



L'animateur peut poser les questions ci-dessous aux moments qui lui semblent opportuns pendant la formation ou au cours d'un débat ultérieur. Idéalement, les participants aborderont bon nombre de ces points en travaillant sur le scénario.

Une à trois heures ont été prévues pour la réalisation de cette étude de cas, en fonction du contexte et de ce que décide l'animateur. Les éléments injectés peuvent être introduits lorsqu'il y a lieu par l'animateur pour faire évoluer le scénario et le débat. Le temps est très limité.

Les participants auront besoin d'une carte du Carana et devront être familiers avec la version « condensée » du scénario Carana de l'IPI. 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 leur donnent 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 en outre de créer une plateforme de dialogue 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.

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, dont la disposition, la détermination et la capacité à :

- Mettre en œuvre le mandat et exercer l'autorité ;
- Assumer leurs responsabilités et diriger les autres ;
- Veiller aux bons résultats de l'ensemble des personnes sous leur autorité et réagir efficacement face aux problèmes de performance ;
- Se coordonner avec les autres 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 :

- Les Représentants spéciaux du Secrétaire général ;
- Les Représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général ;
- Les commandants de la force ;
- Les commissaires de police ;
- Les 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

Dans la première phase, les animateurs se familiarisent avec le matériel de formation, préparent les protagonistes et transmettent les consignes aux mentors et experts participant à la formation. Ils abordent également avec eux les objectifs de la formation et leur demandent à tous de définir leur conception de la formation et leurs attentes :

- Quel est l'objectif de la formation ?
- Quelle peut être la valeur ajoutée d'une formation basée sur un scénario ?
- Que peut-on attendre de la formation et de ce format spécifique ?
- Quels sont les rôles et objectifs des protagonistes/mentors ?

Étape 2: Familiarisation

Dans la deuxième phase, 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. Les animateurs discutent de la situation générale et de la « crise » en cours avec les participants, et ils s'assurent qu'ils aient tous la même conception 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 ?
- Quels sont/devraient être les principaux acteurs, et quels sont les principaux enjeux ?
- Quels sont le mandat et l'autorité de chaque acteur majeur : la Mission d'assistance des Nations Unies à Carana (MANUC), les forces gouvernementales, et la Mission d'assistance de la Coalition régionale continentale à Carana (MACRCC) ?
- Quels principes de l'ONU s'appliquent à la MANUC ? Exemples de principes : indépendance, impartialité et caractère exclusivement international.

- Quels aspects du mandat en matière de protection des civils sont pertinents pour ce scénario ? Ce mandat prévoit non seulement de ne pas nuire aux civils (ne pas nuire et réduire au minimum ou éviter les dommages collatéraux), mais aussi de les protéger activement et proactivement contre la violence physique ou les menaces de violence physique par d'autres acteurs, y compris les forces gouvernementales, les rebelles ou les insurgés, les terroristes et les criminels.
- Quelles sont les politiques de l'ONU – politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des atteintes sexuelles, politique de vérification des antécédents du personnel des Nations Unies en matière de respect des droits de l'homme, et politique de diligence voulue en matière de droits de l'homme – qui s'appliquent ?
- Quels sont les rôles de chaque participant dans le scénario ?
- Quelles sont les priorités de la MANUC pour ce qui est du gouvernement caranais ?

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 déroulement du scénario tous ensemble.

En tant que groupe, les participants doivent se mettre à la place des membres de l'équipe de direction de la mission (EDM), composée des représentants spéciaux du Secrétaire général (RSSG), des RSSG adjoints (RSASG), des commandants de la force, des commissaires de police et de personnels D2-P4 clés.

Les groupes devraient idéalement être composés de professionnels aux profils variés, issus de différentes institutions, afin que différents points de vue puissent alimenter les discussions. Un mentor doit être désigné pour chaque groupe.

L'exercice se compose de quatre phases : les trois premières phases sont liées au déroulement du scénario, tandis que la quatrième offre l'occasion de mener une réflexion sur l'exercice dans son ensemble. Afin de reproduire la pression inhérente à la gestion de crises réelles, le temps est limité pour chacune des trois premières phases : 30 minutes pour la discussion de groupe, puis 15 minutes pour la séance plénière réunissant tous les participants. Lors de la discussion plénière, chaque groupe dispose de 2 minutes pour présenter les principaux points abordés pendant la discussion de groupe, puis les mentors disposent de 5 minutes pour leur donner un retour.

Pendant les discussions de groupe, le rôle du mentor est de donner des informations quant à la manière dont l'État hôte réfléchit et réagit aux différents enjeux, problèmes et défis analysés par les participants. Les mentors orientent les débats si nécessaire, veillant à ce que les participants soulèvent les questions clés et en débattent. Les participants sont encouragés à prendre en compte d'autres points de vue dans leur réflexion, leur planification et leur manière de gérer la situation, ainsi qu'à recenser et gérer des perspectives imprévues.

- 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. L'animateur distribue la première partie du scénario aux participants, afin qu'ils puissent le lire et se familiariser avec la situation. Les participants doivent alors déterminer la pertinence des informations qui leur ont été communiquées pour la mise en œuvre du mandat de la mission. Ils doivent recenser et expliquer les priorités de la MANUC, ainsi que les rôles et/ou les responsabilités de l'État hôte et des autres acteurs sur le terrain à cet égard. Le mentor peut utiliser les questions proposées dans la section suivante pour alimenter le débat ou pour l'orienter vers la réalisation des objectifs de la présente phase. À l'issue d'une discussion de 30 minutes, les groupes se rejoignent pour la session plénière. Chaque groupe dispose alors de 2 minutes pour présenter les principaux points abordés au cours de la discussion, puis les mentors ont 5 minutes pour leur donner un retour. Cette discussion plénière devrait durer 15 minutes.
- La **deuxième phase** porte sur les enjeux liés au soutien apporté à l'État hôte ou aux actions menées aux côtés de ce dernier dans le cadre de la réponse apportée par la mission à la crise Ebola. Tout au long des discussions, le mentor doit faire sentir aux participants comment l'État hôte pourrait percevoir et réagir aux différents points soulevés. Les éléments injectés sont ensuite introduits et les participants disposent de 15 minutes supplémentaires pour discuter de leur impact. Le mentor peut utiliser les questions proposées dans la section suivante pour orienter le débat vers la réalisation des objectifs de la présente phase. Chaque groupe disposera de 10 à 15 minutes pour discuter de cette deuxième phase. Les groupes se réunissent ensuite pour une nouvelle session plénière. Chaque groupe a 2 minutes pour présenter les principaux points abordés au cours de la discussion, puis les mentors ont 5 minutes pour leur donner un retour. Cette discussion plénière devrait durer 15 minutes.
- La **troisième phase** porte sur (1) la manière dont la perception qu'a la population de la crise et des diverses réponses qui y sont apportées par la mission, l'État hôte et les acteurs internationaux peut être manipulée, et sur (2) les effets de cette perception sur la relation de la mission avec le gouvernement hôte. Les groupes ont 10 à 15 minutes pour discuter des informations qui leur seront transmises. Les éléments injectés sont ensuite introduits, et les participants disposent de 15 minutes supplémentaires pour discuter. Le mentor peut utiliser les questions proposées dans la section suivante pour alimenter le débat ou pour l'orienter vers la réalisation des objectifs de la présente phase. À l'issue d'une discussion de 30 minutes, les groupes se rejoignent pour une nouvelle session plénière. Comme pour les deux phases précédentes, chaque groupe a 2 minutes pour présenter les principaux points abordés au cours de la discussion, puis les mentors ont 5 minutes pour leur donner un retour. Cette discussion plénière devrait durer 15 minutes.
- La **dernière phase** permet de faire le bilan. Elle est plus longue et l'animateur doit prévoir 30 minutes pour discuter avec l'ensemble des groupes/participants. Cette discussion devrait porter sur le scénario, les enseignements tirés, les meilleures et les pires pratiques, les difficultés prévues et imprévues, ce qu'il faudrait faire pour

mieux gérer ces situations et pour se préparer à la réalité sur le terrain. Les notes ci-dessous peuvent être utilisées à l'appui de cette discussion.

Étape 4: Analyse du retour d'expérience

L'analyse du retour d'expérience doit se dérouler en deux étapes :

1. Auto-évaluation et évaluation de l'équipe pour les protagonistes
2. Évaluation de la formation et du scénario

L'animateur demande aux participants de récapituler les objectifs de la formation et de présenter les expériences prévues et imprévues qu'ils ont vécues, ainsi que de faire le point sur les résultats de la formation. L'animateur demande ensuite à chaque participant de noter et d'évaluer les principales difficultés rencontrées dans la gestion de cette crise spécifique.

Partie 1 : Auto-évaluation et évaluation de l'équipe pour les protagonistes

- Quel était l'objectif de cette formation ?
- Quel rôle avez-vous joué ?
- Que vous a apporté la formation sur le plan personnel et professionnel ?
- Quels sont les principaux éléments qui ont influencé vos décisions ? Comment avez-vous défini l'ordre de vos priorités lorsqu'il a fallu agir ?
- Quels compromis avez-vous dû faire et quels étaient les enjeux de chacune de vos décisions ?
- Quelles sont selon vous les pires et les meilleures pratiques ? Si vous deviez recommencer la formation, que feriez-vous différemment ?

Partie 2 : Évaluation de la formation et du scénario

- Quels sont les principaux atouts et défauts du scénario et de la formation ?
- Discussion sur le contenu et le déroulement du scénario et des éléments injectés.
- Discussion sur la qualité des orientations fournies au cours de la formation.
- Que retirerez-vous de cette formation et quels enseignements pouvez-vous en tirer ?

À ne pas oublier

- Les participants doivent recenser les meilleures et les pires pratiques en lien avec leur propre travail.
- Les participants doivent prendre note des principaux éléments considérés et hiérarchiser les priorités qui ont un effet sur leurs décisions et leurs actions.
- L'animateur doit clarifier les avantages et les inconvénients liés aux décisions et actions des participants.
- « Et donc... ? » et « Que se passerait-il si... ? » devraient être les deux principaux types de questions posées pendant le déroulement du scénario.

- Le temps, l'ordre et le rythme ont leur importance pour la réussite du scénario. L'animateur doit s'enquérir des effets de chacun de ces facteurs, ainsi que des conséquences immédiates, à court et à long terme de chaque décision prise.
- Les participants doivent tenir compte de la problématique hommes-femmes dans l'ensemble du scénario. Lorsqu'ils examinent des questions et des éléments injectés, ils doivent être conscients que les perceptions et les identités de genre ont toujours une influence sur la manière dont se déroulent les incidents relevant du domaine de la paix et de la sécurité et dont ces événements sont compris et gérés par les personnes concernées.

3

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Définition et interprétation du mandat : L'épidémie d'Ebola est une crise de santé publique, mais elle peut également avoir des répercussions sur la mise en œuvre du mandat.

- Quels problèmes cette épidémie risque-t-elle de causer ?
- Quels effets l'épidémie risque-t-elle d'avoir sur les objectifs et les moyens de la mission, notamment pour ce qui est des droits de l'homme, de la protection des civils (POC) et de l'assistance humanitaire ?

Coordination avec l'État hôte, l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et l'équipe de pays des Nations Unies (EPNU) : Le gouvernement hôte est responsable de la coordination de la réponse nationale à l'intérieur de ses frontières. Le bureau de pays de l'OMS est chargé de coordonner le soutien international au plan opérationnel national, ce qui comprend la communication sur la crise et les risques. Des groupes de responsabilité sectorielle Santé peuvent être créés avec le Coordonnateur résident des Nations Unies et l'OCHA. L'EPNU – par l'intermédiaire du Coordonnateur résident des Nations Unies – est responsable de la coordination de l'appui interorganisations aux États présentant un grand nombre de victimes de la MVE/où le taux de transmission est élevé. Il peut s'agir de demander l'activation – où le coordonnateur résident l'estime approprié – des groupes de responsabilité sectorielle nécessaires pour coordonner l'appui apporté aux différents secteurs.

- Quels acteurs faut-il impliquer dans les discussions des hauts responsables et dans leur prise de décisions ?
- Comment la MANUC peut-elle équilibrer sa réponse, de sorte à soutenir efficacement le gouvernement hôte, l'OMS, l'OCHA et l'EPNU ?
- Comment la MANUC peut-elle coordonner au mieux l'appui multisectoriel global qu'elle apporte à l'État hôte ?

Équilibre entre consentement, impartialité et non-emploi de la force en temps de crise :

Les missions de maintien de la paix exigent le consentement des États hôtes. Elles doivent donc planifier et mettre en œuvre leurs actions dans le respect des intérêts et des priorités du gouvernement hôte. Elles doivent aussi tenir compte de l'intérêt des populations qui pourraient être prises pour cibles par des forces de l'État ou des forces indépendantes.

- Comment la MANUC peut-elle aider au mieux le gouvernement, sans pour autant sembler prendre parti pour ou contre l'action militarisée du gouvernement ?
- Comment la MANUC peut-elle éviter d'être instrumentalisée par l'État hôte ou ses opposants en leur donnant un sentiment de légitimité ou des ressources leur permettant de prendre des mesures qu'ils ne pourraient pas prendre autrement ?

Efficacité et dépendance : D'une part, une réponse efficace de la MANUC permettrait de prévenir rapidement la propagation de la maladie. D'autre part, cet événement peut être l'occasion de renforcer la confiance dans les institutions du gouvernement et de réduire sa dépendance à l'égard des structures de la MANUC. Mais la diminution de cette dépendance prendrait plus de temps que l'apport d'une réponse efficace par l'ONU.

- Comment la MANUC peut-elle trouver le juste équilibre entre l'apport d'une réponse efficace à l'épidémie et l'autonomisation des dirigeants nationaux et locaux et des populations s'agissant de prendre des mesures et de gérer de multiples parties prenantes ?

Confiance et contrôle : Il peut être difficile de trouver le juste équilibre entre la confiance et le contrôle dans la coordination des réponses à apporter à l'épidémie. La gestion de l'épidémie d'Ebola, en termes d'actions et de ressources déployées, pourrait être l'occasion pour le gouvernement de regagner la confiance de sa population, mais elle pourrait également amplifier les problèmes de discrimination dont sont victimes certains groupes et régions ou favoriser la prise de nouvelles mesures discriminatoires. Les opposants au gouvernement, tels que le Mouvement Patriotique du Carana (MPC), pourraient voir la réponse du gouvernement et de l'ONU comme une occasion de délégitimer les institutions de l'État et la réponse internationale.

- Comment la MANUC peut-elle utiliser au mieux cette épidémie pour remplir son mandat dans le pays et faciliter une réponse gouvernementale qui promeut la coordination et la coopération entre les groupes dont les intérêts s'opposent ?

Accès vs protection : L'accès à la population est essentiel, mais il peut également contribuer à la propagation de la maladie.

- Quel rôle la MANUC peut-elle jouer en accédant à la population et en lui apportant des ressources et une assistance médicale, tout en protégeant son propre personnel et en aidant le gouvernement ?

Réponses à court terme vs réponses à long terme : En temps de crise, des mesures de réaction rapide doivent être prises à court terme, tout en tenant compte de leurs effets

à long terme. Ces réponses couvrent les phases de la reconnaissance, de la mobilisation précoce, de la réaction d'urgence, et de l'appui apporté pour le renforcement du système de santé. Chacune de ces phases a un impact sur la mise en œuvre du mandat de la mission, ainsi que sur la gestion de son personnel.

- Comment la MANUC devrait-elle gérer l'impact de la crise sur la mission et sur ses propres réponses internes (par ex., communication avec le personnel de la mission ou un pays fournisseur de troupes qui menace de retirer son personnel) ?
- Quelles mesures la mission devrait-elle prendre pour garantir la santé, la sécurité et la sûreté de son propre personnel, tout en continuant d'exercer ses fonctions aussi efficacement que possible ?

4

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE POUR LE BILAN

Cette section propose des questions clés que l'animateur peut poser aux participants, ainsi que des points essentiels qui doivent être soulevés. Nous n'avons pas fourni de réponses aux questions et nous encourageons l'animateur à s'en inspirer et à les adapter si nécessaire.

RÉFLEXION SUR LA PHASE 1: INTERPRÉTER LE MANDAT, CLARIFIER LES OBJECTIFS ET DÉFINIR LES PRIORITÉS

L'objectif de la première phase est de planter le décor et d'aider les participants à clarifier les différents rôles, objectifs et priorités. Vous trouverez ci-dessous des sujets de discussion et des questions destinés aux participants, en lien avec les différents points du scénario.

Interprétation du mandat et réalisation d'évaluations prospectives :

La MANUC n'a pas pour mandat spécifique d'endiguer la propagation de la maladie et elle n'est pas équipée pour endiguer une épidémie biologique majeure. Toutefois, en tant que crise de santé publique, l'épidémie d'Ebola présente des défis pour la mise en œuvre du mandat de la mission.

- Comment l'EDM peut-elle faire preuve d'anticipation et prévoir les problèmes que cette épidémie risque de poser s'agissant de sa relation avec l'État hôte ?
- Au sein de la MANUC, quel est l'impact de cette épidémie sur l'interprétation du mandat de la mission (notamment pour ce qui est de l'acheminement de l'aide humanitaire et de la protection des civils) ?

Coordination avec les autres organismes de l'ONU, les acteurs humanitaires et le gouvernement :

- Quels autres acteurs sur le terrain convient-il d'impliquer dans la planification de la réponse à la crise ? Avec qui la MANUC peut-elle coordonner ses actions et ses décisions ?
- Comment les hauts responsables pourraient-ils mieux se coordonner avec les autres organismes de l'ONU ?
- Dans quelle mesure le mandat devrait-il être interprété comme prévoyant que la MANUC *facilite* l'acheminement de l'aide humanitaire – et non qu'elle se charge elle-même de son acheminement ? Dans quelle mesure la protection des civils est-elle assortie de l'exigence spécifique d'acheminer une aide médicale ou d'autres formes d'aide humanitaire ?
- Dans quelle mesure la MANUC devrait-elle jouer un rôle plus direct dans l'acheminement de l'aide médicale pendant l'épidémie de MVE ?
- Dans quelle mesure la MANUC peut-elle contribuer à veiller à ce que les principes de neutralité et d'impartialité de l'aide humanitaire soient respectés ?
- Comment la MANUC peut-elle coordonner efficacement ses soldats du maintien de la paix – dont la responsabilité première est d'atteindre les objectifs politiques de la mission et ses objectifs en matière de sécurité – et les organismes humanitaires qui dirigent la réponse humanitaire ?
- Dans quelle mesure la MANUC devrait-elle convenir d'un plan d'action avec le gouvernement avant la première réunion du Conseil de sécurité sur l'épidémie d'Ebola ?

Examiner la situation du point de vue de l'État hôte :

- Comment la MANUC peut-elle aider au mieux le gouvernement à protéger sa population contre Ebola ?
- Comment la MANUC peut-elle encourager la confiance dans les entités du gouvernement, alors que la mission a elle aussi des doutes sur la capacité du gouvernement caranais à répondre à la crise ?
- En quoi le moment choisi par la MANUC pour réagir à la crise a-t-il son importance ? Quels sont les avantages et les inconvénients d'une intervention précoce (préventive) et d'une intervention tardive vis-à-vis du gouvernement hôte ?
- Quelles opportunités et quels défis cette crise présente-t-elle pour le gouvernement hôte et pour ses opposants ?
- Dans quelles conditions l'ONU peut-elle soutenir les actions de l'État hôte ?

- Quelle sera probablement la réaction de l'État hôte et de ses opposants politiques face à cette crise ?
- La MANUC devrait-elle user de son influence pour renforcer la légitimité et l'autorité des forces de sécurité de l'État ? Si oui, comment ?
- Quelles sont les répercussions de la déclaration de l'état d'urgence par le gouvernement sur le mandat de la MANUC en matière de droits de l'homme ?
- Quelles questions les hauts responsables de l'ONU pourraient-ils se poser sur la conception et les objectifs du mandat ? Quel impact ces débats (et leurs résultats) pourraient-ils avoir sur le gouvernement hôte ?
- Quel impact le moment choisi pour la réponse internationale pourrait-il avoir sur la perception qu'a la population locale de la mission ? Comment les groupes de l'opposition politique dans chacune des régions pourraient-ils tirer parti de ces perceptions ?

RÉFLEXION SUR LA PHASE 2: COMMENT SOUTENIR L'ÉTAT HÔTE FACE À UNE CRISE DE SANTÉ PUBLIQUE

L'objectif de la deuxième phase du scénario est de réfléchir aux questions liées au soutien apporté au gouvernement et aux actions menées à ses côtés dans le cadre de la réponse apportée à la crise Ebola.

Gérer les demandes des pays fournisseurs de contingents (TCC) et du gouvernement hôte :

- Qu'est-ce que le kidnapping révèle du contrôle du gouvernement sur son territoire ?
- Quels sont les enjeux de l'épidémie pour les TCC s'agissant de son impact potentiel sur leurs restrictions (« caveats ») nationales ?
- Comment les hauts responsables peuvent-ils répondre aux préoccupations des TCC concernant la sûreté et la sécurité de leurs personnels ?
- Comment l'EDM peut-elle gérer au mieux l'impact potentiel d'Ebola sur ses propres soldats sans alarmer les TCC ?
- Comment le personnel de l'ONU au Carana devrait-il être formé sur les mesures de prévention à prendre pour réduire au minimum les risques de contraction de la maladie ?
- Comment la mission devrait-elle gérer la réaction du public une fois que des cas d'Ebola sont recensés dans des régions où sont stationnées des unités de la

MANUC ? Quels seraient les avantages et les inconvénients de la fermeture au public des installations de la MANUC ?

- Quels éléments faudra-t-il prendre en compte si la MANUC fait don de véhicules, propose des formations médicales aux professionnels de santé locaux et communique publiquement sur la manière de prévenir la propagation du virus via la radio de la MANUC et des activités de sensibilisation de la population ?
- Si la MANUC décide de jouer un rôle actif dans le traitement des patients atteints du virus Ebola (autres que le personnel de la MANUC) et (en dépit de son rôle en matière de sécurité) de se distancer explicitement des opérations de sécurité menées par le gouvernement du Carana pour contenir la maladie, quelles concessions faudra-t-il faire ? Quels seront les effets de l'isolement du district de Galasi ?
- Quels pourraient être les effets du retour des personnels de la mission dans leur caserne une fois la MVE présente sur le territoire ?
- Au vu de son mandat, quel rôle la MANUC devrait-elle jouer s'agissant d'assurer la sécurité pour permettre aux organismes d'aide humanitaire d'apporter une aide médicale plus directe ?

Éléments injectés et exemples de sujets de discussion :

Élément Injecté 1

Deux médecins français travaillant pour l'Opération Intrépide sont kidnappés près de Corma.

Dans le même temps, dans les régions sous le contrôle du MPC et des Combattants Indépendants du Sud Carana (CISC), les rebelles renforcent leurs positions. Le Katasi est suspecté d'armer les rebelles dans l'ouest du Carana, tout en empêchant la population de traverser la frontière.

- Contrôle du gouvernement sur le territoire
- Réaction des TCC
- Réaction des États membres

Élément Injecté 2

Le 15 août, deux soldats du maintien de la paix et cinq personnels de l'UNICEF (deux personnels nationaux et trois internationaux) meurent de la MVE et du choléra près de Folsa. Plusieurs pays fournisseurs de troupes (TCC) se disent inquiets pour la sûreté de leur personnel, et un TCC important annonce le 23 août qu'il va procéder au retrait de 200 soldats de la mission.

Des rumeurs circulent à propos d'un groupe coordonné et organisé qui empoisonnerait l'eau des puits dans plusieurs régions du Carana. Le Centre d'opérations conjoint (JOC) reçoit plusieurs signalements d'extorsion et d'emploi excessif de la force par les forces de sécurité chargées de gérer la crise de MVE, notamment pendant la mise en place des quarantaines. Lors d'affrontements entre les forces de sécurité et des habitants mécontents protestant contre la quarantaine à Galasi, une jeune fille de 15 ans a été tuée par balle et quatre autres habitants ont été gravement blessés.

- Impact sur les TCC
- Réaction des organismes de l'ONU
- Mécanismes de coordination
- Impact sur la capacité de l'État hôte

Élément Injecté 3

Selon Jane Doe, conseillère sénior pour la gestion de crise auprès d'Amnesty International, « des soldats du gouvernement caranais ont tué des hommes de l'ethnie tatsi, détruit et pillé des biens, et violé des civiles ».

La Cellule d'analyse conjointe de la Mission (JMAC) reçoit des informations selon lesquelles des policiers et des soldats chargés de faire respecter les quarantaines au Carana ont été accusés de demander des pots-de-vin aux habitants cherchant à sortir de la zone.

- Interprétation du mandat de la MANUC
- Impact sur la relation qu'entretient la MANUC avec l'État hôte

Élément Injecté 4

Deux consultants de l'ONU sont surpris en train d'accepter des pots-de-vin pour truquer l'attribution de contrats d'une valeur de 60 millions d'USD pour l'approvisionnement de médicaments vitaux au ministère de la Santé caranais. L'entreprise pharmaceutique Endeavourpharma aurait payé ces consultants pour qu'ils l'aident à remporter des contrats lucratifs dans le cadre d'appels d'offres de l'ONU.

- Impact sur la relation entre l'État hôte et la MANUC
- Impact sur la manière dont la population perçoit l'ONU
- Impact sur la manière dont l'État hôte perçoit l'ONU
- Impact sur la manière dont l'État hôte perçoit la population
- Impact sur les activités de la MANUC

Élément Injecté 5

Le gouvernement caranais refuse de délivrer des visas pour de hauts diplomates américains, britanniques et français souhaitant conduire une mission d'établissement des faits dans l'ouest du Carana.

- Impact sur la relation qu'entretient la MANUC avec l'État hôte

- Impact sur les TCC
- Impact sur les perceptions de la population

Élément Injecté 6

Le gouvernement du Carana refuse de laisser les soldats du maintien de la paix de l'ONU enquêter sur les accusations de viols multiples dans un village de la région de Hanno dans l'ouest du pays, mettant en doute les motifs qui sous-tendent cette visite.

La détérioration de l'état sanitaire et de la sécurité alimentaire s'accompagne de troubles à Corma. Un professionnel de santé international confie à Human Rights Watch :

« Nous avons déjà eu des incidents de sécurité, et des troubles peuvent survenir en de nombreuses occasions – lorsque les patients sont renvoyés des établissements de santé, lors de la distribution de nourriture, d'eau et de chlore, lorsque les travailleurs enlèvent les corps et mettent en place les morgues – tous ces scénarios pointant vers le risque croissant de soulèvements et vers la nécessité de dispositifs professionnels de contrôle des foules ».

Les médias ont fait savoir qu'en raison de la peur que suscite la MVE, des professionnels de santé ont été attaqués près d'Akkabar, où une foule en colère s'en est pris à un centre de traitement. À l'est de Galasi, quatre personnes ont attaqué des membres du personnel du Programme alimentaire mondial, accusant l'ONU d'apporter la MVE dans la ville. Des habitants de Corma – protestant contre la diffusion sur un marché d'un désinfectant qu'ils pensaient être en réalité le virus Ebola – ont créé une émeute. Plus de 50 personnes ont été blessées, dont des membres des forces de sécurité.

Le gouvernement du Carana demande aux soldats du maintien de la paix de la MANUC de se déployer aux côtés de l'armée caranaise, afin de l'aider à administrer le traitement de la MVE à Akkabar et à Corma.

- Contrôle exercé par l'État hôte sur le territoire

RÉFLEXION SUR LA PHASE 3: L'IMPACT DE LA PERCEPTION QU'A LA POPULATION DE LA CRISE ET DES RÉPONSES QU'Y APPORTENT LA MISSION, L'ÉTAT HÔTE ET LES ACTEURS INTERNATIONAUX

L'objectif de la troisième phase du scénario est de réfléchir à la manière dont la perception qu'a la population de la crise et des réponses qu'y apportent la mission, l'État hôte et les acteurs internationaux affecte la relation avec l'État hôte.

Gérer la communication avec le public et sur les médias sociaux :

- Quel rôle l'infrastructure de communication publique de la MANUC – qui, avant l'épidémie d'Ebola, offrait un appui logistique, y compris en proposant directement des services médicaux aux populations locales dans la zone de la

mission – joue-t-elle au quotidien et dans la préservation de l'image publique de la mission ?

- Dans quelle mesure cette crise pourrait-elle révéler à quel point la population caranaise – en particulier dans les provinces éloignées – dépend de la présence de la MANUC dans le pays ?
- Quels sont les défis pour la MANUC s'agissant de contribuer au déplacement de l'équipement logistique essentiel et des personnels de la police nationale caranaise et des services médicaux jusque dans les provinces éloignées ?
- Étant donné que les routes sont impraticables et ne peuvent être utilisées pour de grands mouvements logistiques pendant la saison des pluies, quelles pistes commerciales les unités du génie militaire de la MANUC pourraient-elles exploiter pour maintenir les lignes de ravitaillement ?
- Comment l'ONU peut-elle faire face aux lacunes du système de santé national ?
- Dans quelle mesure la réponse de la MANUC pourrait-elle renforcer la dépendance à l'égard de la mission s'agissant de faciliter l'accès du personnel médical aux provinces reculées, ou la dépendance à l'égard de la MANUC pour l'apport d'une aide médicale aux citoyens caranais ?
- Comment la stratégie de communication de la MANUC peut-elle appuyer la réponse du gouvernement national ?
- Comment la MANUC devrait-elle planifier ses activités de sensibilisation sur les questions de santé (en termes de personnel et d'équipement) avec l'apparition de l'épidémie d'Ebola ?
- Comment les responsables de la mission devraient-ils gérer la possibilité que les soldats de maintien de la paix de la MANUC présents parmi les populations locales risquent de devenir des « vecteurs » de la maladie, propageant le virus dans les endroits où ils travaillent ?
- Outre l'impact évident sur la santé publique, quels autres effets potentiellement dévastateurs de l'épidémie d'Ebola la direction de la mission devrait-elle anticiper ?
- Quels sont les enjeux et les compromis liés à l'apport d'une assistance de la MANUC en matière de sécurité (une tâche qui, à première vue, cadrerait explicitement avec les dispositions du mandat de la mission qui prévoient de « faciliter l'acheminement de l'aide humanitaire »), au vu de la nature de certaines des mesures prises par le gouvernement caranais ?
- Quelles sont les contreparties de la militarisation croissante des réponses apportées à mesure que la crise progresse ? Quel serait l'intérêt d'intervenir dans les districts en quarantaine à Galasi ? Dans quelle mesure une intervention de la

mission pourrait-elle donner lieu à des affrontements entre la population et les services de sécurité ?

- Comment la mission peut-elle gérer le fait que l'épidémie de MVE a « mis au jour une profonde méfiance du public à l'égard de l'État, révélant les capacités limitées de la reconstruction post-conflit à transformer les relations entre l'État et la société »¹ ?
- Comment la MANUC peut-elle éviter d'exacerber l'exclusion sociale, en tenant compte du fait que « les quarantaines, les pratiques policières agressives, la fermeture des frontières et les autres restrictions à la circulation des personnes rappellent à la population les contrôles militaires déployés pendant les longues guerres dans la région, ce qui érode encore un peu plus la confiance des citoyens dans les autorités publiques »² ?
- Comment la MANUC peut-elle coordonner sa stratégie avec la police caranaise et les institutions de sécurité ?
- Comment la MANUC peut-elle travailler au mieux avec les institutions du gouvernement hôte pour traiter Ebola, dans le respect des coutumes locales et de sorte à atténuer la réaction potentiellement violente des civils ?
- Comment s'insère la problématique hommes-femmes dans cette crise ? Comment la MANUC peut-elle aider le gouvernement à tenir compte de cette problématique ?

Éléments injectés et exemples de sujets de discussion :

Élément Injecté 7

Selon des messages publiés sur les médias sociaux, des groupes actifs à Galasi empoisonneraient les puits municipaux pour faire grimper artificiellement le nombre de décès dus à la MVE. Le JOC reçoit des informations selon lesquelles la foule aurait violemment roué de coups un homme soupçonné d'avoir empoisonné un puits local. Dans une interview publiée dans un journal local, le porte-parole de la police nationale affirme qu'aucun empoisonnement de puits n'a eu lieu et il accuse les habitants d'avoir lancé des pierres aux agents. La police nationale caranaise révèle qu'elle enquête sur quatre personnes liées à l'empoisonnement de puits d'eau. Le porte-parole informe la police des Nations Unies (UNPOL) que ces individus ont été arrêtés en divers endroits de Faron, Maui et Folsa.

¹ Texte original en anglais : « *unmasked persisting deep public suspicion and mistrust of the state, laying bare the limits of post-conflict reconstruction to transform state-society relations* ».

² Texte original en anglais : « *quarantines, aggressive policing, closed borders, and other restrictions on people's movements hark back to military controls deployed during the region's long wars, thereby further eroding trust and confidence in public authorities* ».

La Carana Broadcasting Corporation (société de radiodiffusion caranaise), qui avait révélé l'empoisonnement présumé d'un puits à Faron, revient sur ses propos et affirme à présent que plusieurs enquêtes seraient en cours à Folsa sur des empoisonnements de puits. L'homme qui a été roué de coups aurait avoué qu'au moins 250 hommes avaient été entraînés et répartis dans tout le pays.

Selon le porte-parole de la police nationale caranaise, « il est peu probable que des populations de diverses régions du pays racontent en même temps des histoires fausses et trompeuses sur des personnes qui empoisonneraient des puits ». Les journalistes locaux couvrant cette affaire considèrent toujours que ces accusations ne sont pas claires. Toutefois, au vu du nombre de signalements et des preuves qui s'accroissent, ils commencent à s'interroger sur l'intérêt qu'aurait eu la police à dissimuler les faits.

- Coordination de l'information du public
- Impact sur les TCC
- Impact sur les perceptions de l'État hôte

Élément Injecté 8

Des publications sur Facebook et Twitter circulent parmi la population caranaise, exhortant les citoyens à refuser les traitements administrés par l'armée. Dans ces publications, les traitements sont décrits comme un moyen utilisé par le gouvernement pour exterminer la population tatsi du sud du pays. Les vaccins seraient utilisés pour injecter la maladie. Cette rumeur est relayée dans les médias de la ville portuaire d'Eres, où la maladie est appelée « Eresbola ». Selon la presse, l'injection de la maladie par le gouvernement s'inscrirait dans une stratégie visant à dépeupler la région de l'est, considérée comme un bastion de l'opposition politique. À Galasi et à Maroni, la presse affirme que le virus est une ruse du gouvernement pour attirer des donations internationales.

- Impact sur la capacité de l'État hôte
- Impact sur les activités de la MANUC
- Coordination entre l'État hôte, la MANUC et les organismes de l'ONU

Élément Injecté 9

Le 1^{er} octobre, l'agence américaine Centers for Disease Control (CDC) publie une projection des cas de MVE au Carana pour la fin de l'année.

On observe également une recrudescence de la violence à l'encontre du gouvernement dans la région d'Akkabar dans le sud du pays, et l'UNICEF a publié un rapport, dans lequel elle déclare que « sans assistance humanitaire d'urgence, le nombre de décès d'enfants dans la région d'Akkabar pourrait grimper en flèche ».

- Coordination de l'information du public
- Impact sur les TCC
- Impact sur les perceptions de l'État hôte

La diffusion des programmes de Radio France Internationale et de la radio de l'ONU a été interrompue à Galasi. Certains observateurs accusent les autorités caranaises d'un sabotage délibéré.

Le ministère caranais des Télécommunications, de l'Information et des Technologies de communication reconnaît avoir été informé du problème et il affirme que l'organisme réglementaire du gouvernement pour les télécommunications travaille à une solution. Selon de nombreux observateurs, l'interruption de la diffusion des programmes des deux radios s'apparente à un acte de censure de la part des autorités caranaises.

- Impact sur la relation qu'entretient la MANUC avec l'État hôte

BIOGRAPHIQUE DE L'AUTEUR

Sarah-Myriam Martin-Brûlé peut être contactée à l'adresse smartin@ubishops.ca. Mme Martin-Brûlé est professeur agrégée au sein de la faculté de politologie et d'études internationales de l'Université Bishop's, et chercheuse non résidente à l'International Peace Institute (IPI). Elle a un doctorat en sciences politiques de l'Université McGill et est actuellement titulaire de la chaire de recherche 2018-2019 de Fulbright Canada pour les études sur la paix et la guerre. Elle est directrice adjointe du Réseau de recherche sur les opérations de la paix (ROP), et elle fait partie du corps enseignant du Center for International Peace and Security Studies (CIPSS) et du Centre d'études et de recherches internationales (CÉRIUM) de Montréal. Son livre, *Evaluating Peacekeeping Missions: A Typology of Success and Failure in International Interventions* (Routledge 2016), propose une réflexion sur les conditions qui ont permis la réussite ou causé l'échec des opérations de paix à travers l'histoire. Elle a également coécrit le premier manuel de terrain des Nations Unies sur les Cellules d'analyse conjointe de la mission (*United Nations Field Handbook on Joint Mission Analysis Centres*) (Nations Unies, 2018). Elle concentre actuellement ses travaux de recherche sur le renseignement dans le cadre des missions de maintien de la paix de l'ONU, et elle a récemment effectué des travaux de terrain au sein de la MINUSCA (République centrafricaine), de la MINUSMA (Mali), de la MONUSCO (République démocratique du Congo), de l'ONUCI (Côte d'Ivoire) et de la MINUSS (Soudan du Sud). Elle est la lauréate du prix *William and Nancy Turner Teaching Award*, la plus haute distinction récompensant un enseignement d'excellence à l'Université Bishop's.