permettent pas toujours de déployer certaines composantes de la mission. Une brigade navale pourrait apporter un soutien logistique et acheminer de l'équipement et de l'assistance humanitaire. Elle pourrait aussi apporter une protection rapide et représenter une force de dissuasion crédible. La justification d'une telle décision peut être étayée par une nouvelle analyse ou une analyse consolidée des risques, des menaces et des vulnérabilités sur les côtes et à proximité de celles-ci.

Scénario POC 2: Des civils cherchent refuge auprès de la base de l'ONU

1 VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

Suite aux attaques perpétrées à Maldosa, un grand nombre de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDIP) cherchent refuge auprès du bureau régional (composante civile) et de la base militaire de l'ONU à Maldosa. D'aucuns craignent qu'ils essayent de pénétrer dans le camp de l'ONU ou qu'ils commencent à former un camp de fortune juste à côté du camp officiel. Il est également possible que des éléments armés se soient mélangés aux PDIP.

Le chef du bureau (CdB) de Maldosa n'est actuellement pas présent dans le pays, et le commandant des opérations de Maldosa ne respecte pas le chef de bureau par intérim, de niveau junior et relativement nouveau dans l'équipe. Le CdB par intérim compte ouvrir les portes pour laisser entrer les civils au sein de la composante civile de l'ONU. Mais le commandant des opérations refuse de laisser les PDIP pénétrer sur la base militaire.

2 TÂCHE

L'EDM doit coordonner une réponse stratégique et opérationnelle à cette situation dès que possible, et donner des instructions au bureau régional quant à la marche à suivre. Un appel téléphonique urgent est prévu avec le chef de bureau par intérim dans 15 minutes.

3 QUESTIONS À DISCUTER

1. Quelles mesures doivent être prises immédiatement et à plus long terme ? Par qui et quand ?
2. Quels sont les atouts respectifs des différentes composantes et sections de la MANUC ?
3. Quel type d'informations est nécessaire ?
4. Quel serait l'impact stratégique des différentes options possibles ?
5. Sur quoi doit-on communiquer, comment, quand et avec qui ?

4 ÉLÉMENTS INJECTÉS

Les participants ne reçoivent pas de questions spécifiques pour ces éléments injectés, car ces derniers servent uniquement à pousser les participants à reconsidérer leurs réponses et leurs propositions pour la tâche présentée ci-dessus. Des suggestions de questions de suivi sont toutefois proposées aux animateurs pour chaque élément injecté.

Ces questions peuvent les aider à orienter la conversation et à veiller à ce que les participants envisagent chaque scénario sous tous les angles.

Élément Injecté 1

(10 minutes)

Selon certaines informations, des éléments des CISC se dirigent vers Maldosa. D'après ces mêmes informations, les combattants comptent s'en prendre aux civils caranais qui cherchent refuge auprès des deux composantes de l'ONU. Les responsables de l'ONU ne les ont pas encore laissé entrer.

Questions de suivi :

1. Avec quels acteurs convient-il de se mettre en liaison sur le terrain et qui pourrait assurer la protection des PDIP/civils ?
2. De quels moyens dispose la force à Maldosa ?
3. Quelles seraient les conséquences stratégiques et opérationnelles de la décision d'ouvrir les portes ou, au contraire, de les laisser fermées ? Y a-t-il un autre moyen d'assurer la protection des civils ?
4. Quels outils politiques et de médiation pourraient être envisagés pour la mission ? Que devrait prévoir l'EDM en matière de communication stratégique ?

Élément Injecté 2

(10 minutes)

Alors que l'EDM appelle le CdB par intérim pour lui faire part de son avis et de ses décisions, elle apprend qu'il vient juste d'ouvrir les portes, au motif qu'il ne pouvait plus attendre pour protéger les civils des attaques imminentes.

Questions de suivi :

1. Quels sont les risques associés à cette décision et comment affectera-t-elle la sûreté et la sécurité du camp et du personnel de l'ONU, ainsi que des civils et des PDIP ?
2. Comment l'EDM peut-elle atténuer ces risques ?
3. Comment l'EDM peut-elle s'assurer que le commandant des opérations apportera l'appui nécessaire en termes de sécurité et de logistique au chef de bureau, malgré leur désaccord actuel ?
4. Quelle posture adopter si des éléments des CISC menacent la composante ? Quel type d'interaction politique serait indiqué ?

Élément Injecté 3

(10 minutes)

La composante est débordée sur le plan logistique, maintenant que 300 PDIP s'y sont réfugiées. Ces PDIP ont besoin de nourriture, d'eau et de soins médicaux, et les ressources de la composante de l'ONU sont limitées.

Questions de suivi :

1. Avec quels acteurs peut-on se mettre en relation pour répondre aux besoins des PDIP ?
2. Comment coordonner au mieux ces discussions au vu du besoin urgent de protection physique et des préoccupations en matière de sûreté ?
3. Comment la mission peut-elle s'assurer que l'assistance humanitaire pourra être acheminée au sein de la composante si nécessaire ?
4. Faudrait-il déployer la police des Nations Unies pour assurer la sûreté au sein du camp ?
5. Comment les composantes civiles devraient-elles travailler avec les PDIP ?

Élément Injecté 4

(10 min)

Le CdB s'inquiète du manque de personnel en tenue pour protéger la composante. Il a appelé le commandant des opérations pour lui demander une protection militaire renforcée, mais le commandant lui a répondu que ses troupes étaient déjà débordées.

Question de suivi :

1. Quelles sont les autres options disponibles pour la mobilisation de personnel en tenue ou d'autres forces de protection ?

Élément Injecté 5

(5 min)

Quelques heures plus tard, de nouvelles informations émanant du CdB par intérim et des acteurs humanitaires présents sur place indiquent qu'une bande de criminels est (déjà) en action dans le camp, s'attaquant aux civils et pillant l'aide humanitaire.

Questions de suivi :

1. Comment cette nouvelle information affecte-t-elle les options précédemment envisagées ?
2. Avec quels acteurs peut-on se mettre en relation pour traiter le problème de la criminalité au sein des composantes de l'ONU ? Quel est le mandat de la MANUC en la matière et quel est le lien avec la protection ?

SCÉNARIO 2 : Principaux éléments de réflexion

Sur le fond :

- *Se mettre en liaison avec l'EPNU, les forces françaises et le gouvernement de l'État hôte.* Évaluer toutes les options pour l'envoi/le déploiement de forces capables de protéger les populations au sein ou à proximité des composantes de l'ONU. Déterminer quelles forces pourraient interagir avec fermeté avec des éléments des CISC et assurer une dissuasion crédible. Peser le pour et le contre de chaque option. Se mettre en liaison avec l'EPNU concernant les évaluations des risques et les vulnérabilités à Maldosa, ainsi que les options possibles pour le déploiement d'acteurs humanitaires au sein des composantes de l'ONU, éventuellement en parallèle à l'envoi de renforts des forces françaises et du gouvernement. Peser le pour et le contre d'interactions avec des

représentants politiques et militaires français de haut niveau dans le pays et avec des fonctionnaires du gouvernement caranais, pour déterminer s'ils pourraient apporter une aide supplémentaire à la composante de l'ONU.

- *Envisager la présence d'éléments armés parmi les PDIP.* Il s'agit d'une démarche essentielle pour la sûreté et la sécurité des composantes de l'ONU, du personnel de l'ONU et des civils. Se mettre en liaison avec la JMAC/le JOC, ainsi qu'avec le commandant des opérations et le CdB par intérim, afin d'échanger toute information utile à ce sujet, et évaluer la probabilité que des éléments armés soient présents sur la base de ces informations. Discuter des options possibles pour chaque composante.

- *Envisager d'envoyer sur place une FPU/la police des Nations Unies et repérer les éléments armés parmi les PDIP.* Déterminer le temps nécessaire pour ce faire ainsi que la faisabilité d'une telle solution dans le contexte d'attaques potentielles par les CISC. Déterminer si les pays fournisseurs de personnel de police (PCC) sont prêts pour des opérations de désarmement et des opérations de recherche et d'arrestation dans le cadre de la lutte contre la criminalité. Le mandat en matière de POC permet-il à la police des Nations Unies de recourir à la force à des fins de désarmement, et ce, même si elle ne dispose pas de mandat exécutif au Carana ? Clarifier le mandat de la MANUC, qui couvre la protection du personnel et des activités humanitaires, et discuter de la manière dont une unité de police constituée (FPU) pourrait se charger activement de cette protection. Se mettre en liaison avec la JMAC et le JOC pour s'enquérir d'éventuelles nouvelles informations concernant la présence d'éléments armés parmi les civils/PDIP cherchant un refuge ou déjà présents sur la base. Envisager de demander à des soldats de faire la « police » dans le camp, même s'ils n'ont pas été formés pour cela, et définir l'espace humanitaire nécessaire.

- *Envisager un autre endroit pour la protection des PDIP.* Se mettre en liaison avec les acteurs humanitaires pour discuter des différentes options. Examiner l'impact stratégique d'un déplacement des civils et la manière dont une telle décision serait perçue, notamment au vu de la dimension ethnique du conflit. Se mettre en liaison avec la JMAC/le JOC et la force militaire de la MANUC, afin de déterminer et de confirmer si un emplacement plus sûr pourrait être envisagé pour les civils.

- *Déterminer si les composantes de l'ONU à Maldosa sont des bases civiles ou militaires* (étant donné qu'il faut s'assurer de la nature civile du site d'accueil des PDIP). L'animateur peut ensuite expliquer que la « composante civile » accueille en réalité à la fois des civils et des soldats. Déterminer où sont réfugiés précisément les PDIP et les civils au sein des composantes de l'ONU. Il s'agit d'une information clé pour déterminer quelle option choisir et avec quels acteurs se mettre en relation. Dans les deux cas, la situation présente diverses difficultés et elle a des répercussions significatives sur la protection des civils, les acteurs humanitaires et la sécurité du personnel de l'ONU en général.

Sur la capacité à diriger :

- *Envisager de dialoguer avec le CdB par intérim et le commandant des opérations dans le cadre de conversations distinctes et conjointes afin d'améliorer la communication.* Cela permettrait de réunir les conditions nécessaires à une meilleure prise de décision conjointe, et de régler un problème de communication essentiel, afin de pouvoir

empêcher que des situations similaires ne se reproduisent à l'avenir et d'y apporter une réponse adéquate le cas échéant. Tout processus de réponse aux crises efficace nécessite des canaux de communication et une confiance solides entre toutes les parties prenantes.

- *Envisager toutes les options disponibles/tous les moyens à disposition.* Procéder à un examen minutieux de tous les moyens pouvant être mis à la disposition de la mission – notamment les moyens indirects issus de partenaires – en gardant à l'esprit que cet examen devra être limité en raison de l'urgence de la situation. Les forces françaises, le gouvernement hôte, voire les troupes de la QRF, font partie des partenaires à envisager. L'EDM devrait mettre en balance l'urgence de la situation et la distance à parcourir/le temps nécessaire pour déployer d'autres moyens/partenaires. La FPU/police des Nations Unies apparaît comme un partenaire essentiel pour l'accueil des PDIP/civils ayant trouvé refuge au sein des composantes de l'ONU, mais la possibilité d'une attaque contre les composantes de l'ONU justifie le stationnement d'une force solide composée de personnels en tenue au sein du camp, mais aussi autour de ce dernier. Veiller à ce que les participants déterminent si le nombre de soldats sur la base de l'ONU est suffisant à cet égard et à ce qu'ils vérifient si des restrictions (« caveats ») pourraient limiter l'action des fournisseurs de contingents (TCC) sur la base de Maldosa. Procéder aux mêmes vérifications pour les PCC de la FPU.

- *Examiner les coûts humains et politiques des décisions.* Par exemple, la décision du CdB d'ouvrir les portes pourrait être mal perçue/accueillie par le commandant des opérations de Maldosa, et elle pourrait avoir un impact sur la volonté des TCC de mettre des soldats à contribution pour faire la « police » dans le camp, au risque qu'ils soient exposés à des dangers en raison de la présence d'éléments armés ou de criminels dans le camp. Par ailleurs, l'incapacité de l'ONU à protéger les civils, les acteurs humanitaires et le personnel de l'ONU au sein des composantes ou son inaction en la matière peuvent avoir un impact négatif sur la perception qu'a le public de la MANUC et de ses activités de POC, même si l'ouverture des portes sera certainement perçue positivement en termes d'engagement de la MANUC à protéger les civils. Il sera crucial d'entretenir une bonne relation avec les acteurs humanitaires dans un tel contexte, et le Groupe de la protection devrait être consulté. De plus, il faut tenir compte de l'importance de maintenir la communication avec toutes les parties prenantes consultées (dont l'EPNU, l'armée française et le gouvernement hôte) tout au long des événements.

La situation à Maldosa peut également avoir un effet d'entraînement, encourageant les civils à chercher refuge auprès d'autres bases de l'ONU dans le pays. L'EDM devrait s'y préparer et éviter de multiplier les sites de POC, afin de ne pas dépasser la projection et les capacités de la force.

- *Envisager l'issue de la situation à court, moyen et long terme.* Examiner la disponibilité et le professionnalisme des troupes/TCC et des policiers/PCC, demander en interne si du personnel en tenue supplémentaire est nécessaire et, le cas échéant, quel type de personnel et combien d'effectifs. Envisager de mener une discussion avec le SGA, le SG et les membres du Conseil de sécurité concernant l'ajustement du mandat et des déploiements supplémentaires, afin de répondre aux besoins spécifiques découlant de cette situation d'urgence (par ex., ajustement du mandat pour la police/FPU, criminalité et protection dans les camps, augmenter le plafond des troupes).

Scénario POC 3: Responsabilité et communication stratégique

1

VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

Les CISC ont attaqué le troisième village (X), qui était menacé depuis quelque temps déjà (voir le scénario 1). La JPT a été déployée sur place pour évaluer la situation de sécurité et les besoins en matière de protection, et elle a confirmé que le village était désormais vide. Un nombre significatif de civils du village X a fui vers les zones qui entourent les composantes de l'ONU à Maldosa. La Section des droits de l'homme a toutefois confirmé qu'au moins 63 civils avaient été tués dans le village X et, après avoir interrogé des PDIP sur zone, elle a pu étayer 38 cas de viols de femmes et d'enfants. Les médias internationaux ont déjà relayé l'information et l'ONU est vivement critiquée pour ne pas avoir protégé les civils alors qu'elle avait été avertie de l'imminence de l'attaque. Le village X est situé à 9 kilomètres de la base opérationnelle temporaire à Maldosa.

2

TÂCHE

Le Siège de l'ONU à New York a demandé une visioconférence avec le SGA du DOMP dans une heure. L'EDM doit aborder les questions de la responsabilité pour les unités militaires de Maldosa (qui viennent d'un pays fournisseur des contingents (TCC) qui met à contribution 37 % des soldats du maintien de la paix dans le monde) et conseiller le SGA en conséquence.

3

QUESTIONS À DISCUTER

1. Quelles mesures doivent être prises immédiatement ? Et à plus long terme ? Par qui et quand ?
2. Quels sont les atouts respectifs des différentes composantes et sections de la MANUC ?
3. De quel type d'informations l'EDM a-t-elle besoin ?
4. Quel serait l'impact stratégique de chaque option possible ?
5. Sur quoi l'EDM doit-elle communiquer, comment, quand et avec qui ?

4

ÉLÉMENTS INJECTÉS

Les participants ne reçoivent pas de questions spécifiques pour ces éléments injectés, car ces derniers servent uniquement à pousser les participants à reconsidérer leurs réponses et leurs propositions pour la tâche présentée ci-dessus. Des suggestions de questions de suivi sont toutefois proposées aux animateurs pour chaque élément injecté.

Ces questions peuvent les aider à orienter la conversation et à veiller à ce que les participants envisagent chaque scénario sous tous les angles.

Élément Injecté 1

(15 minutes)

Des manifestations contre la MANUC ont été lancées à Galasi, pour protester contre l'inefficacité de l'ONU et sa passivité alors que des civils caranais étaient menacés. Selon certaines informations, des manifestants jetteraient des pierres contre les véhicules de l'ONU. Le gouvernement a par ailleurs publiquement critiqué l'ONU pour son incapacité à protéger la population caranaise.

Questions de suivi :

1. Comment la mission peut-elle assurer la sécurité du personnel de l'ONU et réagir aux manifestations et aux soulèvements populaires ?
2. Comment l'ONU peut-elle interagir avec les manifestants et la société civile pour ménager leurs attentes et gérer leur perception de la situation, tout en atténuant les tensions ?
3. Comment l'EDM peut-elle mieux gérer ses relations avec le public aux niveaux local, national et international ?
4. Comment l'ONU peut-elle équilibrer sa communication en fonction des besoins et des préoccupations liées à chaque niveau d'interaction ?

Élément Injecté 2

(15 minutes)

La conférence de presse hebdomadaire de la MANUC est sur le point de commencer et les journalistes auront sans doute beaucoup de questions à poser sur l'évolution de la situation à Maldosa. L'EDM doit discuter de son plan de communication stratégique concernant l'incapacité de la MANUC à protéger les civils à Maldosa et les événements qui se sont ensuivis.

Questions de suivi :

1. Quels seraient les avantages, les possibilités, les coûts et les risques liés à la présence de l'EDM à la conférence de presse ?
2. Comment l'EDM peut-elle gérer au mieux cette situation du point de vue de la communication stratégique ? Sur quoi faut-il et ne faut-il pas communiquer ?

SCÉNARIO 3 : Principaux éléments de réflexion

- Examiner la relation avec l'État hôte et les populations sur le terrain. Par exemple, l'EDM pourrait s'employer à regagner leur confiance en adoptant des mesures de confiance aux niveaux stratégiques.

- Se mettre en liaison avec l'État hôte concernant la gestion des manifestations et les mesures de sécurité supplémentaires nécessaires pour garantir la sécurité du personnel de l'ONU. Examiner le rôle des FPU pour ce qui est du contrôle des foules, ainsi que les

risques potentiels de leur mise à contribution. Interagir avec les représentants de la société civile pour gérer leurs attentes et leur perception de la situation, atténuer les tensions et montrer que l'ONU est disposée à aider la population du Carana.

- *Examiner le rôle du BSCI et des enquêtes internes, et se mettre en liaison avec le TCC pour qu'il mène sa propre enquête.* Examiner les opportunités et les coûts d'éventuelles mesures de responsabilité sur les opérations, tant au niveau politique qu'organisationnel (notamment la question de la fierté, de la motivation des troupes et du personnel interne).

- *Réfléchir au rôle de l'EDM dans la communication stratégique (à la fois externe et interne) concernant l'incident.* La Division de l'information (PID) joue un rôle spécifique dans la gestion des relations publiques. Il faut envisager d'inclure la PID dans les discussions relatives à la POC, pour cet incident spécifique et de manière plus générale. La PID est en mesure de gérer une situation de crise significative sur le plan de la communication, pendant que l'EDM se concentre sur les exactions en cours et sur les défis logistiques liés à la réponse de la MANUC. Il est utile de réfléchir, dans le même temps, à l'importance stratégique de la communication dans ce contexte et de déterminer si ce sont les hauts responsables qui devraient s'adresser à la presse.

- *Rappeler la présence des forces de défense caranaïses à Maldosa et la responsabilité de l'État hôte.* L'EDM devrait discuter de la mesure dans laquelle elle fera référence à la responsabilité du gouvernement de l'État hôte et des FDC pour la prévention des exactions et la protection de la population.

- *Mentionner les enquêtes en cours/les mesures prises en matière de responsabilité.* Pour ce qui est de la conférence de presse, l'EDM devrait discuter en interne de la manière d'inclure des références aux enquêtes réalisées en interne et aux éventuelles mesures de responsabilité prises au niveau de la mission – même si ces enquêtes n'ont pas encore commencé. L'EDM doit également se mettre en liaison avec la PID et le SGA du DOMP pour leur demander conseil sur la manière d'aborder cette question. L'EDM doit préciser qui seront les acteurs chargés de ces enquêtes et se mettre d'accord sur la manière de faire référence à la responsabilité des TCC et des États membres, ainsi qu'à la responsabilité de l'ONU au niveau de la mission.

- Examiner la question de la sûreté du personnel de l'ONU, la nécessité de prendre des mesures de sécurité (notamment des restrictions à la liberté d'aller et venir, voire une évacuation), ainsi que les coûts humains et politiques de ces options.

- *Envisager des options et une planification à long terme de sorte à empêcher que de telles situations ne se reproduisent à l'avenir.* Partager les enseignements tirés sur les questions liées à l'analyse, à l'alerte précoce, à la chaîne de commandement, à la coordination et au déploiement préventif et réactif avec le Siège/le SGA.

Scénario POC 4: Interactions avec les groupes armés

1 VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

Ces derniers mois, le gouvernement a adopté un discours des plus ferme contre le Mouvement Patriotique du Carana (MPC), l'accusant de saboter l'accord de paix et qualifiant les membres du Mouvement d'« ennemis de la paix » et, de plus en plus souvent, de « terroristes » menaçant la population civile. Toutefois, selon la Cellule d'analyse conjointe de la Mission (JMAC), le MPC bénéficie d'un large soutien de la population et ne constitue pas une menace majeure pour les civils présents sur le territoire sous son contrôle. Ses membres se présentent plutôt comme des protecteurs des Koris, une minorité qui a souvent été la cible d'actes de répression de la part du gouvernement central par le passé. Le gouvernement a massacré à plusieurs reprises des civils koris entre 20XX et 20XX, ce qui fait qu'aujourd'hui, ces civils ne font plus confiance aux autorités de Galasi et ont à leur égard un profond ressentiment.

Il y a deux semaines, le gouvernement a lancé des opérations conjointes contre le MPC, avec l'appui de la MANUC. En conséquence, la MANUC a été prise pour cible par des éléments du MPC en raison de sa coopération avec le gouvernement. Le MPC a lancé une campagne, appelant la population à se retourner contre l'ONU et affirmant que la mission trahissait son mandat de protection des civils en soutenant un gouvernement connu pour ses exactions à l'encontre de sa propre population. Dans plusieurs communiqués de presse, le MPC a également demandé à la MANUC de prendre ses distances avec le gouvernement, de cesser les opérations conjointes et d'apporter son appui aux membres du MPC, « qui sont les réels protecteurs des civils au Carana ». Les opérations conjointes contre le MPC sont mal perçues par la population kori, qui voit le MPC comme son seul protecteur.

2 TÂCHE

L'EDM tient une réunion du Groupe de direction pour la protection (SMGP) sur de possibles interactions avec le MPC ainsi que sur les risques et possibilités en matière de POC dans les zones contrôlées par le MPC. Ils doivent se mettre d'accord sur la réponse à apporter aux demandes du MPC par la MANUC.

3 QUESTIONS À DISCUTER

1. Quelles mesures doivent être prises immédiatement ? Et à plus long terme ? Par qui et quand ?
2. Quels sont les atouts respectifs des différentes composantes et sections de la MANUC ?
3. De quel type d'informations l'EDM a-t-elle besoin ?

4. Quel serait l'impact stratégique des différentes options possibles ?
5. Sur quoi l'EDM doit-elle communiquer, comment, quand et avec qui ?

4

ÉLÉMENTS INJECTÉS

Les participants ne reçoivent pas de questions spécifiques pour ces éléments injectés, car ces derniers servent uniquement à pousser les participants à reconsidérer leurs réponses et leurs propositions pour la tâche présentée ci-dessus. Des suggestions de questions de suivi sont toutefois proposées aux animateurs pour chaque élément injecté. Ces questions peuvent les aider à orienter la conversation et à veiller à ce que les participants envisagent chaque scénario sous tous les angles.

Élément Injecté 1

(15 min)

Des affrontements violents entre les populations kori et caranaises ont été signalés à la MANUC dans la région de Karo (dans la zone de responsabilité de Sureen, qui se trouve sous le contrôle du MPC). Le dirigeant politique du MPC exhorte l'ONU à venir aider le MPC à protéger les civils dans la région, car la situation sera bientôt hors de contrôle. Le gouvernement s'oppose fermement à tout dialogue ou interaction entre la MANUC et le MPC, et il réclame de nouvelles opérations conjointes offensives pour reprendre le contrôle de la région de Karo.

Questions de suivi :

1. Comment des interactions avec le MPC affecteraient-elles la relation de la MANUC avec le gouvernement hôte ?
2. Comment ces interactions affecteraient-elles positivement ou négativement la protection des civils à Karo ? Dans quelle mesure les opérations conjointes avec les forces du gouvernement affectent-elles la protection des civils dans la région ?
3. Quels mécanismes pourraient être utilisés pour atténuer les préoccupations des deux parties (gouvernement hôte et MPC) ?
4. Comment la MANUC peut-elle tirer parti de son travail en faveur des droits de l'homme (dont l'application de la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme) dans ce contexte ?

Élément Injecté 2

(10 min)

Selon l'assistant chargé de la liaison avec la population locale, une faction du MPC serait prête à accepter le déploiement de personnels civils de l'ONU à Karo, mais pas de soldats de l'ONU, tant que l'Organisation refusera de suspendre officiellement ses opérations conjointes avec le gouvernement. Les règles du DSS stipulent que les civils doivent toujours être accompagnés d'une escorte militaire pour leurs déplacements dans les provinces de l'ouest du pays. Néanmoins, le déploiement d'une JPT chargée de jouer un rôle de médiateur et d'œuvrer à la réconciliation entre les deux communautés pourrait grandement réduire les menaces qui pèsent sur Karo en termes de POC.

Questions de suivi :

1. Devrait-il y avoir une exception aux règles du DSS et, le cas échéant, dans quelles circonstances une telle exception serait-elle acceptable ?
2. Un déploiement civil serait-il acceptable pour l'État hôte, et quelles seraient les conséquences stratégiques d'un déploiement de civils ?
3. Comment l'EDM peut-elle éviter que la mission soit manipulée par une partie au conflit alors qu'elle poursuit son travail de médiation dans la zone sous le contrôle de ce groupe ?
4. Quel effet auraient des interactions avec des membres du MPC sur les relations avec l'État hôte ?

Élément Injecté 3

(10 min)

Le DSS a rejoint la réunion de l'EDM pour discuter de la possibilité d'envoyer des civils sans escorte à Karo. Le DSS a souligné qu'il s'y opposait vivement si les conditions de sécurité n'étaient pas réunies, au vu du besoin de protection physique pour une équipe civile.

Question de suivi :

1. Comment l'EDM peut-elle répondre aux inquiétudes du DSS concernant la sécurité ? Devraient-ils déployer une équipe civile sans escorte ? Serait-il possible d'utiliser des escortes du gouvernement du MPC ?

Élément Injecté 4

(10 min)

Le gouvernement a envoyé une nouvelle communication à l'EDM – transmise à l'EDM pendant sa réunion avec le SMGP – annonçant son intention de lancer une opération militaire à Karo. Le gouvernement invite la MANUC à participer à cette opération.

Questions de suivi :

1. Comment ce nouvel élément affecte-t-il l'analyse réalisée par l'EDM sur les interactions avec le MPC et quel effet a-t-il sur les perspectives d'un déploiement de civils ? Apporte-t-il de nouvelles difficultés ou offre-t-il au contraire des perspectives plus positives ?
2. Quelles précautions la MANUC devrait-elle prendre avant de participer à de telles opérations ?
3. Quels seraient les risques stratégiques et l'impact d'une participation (ou d'un refus de participer) à ces opérations ?

SCÉNARIO 4 : Principaux éléments de réflexion

- *Discuter des implications d'une opération militaire visant à prévenir la violence intercommunautaire. Ces discussions peuvent avoir lieu de manière unilatérale ou avec le gouvernement, mais l'EDM doit examiner les conséquences potentielles des*

opérations conjointes. L'EDM pourrait souhaiter suspendre temporairement les opérations militaires à la lumière de l'évolution de la situation politique sur le terrain et des accusations portées contre le gouvernement, une option qui peut être examinée dans le cadre de la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme.

- *Envisager de tirer parti des interactions politiques avec le gouvernement.* L'EDM devrait discuter des problèmes que pourraient poser des opérations conjointes visant à reprendre le contrôle de Karo, au vu de la dynamique de violence derrière les massacres de civils à Karo. Envisager d'inclure l'EDM dans les discussions politiques avec le gouvernement pour réexaminer l'approche adoptée à l'égard du MPC et promouvoir le dialogue et la progression dans le processus de paix. Déterminer comment les autorités caranaïses pourraient réagir à un déploiement d'équipes civiles à Karo à des fins de protection des civils.

- *Envisager les avantages, les risques et les coûts potentiels d'une interaction avec le MPC.* Discuter d'une éventuelle interaction au niveau politique entre le chef de bureau et la branche politique du MPC et aborder la question de la gestion des tensions avec le gouvernement. Veiller à ce que le personnel du bureau local soit au fait des répercussions politiques qu'auraient des interactions avec les groupes armés. Discuter des arguments qui pourraient être avancés pour convaincre les autorités gouvernementales d'accepter des interactions civiles avec le MPC. Dans une perspective stratégique, il convient d'étudier minutieusement les opportunités, les coûts et les avantages d'une interaction/d'un dialogue avec toutes les parties concernées. Quand il s'agit d'interagir avec les différents acteurs – armés ou politiques – il faut réfléchir aux publics visés, au moment choisi et à la manière de procéder.

- *Plaider en faveur des avantages potentiels à long terme d'une interaction avec le gouvernement et interagir avec le MPC dans la perspective d'un dialogue durable et de la protection des civils.* Utiliser les préoccupations concernant la POC comme un argument pour convaincre les deux parties de faire des compromis et d'ouvrir des canaux de communication, étant donné qu'elles expriment toutes deux le souhait de protéger les civils et de répondre à la montée de la violence intercommunautaire. Serait-il possible d'envisager la mise en place d'une structure tripartite composée du gouvernement, de la MANUC et d'éléments du MPC pour assurer la sécurité dans la région ?

- *Intégrer la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme dans les discussions visant à évaluer l'appui à apporter aux forces nationales.* Les opérations conjointes à Karo (voire au-delà) pourraient s'en trouver encore restreintes, et cette politique pourrait même offrir un cadre légal supplémentaire à utiliser dans les négociations avec l'État hôte pour plaider en faveur de l'arrêt des hostilités.

- *Se mettre en liaison avec l'équipe de pays, les acteurs humanitaires et la société civile pour examiner les différentes options.* S'enquérir des acteurs humanitaires et des droits de l'homme déjà présents sur le terrain ; examiner les outils à la disposition des acteurs humanitaires pour la réconciliation – s'ils comptaient agir sans le personnel des affaires civiles et des droits de l'homme de l'ONU – et comparer leurs avantages respectifs. Se demander si la protection des civils pourrait être « sous-traitée » à d'autres acteurs dans

le cas où toutes les voies de négociations et de dialogue auraient été explorées, sans succès. Ne pas oublier de tenir compte du mandat de la MANUC concernant la protection des acteurs humanitaires et des défenseurs des droits de l'homme.

- *Discuter des politiques de sécurité pour la circulation des civils dans une perspective stratégique.* Essayer de négocier avec le DSS, examiner les inquiétudes exprimées et explorer les différentes options pour le déploiement d'une équipe civile sans escorte. Envisager d'autres mesures de sécurité, telles que la médiation ou l'intervention de partenaires (notamment les forces françaises).

- *Envisager de déployer une FPU/des policiers hors unités constituées.* Déterminer si le déploiement de policiers au lieu de soldats serait acceptable pour le MPC, et réfléchir à la manière dont un tel déploiement pourrait se dérouler étant donné le refus du gouvernement d'interagir avec le MPC. Étudier les risques d'un déploiement de policiers, lesquels pourraient être pris pour cibles par des factions ou des éléments radicaux du MPC, et ce même si le MPC et le gouvernement ont été consultés en amont.

- *Réfléchir de manière créative à la situation à court, moyen et long terme.* Par exemple, déterminer quelle serait la procédure à suivre pour demander au DSS de faire une exception à la règle pour le déploiement de civils à Karo. Envisager également une solution « mixte » qui impliquerait le gouvernement, la MANUC et le MPC pour la protection des civils, même si une telle solution nécessiterait de mener une réflexion très poussée.

Scénario POC 5: Gérer les menaces liées à l'État hôte

1

VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

Le gouvernement a récemment adopté une position plus ferme contre le MPC, qu'il a qualifié de groupe terroriste et extrémiste, ainsi que contre la population kori sous la protection du MPC. Human Rights Watch vient de publier un rapport sur des violations systématiques des droits de l'homme commises par les services du gouvernement à l'encontre des populations koris, y compris des meurtres, des placements en détention arbitraires, des actes de torture et de harcèlement. Le personnel national de la MANUC appartenant à l'ethnie kori a également affirmé avoir été harcelé par les autorités nationales.

Des meurtres et des actes de torture perpétrés à l'encontre de civils koris par des éléments des forces de défense caranaïses (FDC) à Sureen ont été rapportés à la Section des droits de l'homme de la MANUC. La Section des droits de l'homme souhaiterait enquêter sur un cas en particulier. Il concerne des éléments des FDC qui auraient tué tous les hommes et violé toutes les femmes du village Y (dans la région de Sureen).

2

TÂCHE

Le Sous-Secrétaire général aux droits de l'homme sera en visite au Carana demain. Il souhaite spécifiquement discuter de la mise en œuvre de la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme au Carana, et de la possibilité de suspendre les opérations conjointes avec les FDC. L'EDM se réunit pour préparer la discussion et se mettre d'accord sur la question de la collaboration avec le gouvernement.

3

QUESTIONS À DISCUTER

1. Comment l'EDM devrait-elle se préparer à cette visite ?
2. Comment et sur quels points l'EDM devrait-elle informer le SSG aux droits de l'homme concernant la situation actuelle au Carana, et en particulier les menaces liées à l'État hôte ?
3. Que pourrait recommander la MANUC concernant ces opérations conjointes ?

4

ÉLÉMENTS INJECTÉS

Les participants ne reçoivent pas de questions spécifiques pour ces éléments injectés, car ces derniers servent uniquement à pousser les participants à reconsidérer leurs réponses et leurs propositions pour la tâche présentée ci-dessus. Des suggestions de questions de suivi sont toutefois proposées aux animateurs pour chaque élément injecté. Ces questions peuvent les aider à orienter la conversation et à veiller à ce que les participants envisagent chaque scénario sous tous les angles.

Élément Injecté 1

(15 min)

Des ONG internationales ont publié un communiqué commun, dans lequel elles appellent l'ONU à cesser ses opérations conjointes avec les FDC et à montrer qu'elle a l'intention de mettre en application et de respecter la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme. Selon ces ONG, le colonel XX – qui fait l'objet d'un mandat d'arrêt de la CPI et de sanctions de l'ONU – participe à la planification de ces opérations conjointes.

Questions de suivi :

1. Comment l'EDM peut-elle faire part à l'État hôte de ses inquiétudes à propos du colonel XX et des accusations de violations des droits de l'homme, et lui rappeler la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme ?
2. Comment la mission devrait-elle s'assurer que les opérations conjointes sont menées conformément à cette politique, et quels sont les défis liés à sa mise en application ?
3. Comment l'ONU peut-elle se positionner vis-à-vis de l'État hôte au vu du mandat d'arrêt de la CPI contre le colonel XX ?
4. Comment la mission devrait-elle réagir au communiqué des ONG ?

Élément Injecté 2

(20 min)

Il était prévu qu'une mission d'établissement des faits se rende à Sureen, mais le gouvernement empêche l'équipe de se déplacer librement et lui refuse l'accès au village Y. Les autorités nationales refusent d'autoriser les vols pour Sureen. L'équipe des droits de l'homme a essayé de s'y rendre par la route, mais elle a été menacée par des éléments des FDC à un poste de contrôle qui l'a empêchée de poursuivre sa route.

Questions de suivi :

1. Comment l'EDM devrait-elle réagir à cette obstruction ? Qu'est-il possible de faire au niveau stratégique ? Quels types de moyens et de partenariats pourrait-on utiliser pour influencer le comportement des FDC ?

Élément Injecté 3

(10 min)

L'EDM reçoit des informations de la JMAC, selon lesquelles des chercheurs de Human Rights Watch enquêtant sur des exactions commises par les forces caranaises auraient été menacés de mort. Le DSS rappelle à l'EDM que depuis le début de l'année, deux spécialistes des droits de l'homme de la MANUC chargés de documenter des exactions similaires ont été menacés et ont démissionné. Il fait remarquer également que les assistants chargés de la liaison avec la population locale, qui travaillent sur les menaces proférées par les forces de l'État hôte à l'encontre de civils, sont de plus en plus préoccupés par la situation de sécurité.

Questions de suivi :

1. À quel type d'informations l'EDM devrait-elle donner suite ?
2. Ces préoccupations devraient-elles être partagées avec l'État hôte, et si oui, comment ?
3. Comment l'EDM peut-elle assurer la sécurité des défenseurs des droits de l'homme, des employés des ONG et du personnel de l'ONU ?

SCÉNARIO 5 : Principaux éléments de réflexion

- *Discuter des leviers qui pourraient être actionnés pour exercer une influence (armée, police, civils, appui) à l'intérieur et à l'extérieur de la mission, aux niveaux stratégique et opérationnel. L'EDM devrait étudier les avantages de chaque levier possible, les comparer les uns aux autres et décider comment interagir au mieux avec les autorités gouvernementales par la suite pour avoir accès à la zone, obtenir des garanties et assurer une coopération de bonne foi pour ce qui est des droits de l'homme. Le communiqué des ONG internationales doit être pris très au sérieux, mais il ne doit pas détourner l'EDM de la nécessité de dialoguer avec l'État hôte et de la tâche difficile de gérer le consentement de ce dernier. La priorité doit toutefois être donnée à la POC dans toutes les décisions prises.*

- *Discuter de l'impact stratégique de la conduite d'opérations militaires en collaboration avec le colonel XX et mettre en balance les gains opérationnels sur le plan militaire, les droits de l'homme et les considérations liées à la POC. Déterminer l'impact qu'aurait le refus de conduire des opérations conjointes avec l'État hôte, non seulement sur les relations avec les autorités caranaises, mais aussi sur la protection des civils et la sûreté et la sécurité des acteurs humanitaires/partenaires. Par exemple, la suspension des opérations conjointes pourrait-elle entraîner une diminution de la présence de l'ONU dans les zones où elle est nécessaire, ainsi qu'une réduction de la capacité à surveiller les violations des droits de l'homme et donc un affaiblissement de l'influence sur les forces du gouvernement ? Il faut évaluer les effets négatifs qu'aurait l'absence d'interaction avec le gouvernement sur la protection des civils et envisager de prendre en priorité des mesures de responsabilité et d'atténuation au lieu de suspendre l'ensemble de l'appui apporté. Veiller à l'adoption d'une approche modulaire – on pourrait par exemple mettre un terme à une opération spécifique en raison de graves préoccupations en lien avec des exactions, et subordonner la reprise de la coopération à la réalisation d'enquêtes crédibles et à un contrôle des personnels.*

- *Interagir avec l'État hôte et réfléchir aux leviers et aux arguments qui pourraient être utilisés pour influencer stratégiquement l'État hôte en faveur d'un renvoi du colonel XX. Envisager d'avoir recours à la « technique de la carotte et du bâton » pendant les négociations.*

- *Mettre en balance les gains à court et à plus long terme pour la protection des civils lors de la prise de décisions sur l'apport (ou le retrait) d'un appui à l'État hôte.*

- *Discuter de la manière d'interagir avec les hauts responsables de l'ONU au niveau du Siège concernant les menaces de l'État hôte, ses tentatives d'obstruction et son absence de coopération. Se mettre en liaison avec les membres du Conseil de sécurité concernant les préoccupations liées au consentement stratégique de l'État hôte.*

- *Mener une réflexion approfondie sur la manière d'interagir avec les autorités de l'État hôte concernant les menaces proférées à l'encontre du personnel des droits de l'homme. Veiller à l'adoption d'une approche « ne pas nuire » et s'abstenir de mentionner des cas spécifiques afin d'éviter des représailles. Plaider en faveur de la lutte contre l'impunité et d'un appui de la MANUC (par des personnels policiers et civils) pour les enquêtes criminelles et les enquêtes sur les violations des droits de l'homme menées par les autorités caranaises.*

- *Renforcer les mesures de confidentialité et les mécanismes de protection individuelle, et évaluer les ressources nécessaires à ces fins.*

- *Faire en sorte que les responsables militaires, policiers et civils aient une vision commune de l'utilisation de la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme. Veiller à ce que la force soit disposée à mettre en œuvre la Politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme.*

BIOGRAPHIQUE DE L'AUTEUR

Namie Di Razza peut être contactée à l'adresse dirazza@ipinst.org. Mme Di Razza a rejoint l'IPI comme chercheuse postdoctorale en octobre 2016. Elle gère le programme de protection des civils pour le Brian Urquhart Center for Peace Operations de l'IPI. Avant de rejoindre l'IPI, Mme Di Razza a travaillé pour deux missions de maintien de la paix de l'ONU. En 2016, elle a travaillé à Bangui comme analyste de l'information pour la Cellule d'Analyse Conjointe de la MINUSCA. De 2012 à 2013, elle a occupé le poste de spécialiste des affaires civiles à Goma pour la MONUSCO, où elle a travaillé à la mise en œuvre des activités de protection des civils. Elle a également exercé comme consultante sur la protection des civils pour le Département des opérations de maintien de la paix en 2016-2017, ainsi que pour le ministère français de la Défense en 2015.