Vous partez pour une mission de gestion de crise à l'étranger ?

Ce manuel vous accompagnera tout au long de votre mission jusqu'à votre retour à domicile. Il vous servira d'introduction aux missions de gestion de crise grâce à une panoplie d'informations et de conseils pratiques portant sur la vie quotidienne et le travail sur le terrain. Ce manuel vous offre un aperçu succinct et utile de concepts pertinents à votre mission, décrits en langage clair et simple, pour vous aider à « garder le contrôle » en toutes circonstances.

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité du Centre pour les opérations internationales de paix (ZIF) et de ses partenaires et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.

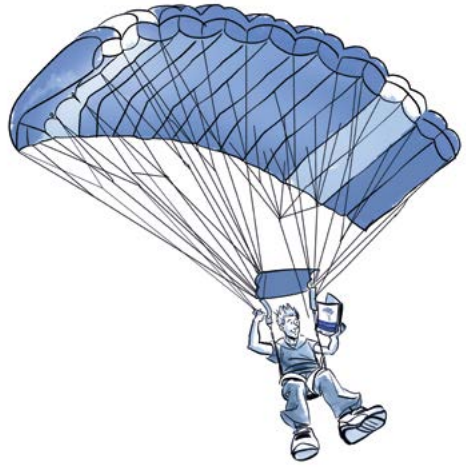
www.entriforccm.eu

3ème édition

Guide pratique à destination des experts civils intervenant dans le cadre d'une mission de gestion de crise.

Garder le contrôle

3ème édition



Garder le contrôle

Guide pratique à destination des experts civils intervenant dans le cadre d'une mission de gestion de crise

ENTRi

Europe's New Training Initiative for Civilian Crisis Management

3ème édition

Garder le contrôle

Guide pratique à destination des experts civils intervenant dans le cadre d'une mission de gestion de crise

Cette publication a été réalisée par le programme européen de formation de capacités ENTRi (Nouvelle initiative de l'Europe pour la Formation à la gestion civile des crises) et financée par l'Union européenne à travers l'Instrument contribuant à la stabilité et à la paix.

Réviseurs	Silva Lauffer et Johannes Hamacher
Copyright	© 2017 par le Centre pour les opérations internationales de paix (ZIF), Berlin – pour le compte d'ENTRi. Dernière mise à jour : 1.3.2018 Suggestion de référencement bibliographique : Manuel ENTRi Garder le contrôle - Guide pratique à destination des experts civils intervenant dans le cadre d'une mission de gestion de crise, Silva Lauffer et Johannes Hamacher (éd.), (Berlin: Centre pour les opérations internationales de paix (ZIF), 2017)
Correcteur	(fr.) David Meißner
Design	gehret-design, Albert Gehret www.gehret.com
Illustrations	özi's comix studio, Sebastian "Özi" Jenal www.oezicomix.com
Photos	p.27 : UN Photo/Christopher Herwig • p.31 : Photo/J. Speidel • p.45 : Photo/D. Peavoy, Irland • p.55 : Photo/Silva Lauffer • p.56 : UN Photo/Marie Frechon • p.70 : UN Photo/Marco Dormino • p.73 : UN Photo/Igor Vasilev • p.85 : Photo/J. Speidel • p.94 : UN Photo/Igor Vasilev • p.98 : Photo/R. Esmati • p.101 : UN Photo/John Isaac
Impression	DBM Druckhaus Berlin-Mitte GmbH
Contact	Centre pour les opérations internationales de paix (ZIF) Ludwigkirchplatz 3-4 10719 Berlin / Allemagne www.zif-berlin.org • www.entriforccm.eu

Avant-Propos

Notre Union européenne est de plus en plus perçue comme un fournisseur mondial de sécurité. Nos partenaires savent qu'ils peuvent compter sur nous. Notre Union a déployé des missions civiles et militaires sur trois continents. Nous pouvons mobiliser une panoplie impressionnante et inégalée d'instruments de politique étrangère allant de l'aide au développement à la construction de l'État, en passant par le maintien et la consolidation de la paix. Nos travailleurs humanitaires, nos soldats ainsi que nos observateurs et formateurs électoraux sont actuellement engagés aux quatre coins de la planète. Notre personnel déployé à l'étranger bénéficie d'une réputation internationale tant pour son professionnalisme que pour son expertise.

Il est donc crucial que nous continuions à investir, afin de garantir le niveau de préparation le plus élevé au sein de notre personnel. Ce manuel a été réalisé dans le cadre de la nouvelle initiative européenne pour

la formation à la gestion civile des crises (ENTRi), un programme destiné à renforcer les capacités et qui a été créé par l'Instrument de l'UE contribuant à la stabilité et à la paix. Les précédentes éditions de ce manuel ont rencontré un vif succès, ce qui nous a conduits à publier cette nouvelle édition, mais aussi à rendre son contenu accessible sur de nouvelles plateformes – sur le site internet d'ENTRi et, plus récemment, sur une application pour mobiles. Vous êtes au service de l'Europe et de l'ensemble de ses citoyens. Nous avons le devoir de mettre à votre disposition les outils les plus performants et les plus récents pour vous aider à mener à bien votre travail au quotidien.

Nos hommes et nos femmes sur le terrain sont parfaitement conscients de la nécessité de bénéficier d'une formation permanente. Depuis le lancement d'ENTRi, un grand nombre de demandes de formation émanent de ceux qui disposent déjà d'une solide expérience du terrain. Chaque nouvelle affectation, chaque nouvel environnement constitue cependant un nouveau défi. Ce manuel peut aider les experts civils à mieux saisir les sensibilités culturelles et les questions relatives aux droits de l'homme dans un pays qui leur est encore inconnu. L'équipe d'ENTRi a essayé de rendre ce manuel aussi concis et pratique que possible, tout en couvrant un large éventail de situations de la vie réelle.

Nos capacités de gestion des crises sont mises à l'épreuve chaque jour. La sécurité de nos citoyens exige de notre Union qu'elle joue un rôle actif dans la stabilisation des pays déchirés par la guerre, et qu'elle protège la paix et les droits fondamentaux dans notre région et au-delà. C'est une priorité majeure pour notre politique étrangère : le désengagement n'est pas une option.

Enfin, permettez-moi de souhaiter bon vent à tous les lecteurs qui s'apprêtent à assumer de nouvelles affectations. Même en mettant le cap sur des destinations lointaines, sachez que vos activités sont au cœur de notre politique étrangère. Et nous comptons sur vous pour montrer au monde le plus beau visage de l'Europe.

Federica Mogherini

Haute représentante de l'Union européenne pour
les affaires étrangères et la politique de sécurité
Vice-présidente de la Commission européenne

Table des matières

Remerciements 16

Introduction 18

Chapitre 1
Mise en contexte de votre situation au sein du cadre de gestion de crise 22

A. Définition de la gestion de crise de l'UE et des opérations de paix des Nations Unies 23
1. La gestion de crise de l'UE 24
2. Les opérations de paix de l'ONU 26

B. Quelles sont les principales organisations internationales dans ce domaine? 31
1. L'Union européenne (UE) 32
2. Les Nations Unies (ONU) 52
Les opérations de paix des Nations Unies 56
Principales structures des opérations de paix des Nations Unies 66
3. L'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) 73
4. L'Union africaine (UA) 77
Les opérations de paix de l'Union africaine 78
Les structures de l'Union africaine pour la paix et la sécurité 79
5. L'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) 82

C. Comment les missions sont-elles mises en place ? 85
1. Les mandats de mission 86
2. Mise en place des missions : la manière de l'Union européenne 87
3. Mise en place des missions : la manière des Nations Unies 94

D. Approches de coopération et de coordination 100
1. L'approche globale de l'Union européenne 102
2. La Politique des Nations Unies en matière d'évaluation et de planification intégrées 104
3. L'approche Cluster des Nations Unies 105

Chapitre 2
Principes directeurs 108

1. Médiation et diplomatie 108
2. Sécurité humaine 111
3. Droits de l'homme 115
4. Sensibilité au contexte : le principe de non-malfaisance (« Do No Harm ») 118
5. Corruption 121
6. Questions de genre et d'égalité entre les sexes 126
7. Protection de l'enfance 137
8. Violences et exploitation sexuelles 141
9. Les Conventions de Genève 144
10. Protection des civils (PdC) 148
11. Réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur du territoire et apatrides 154
12. Responsabilité de protéger (R2P) 158
13. Appropriation locale 160
14. Activités d'encadrement, de mentorat et de conseil (MMA) 162
15. Forces de police 166

16. L'État de droit 170
17. Réforme du secteur de la sécurité (RSS) 173
18. Désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) 178

Chapitre 3
Préparation à l'engagement sur le terrain 180

A. Comprendre la situation 180
1. Quelle est votre destination ? 181
2. Pourquoi partez-vous ? 184

B. Que faire avant de partir ? 185
1. Dispositions personnelles 185
2. Dispositions médicales 189
3. Dispositions professionnelles 194

C. Que mettre dans ses bagages ? 198
1. Documents et éléments connexes 199
2. Effets personnels 200
3. Préparation médicale 203

Chapitre 4
Comment gérer la réalité du terrain au quotidien 208

A. Un comportement professionnel sur le terrain 211
1. Procédures opérationnelles permanentes (POP) 211
2. Respectez le code de conduite et les principes éthiques 212

B. Sensibilité et diversité culturelle 217
1. Respecter la culture du pays d'accueil 217
2. Créer les conditions de la confiance 220

C. Gérez votre communication et vos relations medias 222
1. Communication personnelle 222
2. Communication interne 224
3. Communication de crise 225
4. Suivi médiatique et réfutation 226

D. Codes vestimentaires et uniformes 229
1. Codes vestimentaires 229
2. Reconnaître les différents uniformes 231

E. Dépasser la barrière de la langue 233
1. Apprendre la langue locale 233
2. Travailler avec un interprète 234

F. Mettez-vous au vert. Soyez écologique. 239
1. Réduction des déchets 240
2. Réduction des émissions 243
3. Utilisation parcimonieuse des ressources 244
4. Agissez, sensibilisez ! 250

Chapitre 5
Questions de santé, de sûreté et de sécurité 252

A. Votre santé 253
1. Conseils généraux de santé 254
2. Hygiène 260
3. Affections courantes : diarrhée, fièvre et paludisme 263
4. Traitement des infections, parasites et morsures 269
5. Faire face aux extrêmes climatiques 281
6. Risques et problèmes liés à l'environnement 283
7. Santé mentale et gestion du stress 287

8. Alcoolisme, toxicomanie et dépendance 309
9. Premiers secours 313

B. Rester en sécurité 314
1. Sécurité informatique 314
2. Sur votre lieu de résidence, au travail et pendant votre temps libre 318
3. Sécurité incendie 321
4. Sur la route 326
5. Équipements individuels de protection 334
6. Risques liés aux mines 338

Chapitre 6
Considérations techniques 352

A. Les outils de communication 352
1. La radio 354
2. Les téléphones mobiles 359
3. Les communications par satellite (SATCOM) 362
4. Internet et les ordinateurs 364

B. La lecture de carte et la navigation 365
1. Les aides à la navigation 366
2. Les coordonnées cartographiques 373
3. La boussole 380
4. Le géo-positionnement par satellite (GPS) 384
5. Planifier 391
6. Le partage d'information spatiale 398

C. Le transport 402
1. Les véhicules 4X4 402
2. La check-list du véhicule 406
3. Les véhicules blindés 407
4. Les drones 411

Chapitre 7
Passage de relais et retour au pays 414

A. Les dernières étapes avant de quitter le pays d'intervention 414
1. Le passage de relais 414
2. Mettre fin à un programme 416
3. Le rapport final 420
4. Le bilan de la mission 421

B. Rentrer chez soi 422
1. Les examens médicaux 422
2. Réinsertion : travail et famille 423

Liste des abréviations (français-anglais) 432

Bibliographie 450

Annexe 464

Remerciements

Le présent manuel est fondé sur l'état actuel de nos connaissances et sur les orientations générales établies dans ce domaine. Nous souhaiterions donc remercier nos principales sources d'informations et exprimer notre profonde gratitude pour toutes les contributions de grande qualité apportées à cette publication.

En particulier, nous adressons nos remerciements au Comité international de la Croix-Rouge (CICR), qui nous a aimablement autorisés à reproduire des passages du livre de Daniel Lloyd Robert, *Staying alive* (Rester en vie), ainsi qu'au Département du Procureur Général du Gouvernement d'Australie, pour nous avoir permis de puiser dans les ouvrages de sa collection *Australian Emergency Management Handbook* (Manuel australien pour la gestion des situations d'urgence). Notre reconnaissance va également au Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (BCAH) pour son aimable autorisation d'utiliser des passages du *Manuel du système des Nations Unies pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophe (UNDAC)*.

En outre, nous remercions le Service européen pour l'action extérieure (SEAE) d'avoir mis à notre disposition leur ouvrage intitulé *Handbook for Spokespersons in EU Common Security and Defense Policy (CSDP) missions and operations* (Manuel à l'intention des porte-paroles des missions et opérations conduites dans le cadre de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC)). Nous remercions par ailleurs le SEAE et le Service des instruments de politique étrangère (IPE) de la Commission pour leur large soutien.

Enfin, nous sommes très reconnaissants aux nombreux experts pour leurs contributions ainsi qu'aux collègues du Centre pour les opérations internationales de paix (ZIF) pour leurs suggestions.

Introduction

Jetez-le au fond de votre sac à dos, glissez-le dans votre poche ou sous votre oreiller, ce manuel est à l'épreuve de tous les mauvais traitements ! Son format pratique et sa couverture robuste ont été spécialement conçus pour vous permettre de l'emmener avec vous sur le terrain et de le conserver tout au long de votre mission jusqu'à votre retour !

Quelles que soient votre formation ou votre expérience ou la mission à laquelle vous vous préparez, le manuel *Garder le contrôle* d'ENTRi est un guide pratique pour les débutants comme pour le personnel expérimenté travaillant sur le terrain. Il illustre les concepts pertinents dans un langage simple et clair, facilite votre intégration au sein de la mission, vous guide dans la vie et le travail quotidiens pendant la mission et accompagne votre réinsertion une fois de retour au pays.

Le Chapitre 1 vous aide à vous situer au sein du cadre de la gestion de crise en vous fournissant une présentation générale des principales organisations internationales majeures présentes sur le terrain et des modalités de mise en place et de conduite des missions. Le Chapitre 2 décrit les principes qui devraient guider votre action sur le terrain et développe les concepts et les thèmes transversaux y afférents. Préparez votre déploiement à partir des recommandations émises sur les objets à emporter et les dispositions à prendre au Chapitre 3. Trouvez des informations sur la conduite professionnelle à adopter sur le terrain au Chapitre 4 et des conseils pour rester en bonne santé et en sécurité au Chapitre 5. Pour en savoir plus sur les équipements de communication, la navigation et le transport, reportez-vous au Chapitre 6. Enfin, préparez-vous à achever votre intervention et à retourner chez vous au Chapitre 7.

Ce manuel est fondé sur les bonnes pratiques existantes. Il ne réinvente pas la roue mais tire les enseignements d'une expérience durable et de publications reconnues, tels que le livre de David Lloyd Robert *Rester en vie* et le *Australian Emergency Management Handbook*. Ce manuel offre une présentation concise et pratique des principaux aspects de la réalité quotidienne sur le terrain. Il ne couvre pas toutes les situations possibles et ne propose pas non plus des solutions sur mesure, mais présente un éventail des défis envisageables et fournit différentes options sur les manières de les relever. Vous devrez faire preuve

de flexibilité et de bon sens pour vous adapter aux situations auxquelles vous serez confronté(e) sur le terrain.

Le présent manuel est une publication de la nouvelle initiative européenne de formation à la gestion civile des crises (ENTRi), un programme de renforcement des capacités financé par la Commission européenne et cofinancé par 14 partenaires d'exécution issus des différents États Membres de l'UE et de la Suisse. ENTRi a été créé avec l'objectif de préparer et d'entraîner le personnel civil intervenant dans le cadre de missions de gestion de crise, sous l'égide du Service des instruments de politique étrangère (IPE) de la Commission.

Ce manuel, conçu pour informer et orienter nationalement et internationalement le personnel civil recruté pour travailler dans des missions de gestion de crise, contribue à cet objectif.

Chapitre 1
Mise en contexte de votre situation au sein du cadre de gestion de crise

Le travail de la communauté internationale dans les situations post-conflits peut être complexe et prêter à confusion. Aussi, pouvez-vous vous demander qui fait quoi, comment, pourquoi et où. Par conséquent, il est important d'identifier le rôle de votre organisation dans ce contexte, de façon à mieux saisir le vôtre et à évaluer votre cercle d'influence. De même, vous devrez comprendre le contexte de votre mission et savoir identifier les diverses parties prenantes avec lesquelles vous collaborerez. Même si la plupart des organisations considèrent la paix et la stabilité comme un objectif commun, chacune aura un mandat, des tâches, des structures internes, une culture organisationnelle et des sources de financement spécifiques.

Ce chapitre sera votre guide préliminaire à la compréhension des différents types de missions internationales et des organismes chargés de leur mise en œuvre. Il fournit une présentation générale des acteurs, de leurs structures organisationnelles et de leurs procédures ainsi que de certains domaines d'intervention des missions actuelles.

A. Définition de la gestion de crise de l'UE et des opérations de paix des Nations Unies

En 2017 plus de 70 missions ont été conduites dans le monde, toutes différentes par leurs mandats, leurs structures organisationnelles et leur dimension. Depuis la mise en place en 1948 de la première mission de maintien de la paix des Nations Unies (ONU), la réponse aux situations de crise a pris de nombreuses formes. Aussi, la terminologie est abondante dans ce domaine. Les noms et les types de missions ont été établis non seulement en relation avec leurs mandats et rôles respectifs, mais aussi en fonction de l'organisation chargée de leur exécution. Toutes les organisations ont leur propre jargon et peuvent utiliser des termes différents pour qualifier les mêmes types de missions. De même, un terme peut avoir des significations différentes selon le contexte ou l'organisation qui l'utilise. Par exemple, le terme « protection » n'a pas le même sens pour les acteurs humanitaires que pour les militaires chargés du maintien de la paix.

Les missions de l'Union européenne (UE) sont souvent qualifiées de missions de gestion de crise, de missions menées dans le cadre de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC) ou d'opérations de

l'Union européenne (missions civiles et/ou opérations militaires). D'autres organisations utilisent des termes tels que maintien de la paix, opérations de paix ou Opérations de maintien de la paix (PSO).

Ce manuel utilise opérations de paix et missions de gestion de crise comme des termes génériques, mais reste aussi spécifique que possible dans la description de certains types de mission comme le contrôle ou l'imposition de la paix.

1. La gestion de crise de l'UE

L'UE recourt à l'expression de gestion de crise comme un terme générique qui inclut des types variés d'actions. Il peut s'agir d'encadrement, de mentorat et de conseil ou de renforcement des capacités pour l'aide à la sécurité et au développement, par le biais notamment d'activités de formation. La gestion de crise de l'UE comprend principalement des mesures de prévention de crise et un déploiement de missions de gestion de crises.

La prévention de crise inclut la consolidation de la paix, la prévention des conflits, la médiation et le dialogue. L'UE est en mesure d'utiliser un large dispositif d'instruments d'assistance extérieure en faveur de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix. La prévention des conflits inclut l'anticipation des alertes, l'identification précoce des risques de conflits, une compréhension renforcée de la situation de chaque conflit aussi bien qu'une analyse des outils de réponse à la crise. La médiation et le dialogue facilitent une solution politique sur le terrain. Dans ce contexte, l'UE a développé sa propre capacité d'aide à la médiation, de la médiation politique de haut niveau à la facilitation et l'instauration de la confiance.

Les missions de gestion de crise de l'UE sont déployées à la demande des pays hôtes ou dans le cadre des Nations Unies et peuvent aider dans des domaines spécifiques tels que le contrôle des frontières ou la lutte contre la piraterie. Les missions de gestion des crises de l'UE soutiennent la mise en place d'un État de droit, avec un accent particulier sur la réforme de la police, de l'institution judiciaire, des douanes et le développement des capacités. Les processus de réforme du secteur de la sécurité (RSS) de l'UE peuvent soutenir la mise en œuvre d'accords mettant un terme aux hostilités et soutenant la paix.

2. Les opérations de paix de l'ONU

Prévention des conflits

La prévention des conflits implique la médiation et des mesures diplomatiques, afin de contenir les tensions intra- et interétatiques pour éviter qu'elles ne s'aggravent et n'aboutissent à des conflits violents. Elle comprend l'alerte précoce, la collecte d'information et une analyse attentive des facteurs en cause du conflit.

La prévention des conflits par l'ONU peut inclure « les bons offices » du Secrétaire général, le déploiement préventif, l'instauration de la confiance ou la médiation par le Département des affaires politiques (DAP). Elle peut également impliquer un soutien à des négociations de paix, une assistance à l'élaboration de la législation, un contrôle des accords ou un renforcement des capacités, par le biais éventuel du coaching et de la formation à l'intention de la société civile, afin de stimuler la résolution non violente des conflits aux niveaux local ou subrégional.

Rétablissement de la paix

Les opérations de rétablissement de la paix incluent des mesures pour aborder les conflits en cours et impliquent généralement des actions diplomatiques, afin que les parties hostiles aboutissent à un accord négocié. Les efforts de rétablissement de la paix peuvent être menés par des envoyés spéciaux, des gouvernements, des groupes d'États, des organisations régionales ou bien par l'ONU, ainsi que par des groupes officieux ou non-gouvernementaux ou des personnalités importantes.

Maintien de la paix

Les opérations de maintien de la paix ont pour objet de préserver la paix, bien que fragile, et d'assurer que les accords auxquels ont abouti les négociateurs de la paix entrent bien en vigueur. Le maintien de la paix a été l'objectif de la majorité des opérations pour la paix engagées par l'ONU. Il implique une variété

de tâches multidimensionnelles qui aident à établir les fondations d'une paix durable et peut inclure un mandat solide de maintien de la paix pour protéger les civils. Les missions modernes de maintien de la paix nécessitent souvent l'intervention de la police, des forces militaires et des acteurs civils, qui travaillent en étroite collaboration avec d'autres institutions des Nations Unies comme le Haut Commissariat aux droits de l'homme (HCDH). De telles missions sont fréquemment qualifiées de « missions intégrées ».

Les mesures de maintien de la paix de l'ONU suivent trois principes directeurs : le consentement des parties, l'impartialité et le non-recours à la force, sauf en cas de légitime défense ou de défense du mandat. Le bureau du Secrétaire général peut exercer des missions de bons offices pour favoriser la résolution d'un conflit. En outre, le maintien de la paix multidimensionnel actuel facilite : les processus politiques ; la protection des civils (PdC) ; le désarmement, la démobilisation et la réintégration des anciens combattants (DDR) ; le soutien aux consultations électorales ; la protection et la promotion des droits de l'homme ; et l'assistance au rétablissement de l'État de droit.

Imposition de la paix

L'imposition de la paix implique l'utilisation d'un large dispositif de mesures coercitives et de sanctions, pouvant aller jusqu'à l'intervention militaire lorsqu'une rupture de paix a eu lieu. Elle exige une autorisation explicite du Conseil de sécurité de l'ONU. Son utilisation est cependant controversée politiquement et reste un moyen de dernier recours. L'imposition de la paix est encadrée par le Chapitre VII de la Charte des Nations Unies. Pour autoriser une telle action, le Conseil de sécurité doit d'abord constater une menace à l'encontre de la sécurité internationale, l'existence d'une rupture de paix ou un acte d'agression conformément à l'article 39 de la Charte. Une résolution juridiquement contraignante pour tous les États membres qui nécessite un vote favorable de 9 des 15 membres du Conseil de sécurité, dont le vote favorable des 5 membres permanents : États-Unis, Royaume-Uni, France, Chine, Russie. Le Conseil de sécurité peut, s'il le juge approprié, autoriser les organisations régionales et les agences à conduire l'action d'imposition.

Consolidation de la paix

La consolidation de la paix comprend un large dispositif de mesures civiles destinées à établir les conditions d'une paix durable dans les pays en phase post-conflit.

La consolidation de la paix est devenue une partie essentielle de presque toutes les missions de gestion de crise, combinant des démarches pour la sécurité et pour une politique de développement, de façon à éliminer les causes structurelles de la guerre. Elle inclut le développement à long terme et l'utilisation d'outils de transformation des conflits afin d'éviter la reprise d'un conflit violent. Elle traite les problèmes qui affectent la fonctionnalité de l'État et de la société et renforce la capacité des États à remplir leurs fonctions centrales avec efficacité et légitimité.

Les opérations modernes en faveur de la paix allient mesures de maintien de la paix et éléments de consolidation de la paix. Ceci représente un travail complexe et de longue haleine qui exige une action coordonnée de la part des acteurs internationaux ainsi que la participation précoce des parties locales. Les activités de consolidation de la paix sont soutenues par des programmes pour la réforme du secteur de la sécurité, des stratégies de stabilisation et de redressement, ainsi que le désarmement, la démobilisation et la réintégration. De nombreuses missions fournissent également un appui pour l'établissement ou le rétablissement des processus électoraux.

B. Quelles sont les principales organisations internationales dans ce domaine ?

Les organisations internationales engagées dans la gestion de crise varient de manière significative selon leur nature, leur structure et leur culture organisationnelle. Ce sont des organismes vivants qui furent fondés à une époque spécifique de l'histoire et ont évolué depuis. Le degré d'apprentissage organisationnel, la capacité au changement managérial, les types de personnalités qui accèdent aux postes de responsabilité et la flexibilité des structures sont autant de facteurs influant sur l'ampleur de la capacité d'une organisation à s'adapter à un environnement évolutif. De façon similaire, ces caractéristiques, de même que

la nature de l'organisation, jouent un rôle important dans la forme que prennent la mise en œuvre et le fonctionnement des opérations de paix ou des missions de gestion des crises.

Cette section présente les organisations internationales (OI) que vous êtes le plus susceptible de rencontrer dans ce domaine et met en lumière les sous-divisions et organes chargés de la planification et de la mise en œuvre des opérations de paix.

1. L'Union européenne (UE)

Depuis sa fondation dans les années 1950, la Communauté européenne et l'Union européenne qui lui a succédé se sont engagées dans la gestion de crise, la coopération au développement et l'aide humanitaire. Dans le cadre du processus d'intégration des États désireux d'adhérer à l'UE, celle-ci utilise des instruments favorisant la stabilité et promeut des mesures pour la résolution des conflits, la réconciliation et la démocratisation. Depuis la mise en place de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC) en 1993 et la Politique européenne de sécurité et de défense (PESD) en 1999 (rebaptisée Politique de sécurité et de défense commune (PSDC) par le Traité de Lisbonne en 2009), l'UE peut décider de prendre des mesures militaires. Le document stratégique pour la PESC et la PSDC est la Stratégie globale de l'UE sur la politique étrangère et de sécurité (SGUE), laquelle, 13 ans après la publication de la Stratégie européenne de sécurité, vise à orienter les activités futures de l'UE dans différents domaines : affaires étrangères, défense, aide humanitaire, commerce et coopération au développement. Adoptée par le Conseil européen le 28 juin, la Stratégie globale de l'UE sera suivie d'un cadre de mise en œuvre opérationnelle à la fin de 2016. Forte d'un large éventail d'instruments politiques, diplomatiques, militaires, civils, commerciaux, de développement et d'aide humanitaire, l'UE fait de plus en plus entendre sa voix dans le monde. La politique de sécurité et de défense commune (PSDC) constitue ainsi l'un des nombreux instruments dont dispose l'UE pour ses relations extérieures.

La PSDC – qualifiée également de politique/outil de gestion de crise – permet à l'UE de déployer du personnel civil, policier et militaire dans des missions et des opérations menées à l'extérieur de l'Union, incluant notamment : opérations conjointes de désarmement ; aide humanitaire et opérations de sauvetage ; réforme du secteur de la sécurité et formation à la mise en place d'un État de droit ; conseils militaires et tâches d'assistance ; prévention des conflits et maintien de la paix ; et tâches pour les forces de combat en gestion

de crise, y compris le rétablissement de la paix et la stabilisation post-conflit.

À travers une approche globale, la PSDC s'efforce d'utiliser ces mesures de la manière la plus préventive qui soit. Les instruments civils et militaires de l'UE sont clairement définis dans le Traité sur l'Union européenne (TUE). L'UE n'est pas autonome pour ce qui est de l'utilisation de ces instruments mais dépend des processus de décision de ses États membres. Les instruments sont affectés au Service européen pour l'action extérieure (SEAE) sous la direction du Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, également vice-président de la Commission (HR/VP). Le Service européen pour l'action extérieure dispose de structures organisationnelles pour la planification, la conduite, la supervision et l'évaluation des instruments de la PSDC. Les États membres décident de l'utilisation de tous les moyens et ressources en leur possession dans ce domaine.

Les missions ou les opérations de la PSDC sont devenues des instruments clés de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC). Depuis leur premier déploiement en 2003, les missions civiles de la PSDC se sont différenciées par leur ampleur (p. ex. réforme de la police, de la justice et de la sécurité), leur nature (développement de capacités par le biais d'une action de surveillance, encadrement et conseil, et formation), leur localisation géographique et leur taille. Au moment de la rédaction de ce manuel, l'UE compte quelque 30 missions et opérations menées ou en cours d'exécution dans le cadre de la PSDC. Neuf d'entre elles sont d'ordre militaire et les autres sont des missions civiles. Les missions PSDC sont des instruments politiques par excellence, conçus et contrôlés par les États membres de l'UE à travers le Comité politique et de sécurité (COPS) qui exerce le contrôle politique et la direction stratégique des missions de la PSDC.

La Politique étrangère et de sécurité commune (PESC)

La Politique étrangère et de sécurité commune (PESC), établie par le Traité de Maastricht en 1993, vise à préserver la paix et à renforcer la sécurité internationale en vertu des principes de la Charte des Nations Unies, à promouvoir la coopération internationale et à développer et consolider la démocratie et l'État de droit, ainsi que le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Les États membres de l'Union européenne définissent les principes et les lignes directrices générales de la PESC, sur la base desquels le Conseil européen adopte des décisions ou des approches communes.

Afin de rendre ce manuel convivial et facile à utiliser et permettre ainsi au lecteur de visualiser rapidement les termes et les acteurs concernés, la description des structures et des acteurs ci-dessous ne reflète pas la hiérarchie réelle de l'organisation, mais place les instruments importants, comme l'Instrument contribuant à la stabilité et à la paix (IcSP), à proximité d'un acteur institutionnel tel que la Capacité civile de planification et de conduite (CPCC). Pour une vue plus approfondie du processus de planification, veuillez vous reporter à la section C sur la mise en place des différentes missions.

Les structures et acteurs impliqués dans la PESC incluent notamment :

Le Conseil européen

Les Chefs d'État et de gouvernement des 28 États membres se réunissent quatre fois par an au sein du Conseil européen, qui est devenu une institution de plein exercice avec l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne. Le Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et le Président de la Commission participent également à ces réunions. Le Conseil européen joue un rôle important dans la définition des priorités politiques et de l'orientation stratégique de l'UE. Lors de ces sommets, les chefs d'État et de gouvernement s'accordent sur les orientations générales de la politique européenne et prennent des décisions sur les problèmes qui n'ont pas pu être résolus à un niveau inférieur. Les décisions du Conseil européen ont un poids politique important puisqu'elles témoignent des souhaits des États membres au plus haut niveau.

Le Conseil de l'Union européenne

Le Conseil de l'Union européenne est l'instance décisionnaire de l'UE, conjointement avec le Parlement européen. Il se réunit au niveau ministériel selon neuf configurations différentes, en fonction des sujets discutés. Il a des pouvoirs législatifs, exécutifs et budgétaires. Le Conseil des affaires étrangères, qui traite de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC) et de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC), se réunit une fois par mois avec les ministres des Affaires étrangères. Depuis l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne, il est présidé par le Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, qui est aussi le vice-président de la Commission européenne. Les ministres de la Défense sont également invités deux fois par an à participer à ces réunions. Le travail du Conseil est préparé ou coordonné par le Comité des représentants permanents (COREPER).

Le Haut représentant de L'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité (HR/VP)

Innovation majeure du Traité de Lisbonne, le Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité (HR), également vice-président de la Commission (VP), conduit la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC) de l'UE. Le rôle du HR/VP est d'assurer une plus grande cohérence de la PESC et de veiller à une meilleure coordination entre les différents acteurs institutionnels, en particulier le Conseil et la Commission. En outre, le HR/VP préside le Conseil des affaires étrangères et dirige le Service européen pour l'action extérieure (SEAE).

Le Service européen pour l'action extérieure (SEAE)

Le Service européen pour l'action extérieure (SEAE) a été établi afin d'assurer la cohérence et la coordination de l'action extérieure de l'UE. Mis à la disposition du Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité et vice-président de la Commission (HR/VP), ce service est l'une des principales innovations du Traité de Lisbonne. Composé de fonctionnaires du Secrétariat général du Conseil et de la Commission, ainsi que du personnel détaché issus des gouvernements nationaux et des services diplomatiques, sa tâche est d'assurer une plus grande cohérence de l'action extérieure de l'UE, y compris la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC), en fournissant au HR/VP un large éventail d'instruments. Les délégations et bureaux de la Commission européenne ont été intégrés au SEAE et représentent l'UE dans environ 140 pays de par le monde.

Les structures de gestion de crise du SEAE comprennent la Direction de la planification et de la gestion des crises (CMPD), la Capacité civile de planification et de conduite (CPCC) et l'État-major de l'Union européenne (EMUE).

La Commission européenne

La Commission européenne (CE) est l'instance exécutive de l'UE et représente les intérêts de l'Union. Elle est pleinement intégrée dans le travail de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC). Elle siège à titre d'observateur au COPS, de même que dans différents groupes de travail, et peut soumettre des propositions en cette qualité, bien qu'elle ne soit pas autorisée à participer au vote. Elle joue un rôle important dans les affaires budgétaires dans la mesure où elle exécute le budget de la PESC, alloué en partie aux missions de gestion de crises civiles et aux Représentants spéciaux de l'Union. Au sein de la Commission,

le service des Instruments de politique étrangère (IPE) est responsable de la gestion opérationnelle et financière des budgets de la PESC et de l'Instrument contribuant à la stabilité et à la paix (IcSP), ainsi que de la mise en œuvre des instruments réglementaires de la politique étrangère, tels que les sanctions. En outre, la CE soutient la prévention et la gestion des crises par sa politique d'élargissement, d'aide au développement, d'aide humanitaire et sa politique de voisinage.

L'instrument contribuant à la stabilité et à la paix (IcSP)

L'IcSP est un instrument financier et politique à la disposition de l'Union européenne, précédemment appelé Instrument pour la stabilité (2007-2013). C'est l'un des principaux instruments de la Commission européenne qui fournit un appui dans les domaines de la prévention des conflits, la gestion de crise et la consolidation de la paix. Les projets de réponses aux crises, inscrits au titre de l'IcSP, se concentrent sur différentes problématiques telles que le soutien à la médiation, l'instauration de la confiance, les administrations provisoires, le renforcement de l'État de droit, la justice de transition et le rôle des ressources naturelles dans le conflit. Ces activités peuvent bénéficier d'un soutien du IcSP lorsqu'aucune aide financière ne peut être apportée dans un délai opportun par

les autres instances de l'UE. Le Partenariat pour la consolidation de la paix est une composante de l'IcSP qui a été mis en place pour renforcer l'expertise civile dans les activités de consolidation de la paix. Il a été créé pour approfondir le dialogue entre la société civile et les institutions européennes.

Les Représentants spéciaux de l'Union européenne

Les Représentants spéciaux de l'Union européenne (RSUE) soutiennent le travail du Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité dans les pays et les régions affectés par des troubles. Ils jouent un rôle important dans les domaines suivants:

- ★ assurer une présence politique active dans des pays et des régions clés, en se faisant la voix et le visage de l'Union et de ses politiques ;
- ★ développer une politique étrangère et de sécurité commune (PESC) plus forte et plus efficace ;
- ★ soutenir les efforts de l'UE pour devenir un acteur plus efficace et plus cohérent sur la scène internationale ;
- ★ fournir des orientations politiques au niveau local.

Les Représentants spéciaux de l'Union européenne (RSUE) sont nommés par le Conseil sur les recommandations du Haut représentant pour les affaires étrangères et la politique de sécurité.

La Politique de sécurité et de défense commune (PSDC)

Suite au Traité de Lisbonne (2009), la Politique européenne de sécurité et de défense (PESD) a été rebaptisée et réformée pour devenir la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC), de façon à être plus cohérente et plus efficiente.

Dispositif opérationnel

Les missions de Petersberg, auxquelles l'Union de l'Europe occidentale (UEO) avait donné son accord en 1992 et qui ont ensuite été transférées à l'Union européenne, décrivent les capacités opérationnelles de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC). Les missions initiales ont été élargies et inscrites au Traité de Lisbonne (TUE Article 42) et comprennent :

- ★ aide humanitaire et opérations de sauvetage ;
- ★ prévention des conflits et maintien de la paix ;
- ★ tâches militaires de gestion de crise (p. ex. : maintien de la paix, opérations conjointes de désarmement, conseil et assistance militaires, stabilisation post-conflit).

Financement et recrutement

Le financement et le recrutement découlent de deux principes de base. Les missions civiles dans le cadre de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC) sont financées par le budget de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC), qui couvre les coûts en personnel (p. ex., les indemnités quotidiennes, autres allocations du personnel détaché, les salaires du personnel sous contrat), les coûts de maintenance et les actifs. Les coûts des opérations militaires de la PSDC sont financés par le mécanisme Athena, auquel les États membres contribuent sur une base annuelle ; dans les autres cas, le principe qui s'applique est celui des « coûts imputables à leurs auteurs ».

En ce qui concerne le recrutement de personnel, le principe qui s'applique aux missions et opérations aussi bien civiles que militaires de la PSDC est celui du détachement : les équipes sont déployées par leurs gouvernements nationaux, dont l'autorité est déléguée aux missions et opérations en question, pour la

période du déploiement. Toutefois, certains domaines d'expertise (p. ex., l'administration et la finance, l'État de droit) ne sont pas facilement mobilisables pour le détachement. Les missions civiles de la PSDC ont alors l'option d'employer du personnel sous contrat.

Tandis que la Capacité civile de planification et de conduite (CPCC) sert de quartier général permanent pour toutes les missions de la PSDC, un quartier général opérationnel (OHQ) individuel placé sous l'autorité d'un État membre doit être activé pour chaque mission et opération militaire de la PSDC.

Les opérations militaires de la PSDC sont initiées et subséquemment planifiées sur l'hypothèse d'une contribution par les États membres aux ressources (y compris les ressources humaines) de façon à satisfaire aux exigences exprimées formellement dans un document appelé l'énoncé des besoins. Les forces nécessaires à une opération militaire de la PSDC doivent être « constituées ». Une fois que la force militaire est mise en place, elle est commandée et contrôlée par un quartier général opérationnel (OHQ). L'UE ne possède pas de quartier général militaire permanent pour commander et contrôler les opérations militaires sous les auspices de la PSDC. De façon à surmonter cette grave limitation opérationnelle, différentes options existent à chaque niveau de commandement.

Au niveau stratégique, par exemple, une option est d'utiliser un quartier général national proposé par un État membre (p. ex. l'Allemagne, la Grèce, la France, l'Italie ou le Royaume-Uni). Ces quartiers généraux sont désignés et activés en trois étapes : routine, pré-activation, activation.

Structures

De façon à permettre à l'Union européenne d'assumer pleinement ses responsabilités en matière de gestion de crise, le Conseil européen a décidé de mettre en place des structures politiques et militaires permanentes (Nice, décembre 2000) qui sont présentées ci-dessous.

Le Comité politique et de sécurité (COPS) se réunit deux à trois fois par semaine au niveau des ambassadeurs en sa qualité d'organe préparatoire au Conseil de l'UE. Sa fonction principale est de rester vigilant sur la situation internationale et d'aider à définir des politiques dans le cadre de la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC), incluant la PSDC. Il prépare

des réponses cohérentes de l'UE aux crises et exerce un contrôle politique et une direction stratégique.

Le Comité militaire de l'Union européenne (CMUE) Le comité militaire de l'Union européenne (CMUE) est l'organe militaire le plus élevé mis en place au sein du Conseil. Il est composé des chefs d'état-major des États membres, qui sont habituellement représentés par leurs délégués militaires permanents. Le CMUE a un président permanent, désigné par les États membres. Le CMUE, avec le soutien de l'État-major de l'Union européenne (EMUE), conseille le COPS et émet des recommandations sur toutes les questions militaires au sein de l'Union européenne. Son Président est le conseiller militaire du Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité sur toutes les questions militaires. Il est également le principal point de contact pour les commandants des opérations et missions militaires de l'Union européenne.

S'agissant des conseils sur la gestion de crise civile, le COPS dispose **du Comité chargé des aspects civils de la gestion des crises (CIVCOM)**. Ce Comité est le groupe de travail du Conseil chargé des aspects civils de la gestion de crise ; il reçoit les instructions du COPS auquel il rend compte de ses actions.

Le COPS est assisté par **le groupe de travail politico-militaire (GPM)** et ses réunions sont préparées par le groupe Nicolaïdis. Le **groupe Nicolaïdis** se réunit deux fois par semaine, toujours à la veille d'une réunion du COPS, et les États membres y sont représentés par des collaborateurs proches des Ambassadeurs siégeant au COPS. Depuis le Traité de Lisbonne, ces groupes ont été présidés par un représentant du Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité (HR/VP) ou par le Service européen pour l'action extérieure (SEAE).

Le Groupe des conseillers pour les relations extérieures (RELEX) ou Conseillers aux relations extérieures est un groupe de travail à vocation horizontale compétent pour traiter des aspects relatifs à la Politique étrangère et de sécurité commune (PESC), sous l'autorité d'une « présidence tournante ». La présidence du Conseil de l'Union européenne est exercée à tour de rôle par chaque État membre, selon un système de rotation, pour une période de six mois. L'ordre de rotation est décidé à l'unanimité par le Conseil de l'UE et repose sur un principe d'alternance entre « grands » et « petits » États. La présidence alterne chaque année au 1er janvier et au 1er juillet. RELEX prépare tous les actes juridiques dans le domaine de la PESC et s'attache particulièrement à examiner leurs implications juridiques, financières et institutionnelles. Il rend

compte au **Comité des représentants permanents (COREPER)** qui transmet les documents pertinents pour les soumettre à l'approbation du Conseil.

Les structures de gestion de crise du Service européen pour l'action extérieure (SEAE) se composent de la Direction « Gestion des crises et planification » (CMPD), de la Capacité civile de planification et de conduite (CPCC) et de l'État-major de l'Union européenne (EMUE), décrit ci-dessous.

La Direction « Gestion des crises et planification » (CMPD) contribue aux objectifs du SEAE, de la Politique de sécurité et de défense commune (PSDC), et à l'établissement d'un environnement international plus sûr à travers la planification politico-stratégique de missions civiles et d'opérations militaires de la PSDC. Elle assure la cohérence et l'efficacité de ces actions, s'inscrit dans l'approche globale de l'UE en matière de gestion de crise et développe des partenariats, des politiques, des concepts et des capacités, dans le cadre de la PSDC.

Les principales activités de la CMPD comprennent :

- ★ la planification stratégique des missions et opérations dans le cadre de la PSDC ;
- ★ le développement de concepts de gestion de crise pour les nouvelles missions de la PSDC ;
- ★ le réexamen stratégique des missions existantes de la PSDC ;
- ★ la création de partenariats PSDC ;
- ★ le développement des capacités civiles et militaires ;
- ★ le développement de la politique et des concepts de la PSDC ;
- ★ des exercices de gestion de crise et des formations relatives à la PSCD.

La Capacité civile de planification et de conduite (CPCC) est mandatée pour la conduite des activités suivantes :

- ★ planifier et conduire les missions civiles de la PSDC sous la direction du Comité politique et de sécurité (COPS) ;
- ★ assister et conseiller le Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité (HR/VP), la Présidence et les instances pertinentes du Conseil de l'UE ;
- ★ diriger, coordonner, conseiller, soutenir, superviser et réexaminer les missions civiles de la PSDC.

La CPCC travaille en étroite coopération avec d'autres structures de gestion de crise au sein du SEAE et de la Commission européenne.

En sa qualité de commandant des opérations civiles, le directeur de la CPCC assume le commandement et le contrôle au niveau stratégique de la planification et de la conduite de toutes les missions civiles de gestion de crise, sous le contrôle politique et la direction stratégique du COPS et sous l'autorité générale du HR/VP.

En tant que quartier général opérationnel permanent (OHQ), le CPCC commande et contrôle ces missions civiles de la PSDC, collecte les informations en provenance du terrain, coordonne les missions entre elles et avec les autres acteurs de l'UE à Bruxelles, et détermine les enseignements à tirer des mandats complexes mis en œuvre dans les environnements très difficiles.

Une part substantielle du travail de la CPCC est également de rendre compte aux États membres des résultats et impacts des missions.

L'État-major de l'Union européenne (EMUE) est composé d'experts militaires détachés par les États membres auprès du SEAE et d'agents du SEAE. L'EMUE est la source de l'expertise militaire du SEAE. L'EMUE travaille sous la direction du Comité militaire de l'UE (CMUE) et des chefs d'état-major des armées des États membres ainsi que sous l'autorité directe du HR/VP. Le rôle de l'EMUE est de livrer des alertes précoces, une évaluation de la situation et une planification stratégique, de fournir des systèmes de communication et d'information, de mettre au point la conception générale, d'assurer la formation et l'éducation, et de soutenir les partenariats. En liaison avec le Comité militaire de l'UE et les partenaires du SEAE, l'EMUE crée les conditions permettant aux militaires de conduire leurs opérations et missions avec leurs partenaires civils sur le terrain.

Missions et opérations de la PSDC

En février 2018, dix missions et opérations civiles et six missions et opérations militaires de la PSDC étaient en cours. Les missions civiles sont assistées et supervisées par le CPCC en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, et couvrent un large spectre de tâches, incluant la formation, des activités d'encadrement, de mentorat et de conseil, dans les domaines de la police, de l'État de droit et de la réforme du secteur de la sécurité (RSS). Les États membres de l'UE contribuent à ces missions en détachant des experts nationaux issus principalement du secteur de la justice et du maintien de l'ordre.

Les opérations militaires sont commandées et contrôlées depuis les quartiers généraux opérationnels activés de l'UE. L'étendue de leurs activités couvre les interventions suivantes : la conduite d'opérations en mer pour lutter contre la piraterie (p. ex., au large des côtes de Somalie) ou démanteler les réseaux de passeurs et de trafics d'êtres humains (p. ex., en Méditerranée) ; le renforcement des capacités ; le soutien à la formation et l'assistance militaire aux forces armées (p. ex., au Mali, en Somalie, en République centrafricaine) ; et, si nécessaire, la création d'un environnement sûr et sécurisé (p. ex., en Bosnie-Herzégovine).

2. Les Nations Unies (ONU)

Les Nations Unies ont été fondées en 1945 par 51 pays. L'organisation se consacre au maintien ou à la restauration de la paix par la coopération internationale et la sécurité collective. Elle fournit des moyens pour la résolution des conflits internationaux et fixent des normes qui guident le comportement des États membres. Elle compte aujourd'hui 193 membres qui se sont tous engagés à accepter les obligations de la Charte des Nations Unies.

Le système des Nations Unies est constitué de 30 organisations affiliées qui travaillent sur un ensemble de problématiques incluant le maintien de la paix, la consolidation de la paix, la prévention des conflits et l'assistance humanitaire. Les Nations Unies ont six organes principaux :

- l'**Assemblée générale** qui est l'Assemblée plénière réunissant tous les États membres ;
- le **Conseil économique et social** qui est chargé des questions liées à l'économie, aux systèmes sociaux et au développement ;
- la **Cour internationale de Justice** qui est l'organe judiciaire des Nations Unies ;
- le **Conseil de tutelle** qui accompagnait à l'origine le processus de décolonisation, mais qui est aujourd'hui inactif ;
- le **Conseil de sécurité** (CS), qui est le conseil le plus puissant au sein des Nations Unies. Selon la Charte des Nations Unies, ce panel de 15 membres a « la responsabilité principale du maintien de la paix et de la sécurité internationale ». Dans l'exercice de cette mission, il peut imposer des sanctions contraignantes du droit international. Il peut aussi mandater des opérations de maintien de la paix, incluant l'intervention de forces militaires ;

★ le **Secrétariat**, l'organe administratif le plus important des Nations Unies est placé sous la direction du Secrétaire général et assume la responsabilité de la planification des missions mandatées par le Conseil de sécurité.

Ces six organes principaux, auxquels s'ajoutent des organisations auxiliaires, des programmes subsidiaires et de nombreuses autres agences spécialisées, constituent le système des Nations Unies. Les activités de l'Organisation sont financées par une variété de mécanismes, incluant des contributions versées par les États membres au budget régulier des Nations Unies, des contributions affectées aux opérations de paix et aux cours pénales internationales, ainsi que des contributions volontaires allouées à des fonds des Nations Unies, des programmes et des mesures individuelles. Les résolutions sont adoptées sur la base du consensus et du compromis ; sans quoi les intérêts souvent divergents des États membres pourraient bloquer le processus de décision.

Les opérations de paix des Nations Unies

Les opérations de paix comprennent une variété de missions et d'interventions. Les plus connues sont sans doute les missions de maintien de la paix.

Le maintien de la paix n'est pas un instrument prévu dans la Charte des Nations Unies ; il a été développé par nécessité. La première opération de paix, l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST), a été déployée en 1948. Depuis cette date, plus de 70 opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont eu lieu dans le monde. En janvier 2018, plus de 105 000 personnes (militaires, policiers, civils) servaient dans des missions de l'ONU partout dans le monde.

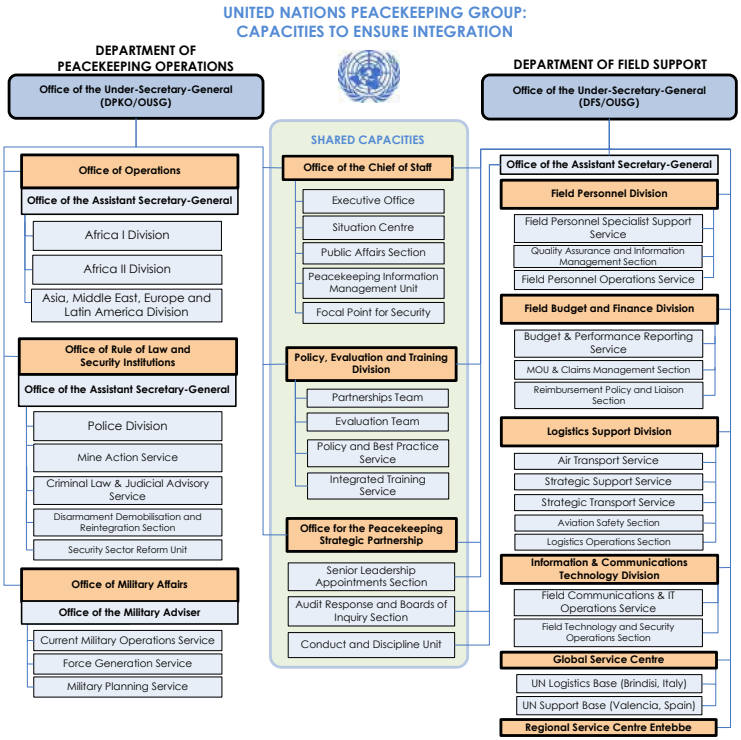
Au cours de plus de 60 ans d'existence, les missions des Nations Unies ont évolué afin de répondre aux demandes spécifiques des différents conflits et à un paysage politique en mutation. Quatre types ou « générations » de missions pour la paix peuvent être distingués : les missions de maintien de la paix traditionnelles, les missions de maintien de la paix multidimensionnelles, les missions de maintien de la paix robustes et les missions avec un mandat exécutif. Durant la guerre froide, les missions traditionnelles étaient la norme : des troupes des Nations Unies légèrement armées veillaient au respect par les parties en conflit des accords de paix ou des cessez-le feu. Dans la plupart des cas, il s'agissait de conflits entre acteurs étatiques. Ces missions étaient basées sur les trois principes du consentement des parties, de l'impartialité et du non-recours à la force, sauf en cas de légitime défense.

De nos jours, de telles missions sont devenues rares. Avec la fin de la guerre froide, les conflits et les menaces ont changé. La plupart des conflits ont lieu désormais à l'intérieur des États plutôt qu'entre États. Les missions ont changé en conséquence de façon à s'attaquer aux sources de ces conflits à l'intérieur des pays. Les missions de maintien de la paix multidimensionnelles comprennent de ce fait de nombreuses tâches non-militaires, comme le désarmement, la

démobilisation et la réintégration (DDR), la réforme du secteur de la sécurité (RSS), le soutien à l'État de droit et la surveillance du respect des droits de l'homme. Les opérations multidimensionnelles incluent donc, outre le personnel militaire, des agents de police et des civils.

Depuis les années 1990, les Nations Unies reconnaissent que le déploiement, fondé sur le consentement des parties, d'unités légèrement armées s'avère être insuffisant lorsque les accords de paix sont bafoués ou n'ont pas été signés par toutes les parties au conflit. Pour répondre à cela, le Conseil de sécurité a entrepris de déployer des missions disposant de mandats « robustes », qui leur reconnaissent le droit à l'usage de la force non seulement en cas de légitime défense, mais aussi pour imposer l'application du mandat. La plupart des missions actuelles entrent dans cette catégorie.

La quatrième génération d'opérations de maintien de la paix est constituée d'un petit nombre de missions disposant de mandats exécutifs, qui confèrent aux Nations Unies les prérogatives d'exercer les fonctions de l'exécutif pour une période limitée, comme ce fut le cas au Kosovo et au Timor oriental.



Unité de gestion de l'information du maintien de la paix - Dernière mise à jour le 28 août 2015

Les missions politiques spéciales (MPS)

Une part significative du travail actuel mené par les Nations Unies en faveur de la paix et de la sécurité sur le terrain est conduite par des missions civiles appelées missions politiques spéciales (MPS). Celles-ci incluent des équipes d'envoyés et de conseillers engagés dans des processus de médiation et de dialogue, des groupes d'experts veillant à la mise en œuvre du régime des sanctions décidé par le Conseil de sécurité, des bureaux régionaux menant une diplomatie préventive et des missions sur le terrain accompagnant des processus complexes de transition politique et de consolidation de la paix dans des pays comme l'Irak, la Somalie, la Libye et l'Afghanistan.

Ces missions politiques ont permis à l'organisation d'exercer des fonctions de bons offices, de prévention des conflits, de rétablissement et de consolidation de la paix depuis les premiers jours de l'organisation, même si ces déploiements n'ont été qualifiés de « missions politiques spéciales » qu'à partir des années 1990.

À ses débuts, l'organisation a déployé des envoyés et des médiateurs de haut niveau, soit à la demande de l'Assemblée générale ou du Conseil de sécurité, soit dans le contexte du mandat de bons offices du Secrétaire général. Les Nations Unies ont également mis en place un nombre de missions sur le terrain dans les 15 premières années de leur existence, incluant des petites structures politiques chargées de tâches de facilitation, de surveillance et d'établissement de rapport, mais impliquant aussi d'importantes équipes de civils pour soutenir les transitions politiques, spécialement dans le contexte de la décolonisation et de l'autodétermination.

Depuis la fin des années 1960 à la fin de la guerre froide, le nombre de nouvelles missions mandatées par l'Assemblée générale ou par le Conseil de sécurité a diminué. Durant cette période, bien que les Secrétaires généraux ont continué à recourir à des envoyés spéciaux ou à des missions de bons offices, il y a eu peu de missions civiles d'envergure sur le terrain.

Les transitions politiques consécutives à la fin de la guerre froide ont créé une demande accrue pour un soutien civil des Nations Unies, en particulier pour l'assistance aux opérations électorales, la rédaction de textes constitutionnels et la mise en place d'un État de droit. De l'Amérique Centrale à l'Afrique, de nouvelles missions ont été établies de façon à aider les États membres à répondre à ces demandes.

Les missions politiques spéciales actuelles sont déployées dans un cadre extrêmement varié de

contextes et la diversité de leurs structures et de leurs fonctions ne cessent de croître. Il y a actuellement 11 missions politiques spéciales autorisées par le Conseil de sécurité ou l'Assemblée générale pour appuyer la prévention et la résolution des conflits aussi bien que pour aider les États membres et les parties en conflit à établir une paix durable.

Au cours de la dernière décennie, plusieurs initiatives de réformes clés décrites ci-dessous ont reconfiguré les opérations de la paix des Nations Unies.

Le Rapport Brahimi

En mars 2000, le Secrétaire général a mis en place un Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies, chargé d'évaluer les insuffisances du système existant et de proposer des recommandations pragmatiques et spécifiques pour le modifier. Dirigé par Lakhdar Brahimi, un haut diplomate Algérien auprès des Nations Unies, le Groupe était composé de personnes expérimentées dans la prévention des conflits, le maintien de la paix et la consolidation de la paix. Le Groupe a constaté que les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, pour être efficaces, devaient disposer de ressources et d'équipements appropriés et devaient opérer à partir de mandats clairs, crédibles et réalisables. Le Rapport Brahimi est considéré comme un document clé de la réforme des opérations de maintien de la paix de l'ONU.

Un nouvel horizon pour les opérations de maintien de la paix de l'ONU

De façon à répondre aux demandes croissantes, aux complexités et à l'ampleur des opérations de paix, les Nations Unies ont appelé à un partenariat renouvelé pour le maintien de la paix, de façon à relever les défis actuels et futurs. Le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) et le Département de l'appui aux missions (DAM) des Nations Unies ont présenté en juillet 2009 une proposition conjointe de réforme intitulée Agenda pour un nouveau partenariat : un nouvel horizon pour les opérations de maintien de la paix de l'ONU. Ce rapport a préconisé l'établissement d'un nouveau partenariat entre le Secrétariat des Nations Unies, le Conseil de sécurité et les États membres de façon à surmonter le fossé croissant entre les exigences nécessaires au succès des opérations de paix et les ressources disponibles pour les conduire.

Capacités civiles au lendemain d'un conflit

En mars 2010, le Secrétaire général a nommé un groupe de conseillers de haut niveau chargé de réexaminer les capacités civiles fournies par la com-

munauté internationale au lendemain immédiat d'un conflit. L'examen a montré comment les Nations Unies et la Communauté internationale pourraient aider à élargir et à approfondir le réseau d'experts civils pour soutenir le renforcement immédiat des capacités dans les pays qui sortent d'un conflit. Le rapport proposait des mesures pratiques et concrètes pour améliorer le soutien civil aux pays affectés par des conflits.

Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix

En octobre 2014, le Secrétaire général a nommé les membres d'un Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix (HIPPO) chargé de procéder à une évaluation globale de l'état des opérations de paix présentes des Nations Unies et d'apprécier les besoins émergents pour l'avenir. C'était le premier groupe de ce type à examiner à la fois les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Le rapport du groupe a été présenté au Secrétaire général le 16 juin 2015. S'appuyant sur l'analyse des points faibles dans les opérations de paix, le RAPPORT HIPPO a proposé quatre changements majeurs :

- ★ primauté de la politique. Les opérations de paix doivent s'intégrer dans une stratégie politique globale, incluant des solutions pour aboutir à une paix durable.
- ★ spectre des opérations de paix. Les Nations Unies doivent être capables de déployer le spectre intégral de leurs opérations de paix avec une plus grande flexibilité et de s'adapter plus rapidement aux changements de conditions.
- ★ partenariats mondiaux et régionaux pour la paix et la sécurité. Un partenariat plus fort et plus inclusif avec les organisations régionales et subrégionales est nécessaire.
- ★ un Secrétariat des Nations Unies plus concentré sur le terrain et des opérations de paix plus centrées sur les gens. De façon à assurer des opérations de paix plus rapides, plus efficientes et plus efficaces, le Secrétariat des Nations Unies doit se concentrer davantage sur le personnel engagé dans les missions de terrain et lui donner les moyens de mieux servir les personnes qu'il est chargé d'assister.

En réponse à ces recommandations, le Secrétaire général a présenté un rapport de mise en œuvre intitulé L'avenir des opérations de paix des Nations Unies, qui reprend un plan d'action proposé par le rapport HIPPO, centré principalement sur la prévention des

crises et la médiation, la coopération des Nations Unies avec les organisations régionales et la planification et la mise en œuvre des opérations de paix.

Principales structures des opérations de paix des Nations Unies

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP)

Le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DOMP) assiste les États membres et le Secrétaire général dans leurs efforts pour maintenir la paix et la sécurité internationales. Le DOMP fournit une direction politique et exécutive aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies et assure le succès de la mise en application des mandats du Conseil de sécurité, en maintenant le contact avec les militaires, la police et les contributeurs financiers ainsi qu'avec les parties au conflit. Le DOMP ne limite pas son action à l'intégration des efforts des Nations Unies, des entités gouvernementales et non-gouvernementales dans le contexte des opérations de paix, il fournit également des conseils et du soutien sur les problématiques militaires, de police, d'action anti-mines et autres questions importantes pour différentes missions politiques et de consolidation de la paix des Nations Unies.

Le Département d'appui aux missions (DAM) des Nations Unies fournit de l'assistance aux opérations de maintien de la paix et aux opérations politiques sur le terrain dans les domaines de la finance, de la logistique, de la technologie de l'information et de la communication, des ressources humaines et de l'administration générale.

Département des affaires politiques (DAP)

Établi en 1992, le Département des affaires politiques des Nations Unies (DAP) est le département chef de file au sein des Nations Unies pour la prévention des conflits, la diplomatie préventive, le rétablissement et la consolidation de la paix.

Le DPA oriente et évalue les développements politiques mondiaux, avec une vigilance accrue pour détecter les crises potentielles avant qu'elles n'éclatent. Il élabore des réponses efficaces et encourage les processus de consolidation de la paix à plus long terme. Le DAP assiste le Secrétaire général dans sa conduite de bons offices, de même qu'il soutient les envoyés et les missions politiques des Nations Unies partout dans le monde dans leurs efforts pour désa-

morcer les crises ou promouvoir des solutions durables aux conflits. En cette qualité, le DAP pilote plus de 30 missions politiques spéciales.

Le Chef du Département des affaires politiques, le Secrétaire général adjoint aux affaires politiques, est le point de référence pour l'assistance électorale et le chef de file pour la participation des femmes à la gouvernance après un conflit, la prévention et la résolution des conflits de tout le système des Nations Unies. Par le biais de l'Équipe spéciale de lutte contre le terrorisme (CTITF), le Département renforce également la coordination et la cohérence des efforts engagés dans la lutte contre le terrorisme par le système des Nations Unies. En outre, l'Unité de soutien à la médiation du Département est la structure internationale en charge du soutien à la médiation aussi bien pour le système des Nations Unies que pour les États membres et les organisations régionales et subrégionales.

Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH)

Le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (BCAH) est l'entité du Secrétariat de l'ONU chargée de regrouper les acteurs humanitaires afin d'assurer une réponse cohérente aux situations d'urgence. Le BCAH garantit également à chaque acteur un cadre propice au sein duquel il puisse contribuer aux effets de la réponse globale. La mission de l'BCAH est de :

- ★ mobiliser et coordonner une action humanitaire efficace et fondée sur des principes, en partenariat avec les acteurs nationaux et internationaux, afin de soulager les souffrances humaines en cas de catastrophes naturelles et de situation d'urgence ;
- ★ défendre les droits des personnes dans le besoin ;
- ★ promouvoir la préparation et la prévention ;
- ★ faciliter la mise en place de solutions durables.

Le BCAH peut également coordonner le déploiement des Ressources militaires et de la protection civile (RMPC) issues de nombreux pays et organisations multinationales.

Le BCAH est aussi responsable de concevoir l'approche de responsabilité sectorielle, qui sera présentée avec plus de détails dans la section D de ce chapitre sur les approches de coopération et de coordination.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a la mission d'appuyer les pays sur la voie du développement et d'assurer la coordination du système des Nations Unies au niveau des pays. Toutefois, il est aussi actif dans le domaine de la prévention des crises et du redressement et vise à soutenir les pays dans la gestion des conflits et des risques de catastrophe naturelle, et à renforcer la résilience, une fois la crise terminée. Le travail du PNUD pour le rétablissement post-crise sert de pont entre les efforts humanitaires et les actions en faveur du développement à long terme. Le PNUD cible le renforcement des compétences et des capacités au sein des institutions et des communautés nationales.

La Commission de consolidation de la paix (CCP)

La Commission de consolidation de la paix (CCP) a été établie par le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale de l'ONU comme organe consultatif inter-gouvernemental pour assister les pays qui sortent d'un conflit. Sa mission est de poser des fondations pour des stratégies intégrées de consolidation de la paix et du relèvement à l'issue d'un conflit. La CCP réunit des acteurs importants, à savoir des contributeurs internationaux, des gouvernements nationaux, des institutions financières internationales ainsi que les pays fournisseurs de contingents pour la mise à disposition de ressources. Elle fournit des recommandations et des informations sur le développement, le relèvement et la création d'institutions afin d'assurer une reconstruction durable dans la période post-conflit.

Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (BACP)

Le Bureau d'appui à la consolidation de la paix (BACP) a été créé dans le but d'appuyer la Commission pour la consolidation de la paix (CCP) en fournissant des orientations politiques et des conseils stratégiques. Le BACP assiste le Secrétaire général dans la coordination des efforts de consolidation de la paix des différentes agences des Nations Unies. En outre, le BACP gère le Fonds pour la consolidation de la paix.

3. L'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE)

Comprenant 57 États participants d'Europe, d'Asie centrale et d'Amérique du Nord, l'OSCE est la plus grande organisation régionale dans le monde chargée des questions de sécurité. L'organisation a été fondée au milieu des années 1990 à la suite de la Conférence sur la sécurité et la coopération en Europe (CSCE) et se caractérise par un concept coopératif et global de

la sécurité, qui inclut également l'objectif d'améliorer les conditions de vie dans les États participants.

En 1990, à la suite de la chute du Rideau de fer, les États participants ont élaboré la Charte de Paris pour une nouvelle Europe et ont formulé leur vision « d'une ère nouvelle de démocratie, de paix et d'unité ».

Le concept global de l'OSCE pour la sécurité

Depuis 1990, les États participant à l'OSCE ont réaffirmé, à maintes reprises, leur engagement en faveur du concept original de sécurité globale de l'organisation, qui comprend trois dimensions :

- ★ la dimension politico-militaire concerne des questions telles que la sécurité militaire, le contrôle des armements, la lutte contre le terrorisme et le trafic d'êtres humains, les réformes de la défense et de la police ;
- ★ la dimension économique et environnementale promeut le développement économique et l'utilisation durable des ressources naturelles ;
- ★ la dimension humaine couvre des aspects tels que le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales ; la mise en place d'institutions démocratiques ; la promotion d'un État de droit ; des élections libres, loyales et transparentes ; la protection des minorités nationales, l'amélioration des conditions de vie et la participation à la vie sociale des Roms et des Sinti ; la promotion de la tolérance et de la non-discrimination.

Comment l'OSCE fonctionne-t-elle et prend-elle ses décisions ?

L'OSCE est une organisation régionale pour le maintien de la sécurité et de la paix internationales au sens du Chapitre VIII de la Charte des Nations Unies. Toutefois, l'OSCE ne jouit pas d'un statut juridique international reconnu.

Tous les États participants ont des droits égaux et prennent des décisions par consensus. Le statut spécial de l'OSCE signifie que ces décisions sont contraignantes politiquement, mais pas juridiquement.

Présidence, Secrétariat général, Secrétariat et Institutions

Un système de rotation annuelle entre États participants a été mis en place pour la Présidence de l'OSCE. Le Président en exercice peut nommer des Représentants personnels ou spéciaux pour des problèmes particuliers et est assisté par un Secrétaire général qui dirige le secrétariat à Vienne.

En outre, trois institutions indépendantes aident à contrôler la mise en œuvre des engagements des États participants et disposent de mécanismes d'alerte précoce : le Bureau des institutions démocratiques et des Droits de l'Homme à Varsovie (BIDDH), le Haut-Commissaire pour les minorités nationales à la Haye et le Représentant pour la liberté des médias à Vienne.

Les opérations de terrain de l'OSCE

Début 2016, l'OSCE comptait 16 opérations de terrain et de contrôle déployées dans les États membres et au Kosovo. Le déploiement d'une mission exige une décision du Conseil permanent et une invitation par le pays hôte. Les mandats visent généralement à aider le pays hôte à remplir ses obligations, au titre de l'OSCE, dans les trois dimensions et à améliorer la coopération avec l'organisation. La première mission a été déployée à Skopje en 1992 et est toujours active sur le terrain. La plus grande opération de l'OSCE, avec plus de 600 observateurs internationaux, est la mission spéciale de contrôle mise en place en 2014 en Ukraine.

Instruments importants de l'OSCE

- ★ Conférence annuelle d'examen de la sécurité
- ★ Forum pour la coopération en matière de sécurité
- ★ Forum économique et environnemental
- ★ Réunion de mise en œuvre de la dimension humaine
- ★ Observation électorale

4. L'Union africaine (UA)

L'Union africaine est une organisation regroupant 54 États membres africains et qui dispose d'un secrétariat basé à Addis Abeba en Éthiopie (la Commission pour l'Union africaine). L'UA a été fondée le 9 juillet 2002 à Durban, en Afrique du Sud et a succédé à l'Organisation de l'unité africaine (OUA).

L'Union africaine est de plus en plus engagée dans les opérations de paix en Afrique. L'organisation cherche à promouvoir le développement, à combattre la pauvreté et à maintenir la paix et la sécurité en Afrique. Afin d'assurer le maintien de la paix et de la sécurité, l'Architecture africaine de paix et de sécurité

(APSA) a été mise en place. Sa mission est de fournir à l'Assemblée des chefs d'État et de gouvernement et à son Conseil de paix et de sécurité des mécanismes permettant de prévenir, de gérer et de résoudre les situations conflictuelles sur le continent africain. Il est à noter que l'Acte constitutif de l'Union africaine autorise l'intervention de l'Union dans les affaires intérieures de ses États membres en cas de circonstances graves.

Les opérations de paix de l'Union africaine

L'Union africaine a œuvre depuis 2003 pour développer la Force africaine en attente (FAA), une capacité pour des opérations de maintien de la paix sous la conduite de l'Union africaine, des Communautés économiques régionales, des mécanismes régionaux (CER/MR) et des États membres. Entre 2004 et 2015, l'UA a déployé des opérations de maintien de la paix au Burundi (AMIB), au Darfour (AMIS), aux Comores (AMISEC), en Somalie (AMISOM), dans la Région de l'Afrique centrale (LRA-RTF), au Mali (MISMA), en République centrafricaine (MISCA) et dans les zones attaquées par Boko Haram (MNJTF). L'UA mène également depuis 2008 une opération conjointe de maintien de la paix avec les Nations Unies au Darfour (UNAMID). L'UA entreprend régulièrement des missions de prévention des conflits (p. ex., alerte précoce, bons offices, comités ad-hoc), des missions de médiation (p. ex., Groupe des Sages, bons offices, équipes de médiation, comités de haut niveau) et des missions de reconstruction et de développement post-conflits (p. ex., Initiative de solidarité africaine et bureaux de liaison dans les pays sortant d'un conflit). L'UA a aussi entrepris, au cours des dernières années, des initiatives pour la sécurité régionale telles que celles menées au Sahel ou dans l'Est de l'Afrique.

Les structures de l'Union africaine pour la paix et la sécurité

Le Conseil de paix et de sécurité (CPS)

Le Conseil pour la paix et la sécurité (CPS) comprend 15 membres qui s'alternent selon un système de rotation. Le CPS est chargé du maintien de la paix et de la sécurité en Afrique, et recourt à l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA) pour s'engager dans la des initiatives de prévention, de gestion et de résolution des conflits.

Le Département Paix et Sécurité (DPS)

Le Département Paix et sécurité (DPS) de la Commission de l'UA fournit un soutien aux efforts visant à promouvoir la paix, la sécurité et la stabilité sur le continent. Actuellement, les activités du DPS se concentrent sur les objectifs suivants :

- ★ la mise en œuvre d'une Politique africaine commune de défense et de sécurité (PACDS) ;
- ★ l'opérationnalisation de l'Architecture continentale de paix et de sécurité, telle que décrite dans le protocole relatif à la mise en place du Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'UA, incluant le Système continental d'alerte rapide (SCAR) et la Force africaine en attente (FAA) ;
- ★ le soutien aux efforts de prévention, de gestion et de résolution des conflits. La promotion des programmes pour la prévention structurelle des conflits tels que la mise en œuvre des frontières de l'UA ;
- ★ la mise en œuvre de la Politique de reconstruction et de développement post-conflit (PRDP) de l'UA ;
- ★ la coordination, l'harmonisation et la promotion des programmes de paix et de sécurité en Afrique, incluant des passerelles avec les Communautés économiques régionales (CER), les mécanismes régionaux pour la prévention (MR), la gestion et la résolution des conflits, les Nations Unies et les autres organisations internationales et partenaires dans ce domaine.

Le DPS se compose des quatre divisions présentées ci-dessous.

La Division de gestion des conflits (CMD) se concentre sur l'opérationnalisation. Elle soutient et coordonne les activités liées à la prévention et à la gestion des conflits ainsi que celles liées à la Politique de reconstruction et de développement post-conflit (PRDP).Cette division supervise et coordonne le travail des bureaux de liaison de l'UA sur le terrain.

La Division des opérations de soutien à la paix (DOSP) œuvre en faveur d'une opérationnalisation de la Force africaine en attente (FAA) et du Comité d'État-major, incluant l'élaboration de documents politiques et la coordination avec les structures africaines et les partenaires de l'UA. Le DOSP assure la planification, le montage, la conduite et le soutien des opérations de maintien de la paix de l'UA.

Le Secrétariat du Conseil de paix et de sécurité fournit le soutien opérationnel et administratif exigé

par le CPS pour lui permettre, ainsi qu'à ses organes subsidiaires, de remplir leurs missions efficacement. Le Secrétariat agit comme la mémoire institutionnelle du travail du CPS et facilite son interaction avec d'autres institutions sur les questions de paix et de sécurité.

La Division de défense et sécurité est chargée de traiter les problèmes de sécurité transversaux à long terme, tels que le contrôle des armements et le désarmement, le contre-terrorisme et d'autres questions stratégiques sur la sécurité ainsi que la réforme du secteur de la sécurité.

5. L'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)

L'OTAN est une alliance politique et militaire qui regroupe 28 pays membres d'Europe et d'Amérique du Nord et dont le quartier général est basé à Bruxelles, en Belgique. Son objectif principal est de sauvegarder la liberté et la sécurité de ses membres à travers des moyens politiques et militaires.

L'OTAN est attaché au principe selon lequel une attaque s'exerçant à l'encontre de l'un ou de plusieurs de ses membres constitue une attaque visant l'ensemble de ses membres. C'est le principe de la défense collective, inscrit à l'article 5 du Traité de Washington. Jusqu'à présent, cet article n'a été invoqué qu'une fois, en réponse aux attaques terroristes du 11 septembre aux États-Unis.

L'OTAN a été fondée en 1949 avec trois objectifs : contenir l'expansionnisme soviétique, interdire la résurgence du militarisme nationaliste en Europe à travers une forte présence nord-américaine sur le continent, et encourager l'intégration politique européenne. Avec la fin de la guerre froide, la chute du Mur de Berlin et le démembrement de l'Union soviétique, l'OTAN a engagé le développement de partenariats avec d'anciens adversaires et a pris part à des opérations majeures de gestion de crise.

L'OTAN coopère avec des pays de différentes régions ainsi qu'avec d'autres organisations internationales comme les Nations Unies, l'Union européenne et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). Des consultations et des coopérations à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de ses pays membres contribuent à la prévention des conflits ; toutefois, lorsque les efforts diplomatiques ont échoué, l'OTAN dispose des moyens nécessaires pour engager des actions militaires.

L'alliance a conduit sa première opération majeure de gestion de crise en Bosnie Herzégovine en 1995. Les opérations en cours incluent l'Afghanistan (depuis 2003) et le Kosovo (depuis 1999). L'OTAN déploie aussi des capacités militaires en appui de ses pays membres (p. ex., surveillance aérienne dans les États baltes, en Albanie et en Slovénie).

Conformément au Concept stratégique de l'OTAN (2010), l'Alliance a trois objectifs principaux : la défense collective, la gestion de crise et la sécurité coopérative. L'OTAN a également développé des capacités pour relever les défis actuels en matière de sécurité, afin de protéger et de défendre le territoire de l'OTAN et ses populations.

C. Comment les missions sont-elles mises en place ?

Les missions de gestion de crise et les opérations de paix sont souvent mises en place à la suite de délibérations multilatérales complexes. Elles reposent généralement sur un large éventail de motivations et peuvent prendre des formes et des structures très sophistiquées qui résultent aussi bien de la nature de la crise que des mécanismes institutionnels et organisationnels sous-jacents. Toutefois, certains principes et certains fondements peuvent être utilisés pour décrire l'évolution d'une mission. La section suivante décrit la manière dont deux acteurs majeurs de la gestion de crise, les Nations Unies et l'UE, procèdent pour mettre en place des missions en recourant à des mécanismes institutionnels différents.

1. Les mandats de mission

Un mandat de mission est la base juridique sur laquelle repose toute mission. Un accord intervient généralement avant le déploiement par des pays ou des organes intéressés à un règlement du différend. Les Nations Unies autorisent leurs opérations de paix par une résolution du Conseil de sécurité. Ces résolutions sont adoptées sur la base du consensus et du compromis, et dans certains cas les intérêts politiques divergents des États membres bloquent les processus de décision. Non seulement les missions des Nations Unies, mais presque toutes les opérations de paix menées par les organisations régionales, sont mises en œuvre sous un mandat des Nations Unies.

Bien que la plupart des mandats de mission n'aient pas d'attribution exécutive, certaines missions ont une compétence de cette nature qui les autorise à exercer des responsabilités souveraines dans le pays où elles sont déployées, y compris des tâches politiques et administratives ou même la mise en place d'une administration intérimaire ou de transition ayant pouvoir sur les structures législatives, exécutives et judiciaires du territoire. Jusqu'à présent, seules trois missions des Nations Unies ont eu un rôle exécutif ; dans le cas de l'UE, EULEX-Kosovo a certaines compétences exécutives dans quelques domaines de son mandat.

2. Mise en place des missions : la manière de l'Union européenne

Phase 1 : Élaboration des options d'intervention

Une fois que la crise a été identifiée, le COPS et/ou le Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité (HR/VP) initient la réponse de l'UE. Des plateformes pour la coordination et le partage d'informations - incluant le Groupe de prévention des crises, la Plateforme de crise et le Conseil de gestion des crises (CMB) - sont impliquées à ce niveau. Le CMB fournit des orientations internes pour les actions et planifications futures, et introduit le développement d'un Cadre politique pour la gestion des crises (PFCA), en coordination avec la Commission européenne.

Ce cadre établit le contexte politique, en articulant clairement la nature de la crise, les raisons qui doivent conduire l'UE à agir, et les instruments disponibles les mieux appropriés pour une réponse européenne. Les instruments appropriés incluent : des sanctions économiques, des actions diplomatiques, la médiation, l'aide humanitaire, l'aide au développement ou un engagement dans le champ d'application de la PSDC. En ligne avec « l'approche globale »,

le PFCA offre un large éventail d'options disponibles pour l'UE.

S'il y a une nécessité et une ampleur suffisante pour une intervention dans le cadre de la PSDC, le Comité politique et de sécurité ou le Conseil peuvent charger la Direction de la planification et de la gestion des crises (CMPD) de développer des options dans un cadre PSDC ou un cadre pour un concept de gestion de crise (CMC).

Phase 2 : Définir les objectifs et l'ampleur de la mission

La Direction de la planification et de la gestion des crises (CMPD) prépare un Concept de gestion de crise (CMC) en consultant tous les services qualifiés du Service européen pour l'action extérieure (SEAE), en particulier la Capacité civile de planification et de conduite (CPCC), l'État-major de l'Union européenne (EMUE) et les autres directions compétentes, les délégations de l'Union et les services de la Commission. Pour les opérations militaires, le mécanisme financier Athena est activé. Les organisations internationales, les Pays tiers, les ONG internationales et les représentants de la société civile sont consultés de façon appropriée.

La Direction de la planification et de la gestion des crises (CMPD) envoie une mission d'observation chargée de vérifier la volonté des autorités locales et de rechercher et développer un concept de gestion de crise. L'objectif d'un CMC est d'analyser et de proposer des options dans le cadre de la PSDC, de décrire leurs buts et objectifs et de proposer un cadre pour les objectifs possibles et la configuration d'une mission de l'UE. Reposant sur le conseil de l'État-major de l'Union européenne (EMUE) et le Comité chargé des aspects civils de la gestion des crises (CIVCOM), le concept est accepté par le COPS et approuvé par le Conseil.

Selon la complexité de la crise, l'EMUE ou le CMPD peuvent être chargés de développer des options stratégiques militaires ou civiles (OSM/OSC). Le Comité militaire de l'Union européenne (CMUE) et le CIVCOM évaluent respectivement les options militaires et les options civiles et conseillent le COPS en conséquence.

Le COPS donne ensuite son accord aux OSM/OSC et charge le directeur du CPCC, en tant que Commandant des opérations civiles, d'initier la planification opérationnelle ainsi que le recrutement du Chef de mission diplomatique (CMD) et des principaux membres de l'équipe. Le COPS identifie également les futurs quartiers généraux opérationnels (OHQ) et désigne le futur Commandant des opérations mili-

taires, en tenant compte des recommandations de l'État-major de l'UE.

Le Conseil adopte ensuite une décision mettant en place la mission/l'opération. C'est à ce moment que les objectifs et le mandat d'une mission ou d'une opération sont fixés. Le Commandant des opérations militaires devient actif, un quartier général opérationnel est désigné (pour une opération militaire), et des pays tiers peuvent être invités à participer et à proposer des contributions. Un Accord sur le statut des forces/Accord de statut de la mission (SOFA/SOMA) est établi et une analyse d'impact budgétaire, pour une opération civile de la PSDC ou un projet de référence fixant le budget d'une opération militaire de la PSDC est adoptée comme composante intégrale de la décision du Conseil.

Le Commandant des opérations civiles et le Commandant des opérations militaires lancent le processus de mobilisation des forces impliquant les États membres et, le cas échéant, les pays tiers invités. Lorsque le COPS accepte les contributions apportées par les pays tiers invités, un Comité des contributions est établi.

Phase 3 : Planning détaillé

Pour une opération militaire, l'EMUE élabore une Directive militaire initiale (IMD) - qui doit être approuvée par le CMUE - de façon à s'assurer que le concept de gestion de crise est correctement traduit en orientation et instructions militaires, avec le niveau approprié de détails. S'appuyant sur le concept de gestion de crise, de la décision du Conseil et de la Directive, le Commandant pour les opérations militaires rédige un concept d'opérations (CONOPS) et un Énoncé des besoins (SOR).

Pour une mission civile, le Commandant rédige un CONOPS qui repose sur le concept de gestion de crise. L'équipe de planification implique le Chef de mission (CMD) et les principaux membres de l'équipe ainsi que les services compétents du SEAE. Afin d'informer sur l'évolution du CONOPS, l'équipe de planification du CPCC et du Commandant de l'opération civile mènent une mission d'évaluation technique (MET).

À partir des recommandations du Comité militaire et du CIVCOM, le COPS accepte le projet de CONOPS et le Conseil l'approuve. Les Commandants des opérations civiles et militaires préparent leur plan opérationnel (OPLAN) respectif et élaborent des règles pour l'usage de la force et, le cas échéant, des

règles d'engagement (ROE). Le CMD et les principaux membres de l'équipe sont pleinement impliqués dans le processus de planification civile.

Si une prise de décision plus rapide est nécessaire, une procédure accélérée peut être suivie, dans laquelle le CONOPS n'est pas élaboré. Les exigences minimales pour une planification civile est le OPLAN, alors que pour les planifications militaires une IMD est toujours nécessaire en plus du OPLAN.

Sur la base des recommandations du Comité militaire et/ou du CIVCOM, le COPS accepte le projet du OPLAN et le transmet au Conseil pour approbation. Le Conseil adopte ensuite une décision pour lancer la mission ou l'opération de la PSDC, dès que la Capacité opérationnelle initiale (IOC) est atteinte (p. ex., réunion des exigences minimales pour le début des opérations).

Phase 4 : Mise en œuvre

La quatrième phase est la mise en œuvre de la mission, incluant le déploiement ultérieur du personnel de la mission pour atteindre une pleine capacité opérationnelle (FOC).

Dans une mission civile, le Commandant des opérations exerce la conduite et le contrôle au niveau stratégique, tandis que le Chef de mission prend le commandement au niveau opérationnel. Dans une opération militaire, le Commandant des opérations exerce la conduite et le contrôle au niveau stratégique et le Commandant de la force gère le niveau opérationnel.

Lorsque le contexte stratégique de la mission ou de l'opération de la PSDC change, à mi-mandat ou à l'approche de la fin du mandat, un examen stratégique est mené par le CMPD, avec l'assistance du CPCC, de l'EMUE et d'autres directions compétentes. Cet examen peut conduire à une extension du mandat en cours, à un recentrage de l'engagement de la PSDC ou à l'achèvement de la mission. La dernière éventualité exige l'intervention des services compétents du SEAE et de la Commission, afin d'explorer les manières d'assurer la pérennité des résultats par d'autres moyens que ceux de la PSDC.

3. Mise en place des missions : la manière des Nations Unies

Phase 1 : Consultation initiale

Lorsqu'un conflit se développe, s'aggrave ou approche de sa résolution, les Nations Unies sont souvent impliquées dans de nombreuses consultations destinées à identifier la meilleure réponse à apporter par la communauté internationale. Ces consultations ont vocation à impliquer tous les acteurs pertinents des Nations Unies (mentionnés dans la section précédente), les gouvernements faisant office de pays hôtes potentiels, les parties sur le terrain, les États membres (qui pourraient mettre à disposition des troupes ou des policiers) ainsi que des organisations régionales ou intergouvernementales.

Phase 2 : Évaluation stratégique et planification pré-mandat

Si, après les consultations initiales, une opération de maintien de la paix ou une mission politique spéciale est envisagée, une Équipe spéciale intégrée (ITF), basée au Quartier général, est mise en place avec la participation des départements, fonds et programmes pertinents des Nations Unies. Une directive de planification du Secrétaire général peut être émise lorsque des orientations stratégiques de haut niveau sur les attentes en matière de processus de planification, de paramètres, de responsabilités, de coordination et de transmission des informations sont jugées nécessaires. Une évaluation stratégique est conduite par la suite. Celle-ci inclut une analyse du conflit et détermine les priorités du pays pour la consolidation de la paix et l'identification des options pour un engagement des Nations Unies (p. ex., un type spécifique de missions). Une ou plusieurs évaluations techniques peuvent suivre, de façon à clarifier les aspects programmatiques et

opérationnels, tels que le personnel et le budget. Si les conditions de sécurité le permettent, les évaluations stratégiques et techniques incluront une visite sur le terrain. À partir des résultats et des recommandations suggérés par ces évaluations, le Secrétaire général des Nations Unies soumettra un rapport au Conseil de sécurité. Ce rapport proposera plusieurs options pour un engagement des Nations Unies, telles que la mise en place de différents types de missions, en incluant les ressources humaines et financières nécessaires.

Phase 3 : Résolution du Conseil de sécurité

Quand un différend ou une situation est susceptible de constituer un danger pour la paix et la sécurité internationales, le Conseil de sécurité peut adopter une résolution qui autorise des sanctions ou le déploiement d'une opération de paix. Informé par un ensemble d'évaluations stratégiques et techniques, le Conseil de sécurité doit réunir sur le mandat spécifique et l'ampleur de l'opération envisagée au moins 9 votes sur 15 de ses membres pour chaque décision engagée. Durant toute la durée de l'opération, le Secrétaire général des Nations Unies rapporte régulièrement sur les progrès de la mission au Conseil de sécurité, qui réexamine, renouvelle et ajuste le mandat de la mission en conséquence, jusqu'à ce que celle-ci soit achevée.

Phase 4 : Nomination de responsables de haut niveau

Le Secrétaire général nomme un Chef de mission et un Représentant spécial du Secrétaire général (RSSG) pour diriger l'opération de paix (mission de maintien de la paix ou mission politique spéciale sur le terrain). Le RSSG rapporte au Secrétaire général adjoint chargé du Département des affaires politiques (DAP) ou du Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) au siège des Nations Unies. S'il le juge approprié, le Secrétaire général peut aussi nommer un Commandant de la Force, un Commissaire chargé de la police ainsi que du personnel civil de haut niveau. En fonction de l'orientation du rapport, le DAP ou le DOMP et le Département de l'appui aux missions (DAM) sont responsables du recrutement du personnel de l'opération de paix.

Phase 5 : La planification post-mandat

Après l'émission du mandat, le Secrétaire général adjoint chargé du DAP ou du DOMP émet une directive destinée au Représentant spécial du Secrétaire général (RSSG). L'objet de cette directive est de fournir une direction stratégique de l'ensemble du système, d'établir des priorités pour la consolidation de la paix, de définir la configuration de la présence intégrée ainsi que ses rôles et ses responsabilités, et de présenter un descriptif des modalités de coordination ainsi que des paramètres de planification généraux.

Avec la transmission de cette directive au RSSG, la responsabilité de la planification est transférée au terrain. Dès lors, le Représentant spécial, avec le soutien du DAP/DOMP/DAM, conduit la planification dans les domaines politique, militaire et opérationnel et les aspects de soutien (p. ex., logistique et administratif) de l'opération. Cela inclut la finalisation du concept de la mission, qui doit couvrir le contexte, les principes directeurs pour la mise en œuvre du mandat, les objectifs, priorités, hypothèses clés et risques généraux de la mission ainsi que ses phases, les résultats escomptés les plus visibles, des conseils sur les composantes et les principes de coordination, et les ressources à impliquer. Dans une approche intégrée, il inclura également le développement d'un cadre stratégique intégré qui reflète les priorités communes pour la consolidation de la paix agréées par la mission et par l'équipe du pays (p. ex., agences, fonds et programmes des Nations Unies).

D. Approches de coopération et de coordination

Les crises dont les causes et les symptômes sont d'ordre militaire, économique et social nécessitent l'utilisation coordonnée d'instruments politiques, diplomatiques, militaires, humanitaires et d'aide au développement. Des exemples, comme celui de l'Afghanistan, montrent que le succès de la gestion de crise peut être menacé si une dimension est négligée ou surévaluée et si une stratégie globale fait défaut. Une gestion de crise globale est une entreprise complexe avec des tâches multiples, l'implication d'un grand nombre d'acteurs et des engagements sur la durée. En outre, les intérêts divers des nombreux acteurs, y compris les États et les organisations internationales, donnent souvent lieu à des opinions conflictuelles sur les objectifs d'une opération.

La coopération et la coordination sont des préalables indispensables pour une gestion de crise efficace. Un accord sur la définition des objectifs communs et une coordination des acteurs clés (p. ex., ministères nationaux, organisations internationales, ONG et contributeurs) et des instruments (p. ex., militaires, de police, civils), à la fois sur le terrain et dans les centres politiques, est vital à chaque étape du conflit. Une action appropriée menée au bon moment est également importante. Une large participation d'acteurs assure des résultats durables et contribue à un partage des charges et à une légitimité accrue. Des approches globales ou intégrées, comme on les appelle également, doivent fournir la coordination nécessaire ; elles doivent proposer une base conceptuelle et organisationnelle pour la coopération, encourager la mise en place de nouveaux instruments et de nouvelles structures (p. ex., organes transversaux entre départements) là où ceux-ci sont envisageables et adaptés, et réguler la coordination des ressources.

Différentes organisations internationales ont défini leurs approches spécifiques globales de diverses manières, en fonction de leurs propres capacités et responsabilités. L'UE peut tirer des enseignements d'une large expertise civile et militaire et définit donc son approche globale d'une manière différente de l'OTAN, qui rassemble principalement des responsabilités militaires. L'ONU a centré sa définition de l'approche intégrée en visant à assurer la cohérence interne des institutions appartenant à l'organisation.

1. L'approche globale de l'Union européenne

Le Conseil de l'Union européenne a décidé, qu'outre les missions civiles et les opérations militaires de la PSDC, l'UE devait utiliser tous les outils à sa disposition pour affronter les crises d'une manière coordonnée et globale. Ceci inclut l'amélioration de sa capacité à encourager la coopération civilo-militaire ainsi que l'utilisation coordonnée des outils diplomatiques, juridiques, commerciaux, économiques et de développement de la Commission européenne (CE).

Le Traité de Lisbonne a permit de renforcer l'approche globale par l'utilisation des politiques et des instruments à la disposition de l'UE de façon à affronter l'ensemble du cycle de manière plus cohérente : à partir d'une planification et d'une action préventive, en passant par la réponse à la crise et à sa gestion – incluant la stabilisation, le rétablissement et le maintien de la paix – jusqu'à la consolidation de la paix, le redressement, la reconstruction et le retour à un développement à long terme. En décembre 2013, le Haut représentant pour les affaires étrangères et la politique de sécurité de l'UE et la Commission européenne ont publié un communiqué conjoint sur l'approche globale de l'UE à l'égard des conflits et des crises extérieures, qui présente le concept et des propositions pour l'avenir.

Un défi clé pour l'approche globale de l'UE est le succès de sa mise en œuvre dans des zones de crise où plusieurs instruments de l'Union sont déployés, ainsi que la coordination avec l'ensemble des autres acteurs internationaux et locaux. En Afghanistan, par exemple, un Représentant spécial de l'UE (RSUE), une mission civile de la PSDC (EUPOL Afghanistan), et une délégation de l'UE sont présents.

2. La Politique des Nations Unies en matière d'évaluation et de planification intégrées

Suite au rapport Brahimi et sur la base des enseignements tirés de certaines missions des Nations Unies, le Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) a poursuivi ses efforts pour améliorer et développer sa capacité de planification opérationnelle en créant de nouvelles structures, des plans d'action et des procédures standardisées. Le Processus de planification intégrée des missions (PPIM) a été développé pour assurer une approche transparente et inclusive pour la planification d'opérations multidimensionnelles. L'opération hybride de l'union africaine et des Nations Unies au Darfour (MINUAD), en 2007, a été la première mission des Nations Unies à être planifiée en utilisant le PPIM.

Ce processus a été par la suite développé pour donner naissance à la Politique des Nations Unies en matière d'évaluation et de planifications intégrées (IAP). L'IAP s'éloigne des lignes directrices antérieures, centrées sur la notion de mission, et se concentre sur la conception d'une réponse globale des Nations Unies aux situations de crise ou post-crise, où des opérations multidimensionnelles de maintien de la paix et des missions politiques spéciales sont déployées parallèlement aux interventions des institutions, des fonds et des programmes de l'ONU. La politique IAP s'applique dans tous les cas où une opération multidimensionnelle de maintien de la paix ou une mission politique spéciale intervient en marge d'une équipe de l'ONU dans le pays ou lorsqu'une telle intervention est envisageable. La politique IAP exige au minimum quatre conditions préalables :

- ★ la conduite commune d'une évaluation stratégique ;
- ★ l'articulation d'une vision, de priorités et de responsabilités respectives communes des Nations Unies ;
- ★ l'instauration de mécanismes intégrés au niveau du terrain mais aussi du Siège ;
- ★ la conduite d'activités de suivi intégré et la rédaction de rapports sur la mise en œuvre du cadre stratégique intégré (ISF).

3. L'approche Cluster des Nations Unies

La coordination est vitale dans les situations d'urgence. Une bonne coordination signifie moins d'écarts et de chevauchements dans le travail des organisations

humanitaires. Elle favorise une réponse fondée sur les besoins et non sur les capacités. Elle vise à assurer une approche cohérente et complémentaire en identifiant les moyens de travailler ensemble pour obtenir de meilleurs résultats.

La base du système actuel de coordination internationale humanitaire a été fixée par la résolution 46/182 de l'Assemblée générale de décembre 1991. La réforme humanitaire de 2005 a introduit de nouveaux éléments pour améliorer la capacité, la prévisibilité, la responsabilité, le leadership et le partenariat.

L'aspect le plus visible de la réforme de 2005 est la création de « l'approche Cluster ». Les clusters sont des groupes d'organisations humanitaires faisant ou non partie du système des Nations Unies constitués dans chacun des principaux secteurs de l'action humanitaire, par exemple, les abris et la santé. Ils sont désignés pour répondre aux besoins humanitaires imminents dans un secteur donné, lorsque de nombreux acteurs interviennent et que les autorités nationales requièrent un appui en matière de coordination.

Les clusters offrent un point de contact manifeste et sont chargés d'assurer une assistance humanitaire adéquate et appropriée. Ils créent des partenariats entre les acteurs humanitaires internationaux, les autorités nationales et locales et la société civile.

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (BCAH) travaille en étroite collaboration avec les agences internationales responsables de clusters et les ONG pour développer des politiques, coordonner les problèmes entre clusters, diffuser des directives opérationnelles et organiser le soutien aux missions.

Chapitre 2
Principes directeurs

Chaque crise est unique en tout point de vue et nécessite des réactions sur mesure. Il existe pour les missions de gestion de crise et les opérations de maintien de la paix un large éventail d'outils et d'instruments adaptés à toutes les dimensions, les étapes et les caractéristiques spécifiques aux situations post-conflit. Le présent chapitre met en lumière quelques-uns des nombreux domaines thématiques abordés par les missions internationales.

1. Médiation et diplomatie

La médiation est un outil diplomatique qui a pour objectif d'empêcher, d'atténuer et de résoudre les conflits en ouvrant des canaux de communication entre parties adverses. Les procédures de médiation sont adaptables et permettent (ou facilitent) le dialogue entre les principaux protagonistes d'un conflit ou avec un éventail plus large d'acteurs, parmi lesquels on trouve, entre autres, la société civile et les dirigeants nationaux ou communautaires.

Si le recours à la diplomatie et à la médiation comme outils de gestion de conflit relève traditionnellement de la compétence exclusive des États, la diminution des conflits interétatiques depuis la fin de la guerre froide, puis l'augmentation des guerres civiles et des conflits intra-étatiques ont ouvert un espace d'intervention pour des acteurs diplomatiques tiers et non-étatiques. Aux médiations participent désormais les Nations Unies (ONU), les organisations et gouvernements régionaux, certains organismes privés ainsi que les principaux militants pour la paix. Si les acteurs étatiques, les Nations Unies et les organisations régionales constituent ce qu'il convient d'appeler les médiateurs traditionnels, fondés sur le pouvoir et qui bénéficient de leur influence inhérente, les acteurs privés indépendants jouissent d'une plus grande flexibilité : ils peuvent ainsi réagir plus vite en situation d'urgence et traiter avec des parties auxquelles n'ont pas accès les acteurs officiels.

L'émergence d'acteurs spécialisés dans le domaine de la médiation contribue à en faire un champ de plus en plus professionnel et institutionnalisé. Citons parmi ces acteurs les équipes de soutien à la médiation des Nations Unies, de l'Union européenne (UE) et de l'Union africaine (UA), ou encore les réseaux professionnels comme le Mediation Support Network (MSN).

En diplomatie (qu'elle soit menée par les États ou par des acteurs privés), on a coutume de distinguer trois niveaux (ou « voies ») :

- « voie 1 » : dialogue entre représentants officiels des parties au conflit ;
- « voie 2 » : dialogue entre acteurs non-officiels, y compris la société civile ;
- « voie 1.5 » : dialogues auxquels participent tant les représentants officiels (ou des représentants proches des dirigeants des parties au conflit) que les acteurs non-gouvernementaux, grâce à l'intervention de médiateurs privés.

Une médiation réussie exige non seulement la coopération avec les organismes de maintien de la paix mais également l'établissement de relations avec un large éventail d'acteurs. C'est pourquoi sur le terrain, plusieurs voies de dialogue peuvent être ouvertes simultanément ou successivement.

La plupart des processus de paix impliquent non seulement l'intervention d'un grand nombre d'acteurs de médiation mais également une multitude de tâches et de stratégies différentes qui vont de la conception des processus à l'assistance technique. En plus de faciliter les échanges entre les parties au conflit, les acteurs de médiation peuvent également conseiller ces parties sur les processus de négociation ou les questions techniques, tout en soutenant d'autres initiatives de médiation à l'échelle locale ou internationale.

Par ailleurs, les médiateurs attachent de plus en plus d'importance aux questions de droits de l'homme et de justice dans l'établissement d'une paix durable, ce qui les amène bien souvent à encourager l'inclusion des femmes et de la société civile dans les processus de paix.

2. Sécurité humaine

Le Rapport sur le développement humain de 1994 du Programme des Nations Unies pour le développement a classé les composantes essentielles de la sécurité humaine en sept grandes rubriques :

1. Sécurité économique
2. Sécurité alimentaire
3. Sécurité sanitaire
4. Sécurité de l'environnement
5. Sécurité personnelle
6. Sécurité de la communauté
7. Sécurité politique

Depuis 1994, en partie grâce au travail de la Commission sur la sécurité humaine de l'ONU, cette définition a été élargie et inclut désormais la liberté de vivre à l'abri de la peur, du besoin et dans la dignité. L'accent est davantage mis sur la sécurité individuelle que sur la sécurité au niveau de l'État, ainsi le concept de sécurité est lié au développement de l'Etat en question.

Face à des défis géopolitiques complexes qui dépassent les frontières, les États et les organisations internationales reconnaissent que la menace qui pèse sur la sécurité humaine (plutôt que la menace sur la sécurité des États) constitue un nouveau cadre de référence pour la politique sécuritaire. Afin de soutenir les États fragiles ou en déliquescence n'ayant plus le monopole de la force, il est nécessaire d'articuler la politique sécuritaire autour de la survie, la sécurité et le développement des êtres humains. La sécurité humaine s'applique de la même manière à des menaces telles que la pauvreté et les catastrophes environnementales.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'UE et de nombreux États s'efforcent de positionner les questions de développement au cœur des problématiques sécuritaires au niveau mondial et de consacrer plus de ressources aux projets de développement. Bien que les préceptes de base de la sécurité humaine fassent désormais partie intégrante des discussions sur la politique de sécurité, le concept même reste contesté. Certains doutent de sa fonctionnalité et craignent une « sécurisation » excessive de la politique internationale dans la mesure où tout pourrait être considéré comme une menace au regard de la sécurité humaine. Il existe actuellement deux écoles : l'une travaille à partir d'une définition plus étroite et pragmatique (vivre à l'abri de la peur) tandis que l'autre prend en compte une définition plus large du concept (vivre à l'abri de la peur et du besoin et dans la dignité).

Appliquée à la coopération internationale, la notion de sécurité humaine exige une approche intégrée de l'action qui recouvre plusieurs secteurs et doit viser la protection, la sécurité et l'autonomisation des populations affectées par une crise ou un conflit. La sécurité humaine étant complémentaire d'autres concepts sécuritaires, un véritable changement de paradigme n'a pas eu lieu. Ce flou conceptuel complique singulièrement l'adaptation politique. Plusieurs gouvernements (en particulier ceux du Canada, de la Norvège et du Japon) placent la sécurité humaine au cœur de leurs stratégies en matière de politique étrangère, de sécurité et de développement.

En 2004, un groupe consultatif désigné par le Haut représentant pour les affaires étrangères et la

politique de sécurité de l'UE a rédigé le Rapport de Barcelone, intitulé « Une doctrine de sécurité humaine pour l'Europe ». Le Haut représentant y appelle à un engagement de moyens tant civils que militaires pour répondre aux questions de sécurité humaine. Le Rapport de Madrid, qui suivra en 2007, met d'avantage l'accent sur l'importance de la sécurité humaine dans les missions européennes en énonçant les principes suivants :

- ★ la primauté des droits de l'homme ;
- ★ la légitimité de l'autorité politique ;
- ★ le multilatéralisme ;
- ★ une approche « du bas vers le haut » ;
- ★ l'importance de l'intégration régionale ;
- ★ une stratégie transparente des acteurs internationaux.

La mise en application de ces principes s'est cependant avérée difficile.

En octobre 2012, l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU) a adopté une résolution sur la sécurité humaine plaçant sans ambiguïté la sécurité humaine au croisement des notions de paix, de développement et de droits de l'homme. La résolution énonce une définition commune de la sécurité humaine, qui a « pour objet d'aider les États membres à cerner les problèmes communs et généralisés qui compromettent la survie, les moyens de subsistance et la dignité de leurs population et à y remédier ». La sécurité humaine y est définie au sens large comme la vie à l'abri de la peur et du besoin, et dans la dignité.

3. Droits de l'homme

Adoptée en 1948 par l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU), la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH) sert de base à tous les traités internationaux sur les droits de l'homme de ces dernières décennies et constitue l'idéal à atteindre dans ce domaine pour tous les peuples et toutes les nations. Les traités et autres instruments adoptés depuis 1948 constituent ainsi la colonne vertébrale du système onusien de protection des droits de l'homme.

Les droits de l'homme désignent généralement les droits fondamentaux inhérents à toute personne par la simple vertu de son appartenance à l'espèce humaine. Ces droits sont :

- ★ universels : ils sont les mêmes pour tous et partout, bien qu'il puisse exister des variations dans la manière dont ils sont mis en avant, appliqués et compris en fonction des régions et des pays. Ces droits peuvent exister sous forme de droits naturels ou juridiques, en droit national comme international ;
- ★ inaliénables : nul ne peut y renoncer ou les perdre, et les États ne peuvent priver aucun individu de ses droits de l'homme ;
- ★ indissociables, interdépendants et intimement liés : chacun des droits de l'homme dépend des autres, et la violation de l'un d'entre eux affecte l'exercice des autres ;
- ★ ils doivent être garantis à tout individu, dans le monde entier, sans aucune discrimination.

Les questions de droits de l'homme sont au cœur des opérations de maintien de la paix. À ce titre, elles sont, sur le terrain, incorporées aux actions et mises en avant à travers un certain nombre de structures et de projets. Le Haut Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) ainsi que d'autres programmes et agences de l'ONU apportent expertise, conseil et soutien en matière de droits de l'homme aux différentes opérations de maintien de la paix conduites par l'ONU. En 2012, un Représentant spécial de l'UE (RSUE) pour les droits de l'homme a été nommé et le Cadre stratégique ainsi que le Plan d'action de l'UE en faveur des droits de l'homme et de la démocratie ont été adoptés.

Même si la mission à laquelle vous participez ne traite pas spécifiquement des droits de l'homme, il est extrêmement utile de connaître les traités internationaux en matière de droits de l'homme qui ont été ratifiés par le gouvernement du pays concerné par votre mission ainsi que le degré de conformité dans l'application du ou des traités en question (voir www.ohchr.org). Ces données fournissent des indicateurs pertinents sur les questions de gouvernance et de sécurité, et permettent d'évaluer la performance des acteurs nationaux avec lesquels vous pourrez avoir à traiter, tels que les forces de sécurité nationale et les ministères compétents.

Les activités d'observation, d'établissement des faits et de transmission des données sont essentielles pour la protection et la promotion des droits de l'homme, tout comme le sont l'éducation et les mesures visant

à renforcer la protection juridique. Le personnel civil international peut être amené à protéger les droits des minorités ou les droits de propriété, à lutter contre les crimes contre l'humanité et la traite des êtres humains, ou encore à améliorer le système de justice pénale.

Les organisations internationales comme l'UE ont développé des structures de mission qui incluent des spécialistes des droits de l'homme, dans le but de faire des droits de l'homme une composante intégrante du travail opérationnel quotidien des missions sur le terrain.

4. Sensibilité au contexte : le principe de non-malfaisance (« Do No Harm »)

L'approche « Do No Harm » (« ne pas nuire »), relative à la sensibilité au contexte, est un principe fondamental utilisé en matière de gestion de crise pour planifier, évaluer et adapter les mesures d'assistance. Il est fondé sur le postulat que tout engagement international comporte, inévitablement, des effets secondaires. Selon ce principe, la gestion de crise doit être adaptée au contexte dans lequel elle se produit afin de réduire autant que possible ces effets négatifs.

Ce sont les organisations non-gouvernementales (ONG) qui ont en premier développé cette approche dans le domaine de l'aide d'urgence au début des années 1990. Elle fut ensuite adoptée dans tous les domaines et à toutes les étapes de la gestion de crise. L'un des postulats de base est que l'on trouve au cœur de tout conflit des forces et des structures qui encouragent et maintiennent la violence, mais aussi des forces et des structures porteuses de paix. Ce sont ces dernières que la gestion de crise doit viser à consolider (par le biais, par exemple, des procédures de résolution des litiges).

Les acteurs internationaux peuvent nuire en n'agissant pas ; ils peuvent nuire tout autant en défendant leurs propres intérêts et priorités de manière trop vigoureuse. Ces interventions peuvent alors être perçues comme biaisées ou inappropriées. En fonction de la partie qui reçoit de l'aide en premier, des populations à qui cette aide bénéficie et des signaux qu'envoient les acteurs internationaux, l'aide extérieure peut, de fait, aggraver les conflits et les situations d'urgence, et ce, même de manière tout à fait involontaire.

Ainsi, à la fin des années 1990, après que la guerre civile au Guatemala a pris fin, les réfugiés de retour au pays ont bénéficié de l'aide internationale sous forme d'allocation de terrains, de logements et de participa-

tion à des programmes éducatifs. Ces mesures n'ont cependant pas été étendues aux Guatémaliens restés sur place pendant le conflit, qui ont eu le sentiment d'être lésés. Des conflits locaux ainsi que des litiges opposant entre elles les organisations humanitaires en ont résulté. En Afghanistan, les efforts de la communauté internationale pour promouvoir l'émancipation, l'autonomisation et la participation des femmes à la vie publique ont aggravé les tensions au sein de certaines familles et dans certains villages.

La gestion de crise internationale est confrontée en permanence à ce type de dilemmes, et il est souvent impossible de parvenir à un résultat exclusivement positif. L'approche fondée sur le principe le principe « Do No Harm » doit être appliquée dès l'étape d'analyse qui fournit la base d'une compréhension éclairée des enjeux d'un conflit, quel qu'il soit. Pendant la phase de mise en œuvre opérationnelle, il est nécessaire de continuer à examiner toute action sur le terrain à la lumière de ce principe, afin d'identifier d'éventuels écueils et d'y remédier. En mettant ce principe au cœur de toutes les étapes de leur travail, les organisations internationales et les ONG ont la possibilité de parvenir à un équilibre entre la nécessité d'agir et les conséquences involontaires mais potentiellement dommageables à long terme de leurs actions.

5. Corruption

La corruption constitue un problème de taille dans presque tous les conflits majeurs ayant entraîné des interventions de la communauté internationale ces vingt dernières années. Ainsi, les guerres et les révolutions peuvent être déclenchées par la corruption et les excès dont se rend coupable tel ou tel régime. Les conflits peuvent également se prolonger quand la corruption est profondément ancrée : les parties au conflit profitent souvent du butin d'une guerre qui se prolonge. Les États fragiles et touchés par les conflits sont, tout comme les pays sortant d'un conflit, souvent caractérisés par une corruption endémique, de faibles niveaux de légitimité et de capacités étatiques, un État de droit affaibli, une volonté politique chancelante et une forte insécurité.

Au cours de votre mission, vous allez sans doute être confronté(e) à la corruption et à des systèmes de justice informels. Il est en effet possible que vous travailliez dans un contexte dans lequel les institutions gouvernementales sont faibles et manquent de capacités d'absorption des fonds, tandis que les donateurs font pression pour le déboursement d'une quantité considérable d'aides étrangères. Dans ce contexte il est probable que vous soyez confronté à la corruption et à des systèmes de justice informelle pendant votre mission. La corruption est un problème complexe qui

se manifeste souvent de façon subtile. On en voit les effets dans les actes de corruption et la gestion corrompue des biens publics, mais également à travers des questions techniques comme l'attribution biaisée de contrats et les mouvements illicites de capitaux. La corruption ne doit cependant pas être comprise seulement en termes de versement de pots-de-vin ou de mauvais comportement en vue d'un enrichissement personnel : elle est souvent sous-tendue par des rapports de pouvoir complexes et un clientélisme profondément ancré.

La corruption a de nombreuses conséquences. Elle peut par exemple :

- ★ perpétuer les conflits et l'instabilité ;
- ★ conduire au gaspillage de larges montants issus des fonds internationaux ;
- ★ nuire à l'efficacité et à la crédibilité de votre mission ;
- ★ favoriser une culture de l'impunité au détriment de l'État de droit.

Combattre la corruption avec succès peut dans de nombreux cas améliorer la sécurité et le bien-être des populations civiles. S'il est vrai qu'un effort conscient pour traiter les problèmes de corruption peut accroître la complexité de votre mission dans un premier temps, il n'en sera que plus profitable ensuite en termes de renforcement des institutions, de stabilité, et de réussite globale de votre mission. Un environnement « sain » permet d'obtenir de meilleurs résultats à moindre coût à la fois pour la nation qui vous accueille et la communauté internationale.

On constate une tendance à se détourner des approches orthodoxes, unitaires et centrées sur l'État au profit d'une vision de l'État de droit sous l'angle du pluralisme juridique. Si les institutions des Nations Unies comme le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ont développé des mécanismes visant à détecter les risques de corruption et à enquêter sur les cas de fraude, la lutte contre la corruption mériterait d'être davantage incorporée comme une priorité sur les scènes politiques nationales et internationales. Un encadrement et des systèmes internes solides sont nécessaires si l'on veut parer au risque de corruption. Par ailleurs, une formation spécifique pourrait aider les gestionnaires de crise à lutter contre la corruption dans leur travail quotidien.

La corruption, la justice informelle et la mauvaise gestion ne sauraient toutefois être considérées ni combattues hors de leur propre contexte culturel et circonstanciel. Dans certains contextes ou cas spé-

cifiques, enrayer la corruption peut ne pas s'avérer efficace, voire entraîner des conséquences indésirables et inattendues, en particulier en présence de système de justice informel ou de violences collectives, comme c'est très souvent le cas quand la justice s'exerce spontanément dans la rue. En pratique, il est extrêmement compliqué mais parfaitement indispensable d'observer un équilibre constant entre, d'un côté, le pluralisme juridique et, de l'autre, le respect des normes et règles juridiques internationales relatives aux droits de l'homme.

L'ONU a énoncé trois principes généraux auxquels doivent adhérer les missions internationales quand il est question de système judiciaire informel : tenir dûment compte du droit informel applicable, maintenir une surveillance des normes et pratiques judiciaires informelles, et éviter les systèmes judiciaires informels corrompus. L'énoncé de ces principes inclut les conseils suivants :

- ★ comprendre que la corruption est à la fois une cause et une conséquence des conflits ;
- ★ prendre en compte le risque de corruption lors de la conduite d'évaluation et de la planification de programmes et projets ;
- ★ s'efforcer d'acquérir ou de conserver une vue d'ensemble des structures et pratiques informelles existantes ;
- ★ éviter d'encourager la corruption (en refusant de verser des pots-de-vin ou d'accorder des faveurs personnelles à ses interlocuteurs, par exemple) ;
- ★ favoriser une culture de la responsabilité individuelle et garantir la plus grande transparence dans son propre environnement de travail et dans les opérations menées sur le terrain (en particulier en présence de flux monétaires) ;
- ★ inscrire intégrité et mesures anti-corruption au cœur même des grands programmes ;
- ★ favoriser ou améliorer les mécanismes internes et externes de surveillance et de contrôle institutionnel.

Assurez-vous d'être bien informé(e) sur le fonctionnement hiérarchique et la déontologie de votre mission et de votre organisation afin de garantir votre propre transparence et d'empêcher toute corruption sous votre gouverne.

6. Questions de genre et d'égalité entre les sexes

Qu'est-ce que le genre ?

La notion de genre désigne l'interprétation sociale et culturelle du fait d'être un garçon ou une fille, un homme ou une femme, dans un contexte et à une époque spécifiques. Là où l'on tend à percevoir les structures sociales qui distribuent les rôles et les responsabilités dévolus aux hommes et aux femmes comme étant « biologiques » ou « naturelles », la notion de genre aide à comprendre que différentes sociétés conçoivent et construisent différemment le masculin et le féminin. La rigidité des structures en matière de genre varie considérablement. En d'autres termes, ce que signifie être un garçon, une fille, un homme ou une femme (dans une perspective de genre) et la relation des uns avec les autres se différencie aussi bien au sein des sociétés qu'entre elles et peut évoluer au cours du temps.

Il est cependant essentiel de garder en tête que les rôles, identités et stéréotypes de genre n'en sont pas moins réels, en ce qu'ils affectent notre comportement, notre manière d'agir, nos sentiments, notre manière de penser et d'analyser les informations et les situations.

Les normes liées au genre entraînent dans toutes les sociétés une structure plus ou moins prégnante fondée sur une distribution des rôles et responsabilités différente en fonction du sexe. Les femmes se voient traditionnellement attribuer des responsabilités dans la sphère privée, les hommes dans la sphère publique. Cette division entraîne des différences de statut, d'accès et de contrôle des ressources, mais également des différences dans la capacité à participer et exercer une influence dans les prises de décision importantes, ou encore la capacité à demander protection en cas de besoin. Il en résulte que les femmes, les hommes, les

garçons et les filles ont des points de vue, des besoins et des intérêts différents. Une perspective de genre implique de comprendre ces différences, leur fonctionnement et la manière dont elles peuvent affecter le travail sur le terrain.

Qu'est-ce que l'égalité entre les sexes ?

Par « égalité entre les sexes », on entend l'égalité des droits, des responsabilités et des chances entre les femmes, les hommes, les garçons et les filles. La question relève des droits de l'homme et constitue une condition préalable au développement durable et participatif et un bon indicateur de ce qu'il en est à ce niveau.

L'égalité ne saurait en revanche être confondue avec la similarité. Il est essentiel que l'égalité des chances existe à travers la visibilité, l'autonomisation, la responsabilisation et la participation des deux sexes dans tous les domaines de la vie publique et privée.

Qu'est-ce que la parité homme-femme ?

On désigne sous le terme de « parité homme-femme » la stratégie visant à intégrer le souci d'égalité entre les sexes à tous les niveaux et étapes d'une organisation, d'une mission ou d'une opération (de la planification à la mise en œuvre et au suivi), ce qui implique la responsabilité de tous. Le but immédiat est de garantir que tous et toutes (filles, garçons, hommes et femmes) bénéficient de manière égale des politiques et des actions mises en place, et d'empêcher que des facteurs externes n'exacerbent et ne renforcent discriminations et inégalités fondées sur le sexe. L'objectif à long terme est de promouvoir l'égalité entre les sexes. Il est important de préciser que la parité ne s'attache pas seulement aux femmes, bien qu'elles soient souvent les principales bénéficiaires visées, étant défavorisées dans de nombreuses sociétés.

Démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes dans les missions de gestion de crise

Adopter une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes IMPLIQUE de :	Adopter une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes N'IMPLIQUE PAS de :
tenir compte des inégalités et des différences entre et parmi les hommes et les femmes ;	se concentrer exclusivement sur les femmes ;
reconnaître que les femmes ont un rôle à jouer au même titre que les hommes ;	se contenter de traiter les femmes comme un groupe « vulnérable » ;
concevoir des interventions qui tiennent compte des inégalités et des différences entre hommes et femmes ;	traiter hommes et femmes de la même manière ;
aller au-delà du simple décompte de participants et d'examiner l'impact des initiatives ;	rechercher une participation égale entre hommes et femmes (50/50) ;
comprendre les différences entre différents groupes de femmes (et d'hommes) ;	partir du principe que toutes les femmes (ou tous les hommes) partagent les mêmes intérêts ;
admettre que l'égalité des chances pour les femmes au sein des organisations ne représente qu'un aspect de la question de l'égalité homme-femme ;	ne s'attacher qu'aux questions d'égalité en matière d'emploi au sein des organisations ;
comprendre chaque situation spécifique et d'en documenter précisément les paramètres et priorités.	présumer savoir qui fait quel type de travail et qui a quel type de responsabilités.

L'UE et l'ONU ont toutes deux nommé des experts et élaboré des points focaux pour apporter conseils et expertise sur ces questions, qui sont par ailleurs traitées par la mise en œuvre de projets et de tâches spécifiques sur le terrain. Le but de ces structures est d'aider le personnel en mission à adopter une démarche soucieuse de l'égalité entre les sexes afin de promouvoir celle-ci avec des actions immédiates et de longue durée, d'autonomiser les populations et de permettre aux États et autres institutions nationales de mettre en œuvre des politiques qui respectent l'obligation d'égalité entre les sexes.

Cadres stratégiques spécifiques aux questions de genre en matière de consolidation de la paix

La liste suivante fait état des principaux cadres généraux et instruments juridiques pour la consolidation de la paix, soucieux de l'égalité entre les sexes ou incluant des dispositions spécifiques sur ces questions.

La Convention de Genève relative à la protection des personnes civiles en temps de guerre : les instruments juridiques communément désignés sous les termes de quatrième Convention de Genève (1949) et de Protocoles additionnels aux Conventions de Genève (1977) soulignent le besoin accru de protection des femmes en temps de guerre, y compris contre le viol et la prostitution contrainte.

Statut de Rome de la Cour pénale internationale (1998) : il s'agit du traité qui a établi la Cour pénale internationale (CPI), premier document à déclarer que le viol ainsi que toute autre forme de violence sexiste constituaient des crimes de guerre. En outre, si ces actions font partie d'attaques systématiques et généralisées sur les populations civiles, elles constituent des crimes contre l'humanité. Le viol est condamné au titre qu'il constitue une violation grave du droit international et humanitaire.

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) (1979) : cette convention est souvent considérée comme « une charte des droits de la femme » qui affirme qu'il est de la responsabilité des États d'adopter lois et politiques visant à protéger les femmes et leurs droits, ainsi qu'à combattre les discriminations.

Déclaration de Windhoek et Plan d'action de Namibie sur l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans les opérations multidimensionnelles de paix (S/2000/693) (2000) : la Déclaration et le Plan d'action appellent tous deux à intégrer le souci d'égalité et à encourager la participation des femmes à toutes les étapes des opérations de maintien et de consolidation de la paix, en insistant particulièrement sur la formation et les programmes d'études pour les opérations de maintien de la paix.

Résolutions du Conseil de sécurité de l'ONU (UNSCR)

UNSCR 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité (2000) : il s'agit de la première résolution du Conseil de sécurité de l'ONU à faire le lien entre les expériences de conflit des femmes et le maintien de la paix et de la sécurité internationale. Le texte traite de l'impact de la guerre sur les femmes et de leur contribution à la résolution des conflits et à l'obtention d'une paix durable, tout en appelant à mettre le souci d'égalité entre les sexes au cœur de tous les programmes et opérations de consolidation de la paix.

UNSCR 1820 (2008), 1888 (2009), 1960 (2010) et 2106 (2013) : ces résolutions mettent en avant la nécessité de traiter et de mettre fin à la violence sexuelle dans les conflits armés, en appelant à protéger les

victimes et à mettre fin à l'impunité pour ce type de crimes. La résolution 1820 reconnaît explicitement que la violence sexuelle dans les conflits armés constitue une tactique de guerre et interdit formellement l'octroi d'amnistie pour les crimes de cette nature. Elle souligne également la participation égale des femmes aux efforts de prévention et de résolution des conflits, et établit un lien entre la prévention de la violence sexuelle et la participation des femmes aux processus de paix et de gouvernance. Les résolutions 1888, 1960 et 2106 renforcent la résolution 1820, en appelant à la mobilisation sur la question sous l'égide de la Représentante spéciale du Secrétaire général chargée de la question des violences sexuelles en période de conflit et de Conseillers à la protection de la femme pour les opérations de maintien de la paix de l'ONU. Leur rôle consiste à développer une expertise en matière de réaction juridique, à renforcer les prestations d'aide aux victimes et à mettre en place des mécanismes de surveillance et de transmission des données, ce qui inclut une architecture globale de responsabilité qui tienne à jour les registres d'auteurs de violence sexuelle dans les conflits armés.

UNSCR 1889 (2009) : cette résolution préconise des mesures concrètes visant à améliorer la mise en œuvre de la résolution 1325 et à accroître la participation des femmes aux processus de sortie de conflit. Parmi ces mesures figurent des préconisations pour l'établissement d'un ensemble d'indicateurs au niveau mondial et une proposition de mécanisme de contrôle de la mise en application de la résolution 1325.

UNSCR 2122 (2013) : cette résolution vise à combler les lacunes des cadres de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité en détaillant une approche systématique qui garantit la participation et le leadership pleins et entiers des femmes et des organisations de la société civile dans les processus de résolution des conflits. Elle traite également des obstacles rencontrés par les femmes dans l'accès à la justice pendant et après les conflits.

UNSCR 2242 (2015) : cette résolution concerne la participation des femmes dans les entreprises de prévention et de résolution des conflits. Elle préconise des stratégies soucieuses de l'égalité entre les sexes afin de lutter contre les extrémismes violents ainsi que l'exploitation et les abus sexuels.

Assemblée générale de l'ONU

Outre les résolutions de l'Assemblée générale pertinentes aux questions de droits de la femme et de médiation (A/RES/65/283, A/RES/68/303) et celles qui concernent le désarmement, la non-prolifération et le contrôle des armes (A/RES/65/69, A/RES/67/48, A/RES/68/33, A/RES/69/61), l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU) a publié en 2005 une série de recommandations sous la bannière de la Stratégie globale visant à éliminer l'exploitation et les abus sexuels dans les opérations de maintien de la paix.

7. Protection de l'enfance

Les enfants constituent l'une des populations les plus vulnérables en période de conflit. En effet, les conflits affectent les enfants de plusieurs manières : de jeunes garçons et filles peuvent être blessés ou tués, recrutés par des forces ou des groupes armés, séparés de leur famille ou déplacés de force, le plus souvent dans l'impunité la plus totale. Dans les endroits du monde où l'instabilité politique, économique et sociale conduit au conflit armé, les institutions et services censés assurer la protection de l'enfance (écoles et

hôpitaux par exemple) sont fragilisés et perturbés dans leur fonctionnement. La violence faite aux enfants peut survenir dans des contextes tout à fait quotidiens, par exemple à la maison, à l'école, au sein des systèmes d'assistance publique ou de justice, au sein des communautés et sur le lieu de travail. Par ailleurs, certaines crises comme les catastrophes naturelles, les conflits armés et le déplacement forcé exposent les enfants à des risques exponentiels.

On identifie six types de violations graves commises contre les enfants en période de conflit armé :

- ★ le recrutement et l'utilisation d'enfants dans les forces armées ;
- ★ le fait de tuer ou de mutiler des enfants ;
- ★ la perpétration de violences sexuelles contre les enfants ;
- ★ la perpétration d'attaques visant les écoles ou les hôpitaux ;
- ★ l'enlèvement d'enfants ;
- ★ le refus de laisser les enfants bénéficier de l'aide humanitaire.

La communauté internationale considère unanimement que réduire l'impact des conflits sur les enfants doit constituer un aspect important de toute stratégie globale de résolution de conflit, et demande à toutes les parties au conflit de prodiguer une protection spéciale aux jeunes garçons et filles.

En temps de guerre, les enfants sont protégés par le droit humanitaire et les droits de l'homme. On trouve dans la **quatrième Convention de Genève** (1949) et ses **Protocoles additionnels** de 1977 plus de vingt dispositions spéciales visant à garantir la protection des enfants affectés par des conflits armés.

La **Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfants (CDE)** est une convention des droits de l'homme juridiquement contraignante qui postule que tout enfant, où qu'il soit, a le droit de se développer au mieux de ses capacités, d'être protégé contre les influences nocives, les mauvais traitements et l'exploitation, et de participer pleinement à la vie familiale, culturelle et sociale. La Convention protège ces droits en fixant des normes en matière de soins de santé, d'éducation, et de services juridiques, publics et sociaux.

Le mécanisme de surveillance et de communication de l'information (MRM) mis en place par l'ONU renforce ce cadre en rassemblant les preuves de violations graves contre les enfants et en les transmettant au Conseil de sécurité. En fonction de la position que

vous occupez au sein de votre mission, il se peut que vous ayez à collecter directement ou indirectement des informations destinées au MRM.

Au cours de votre mission de gestion de crise, vous pouvez être amené(e) à constater des violations graves des droits de l'enfant ou des mauvais traitements infligés à des enfants. Outre les six violations graves citées ci-dessus, il faut y inclure toute forme de violence, le travail des enfants comme domestiques dans les résidences privées ou les bureaux, la prostitution enfantine, les mariages précoces ou toute autre forme d'exploitation. Les enfants soldats sont particulièrement vulnérables en cas de désarmement, de démobilisation et de réintégration, et requièrent l'attention d'un personnel de mission spécialisé.

Si vous constatez tout type de violation des droits de l'enfant, vous devez en référer au code de conduite de la mission et rapporter immédiatement vos observations au personnel compétent (le personnel spécialisé dans la protection de l'enfance par exemple) de la mission qui vous emploie. La protection de l'enfance est une responsabilité commune à tout le personnel de mission, et chacun, quelle que soit sa fonction, a un rôle important à jouer dans ce domaine.

8. Violences et exploitation sexuelles

L'exploitation sexuelle est un abus qui consiste à échanger tout type de rapport sexuel contre l'obtention de médicaments, de nourriture, d'abri, de protection, d'autres nécessités élémentaires ou encore d'argent. L'exploitation et les violences sexuelles peuvent toucher n'importe quel individu quel que soit son âge ou son sexe, même si les femmes et les enfants (et en particulier les filles) y sont particulièrement vulnérables.

En 2002, un scandale a éclaté, qui révélait l'exploitation de femmes et d'enfants dans des camps de réfugiés d'Afrique de l'Ouest par des membres du personnel de maintien de la paix de l'ONU et d'ONG, qui offraient argent et nourriture en échange de services sexuels. En réaction à ce scandale, le Comité permanent inter-organisations des Nations Unies a adopté en 2006 la Déclaration d'engagement en vue de l'élimination de l'exploitation et des abus sexuels. Cette déclaration met en avant six principes fondamentaux au cœur de l'engagement des agences de l'ONU et des ONG en vue d'éliminer l'exploitation et les abus sexuels commis par leur personnel.

Quelle que soit l'organisation pour laquelle vous travaillez ou votre fonction au sein de celle-ci, il est

impératif que vous ayez toujours en tête les six principes suivants :

1. **perpétrer tout type d'abus sexuel mettra fin à votre mission et vous exposera à des poursuites judiciaires**. L'exploitation et les abus sexuels commis par le personnel constituent des fautes graves, et peut ainsi donner lieu au licenciement.
2. **zéro tolérance en matière de pédophilie**. Toute activité sexuelle avec des enfants (individus de sexe masculin ou féminin âgés de moins de 18 ans) est prohibée, quel que soit l'âge de la majorité ou du consentement sur place. Le fait d'avoir mal estimé l'âge d'un enfant ou d'une jeune fille ne saurait constituer une défense.
3. **l'activité sexuelle ne peut pas être transformée en marchandise**. Il est rigoureusement interdit de proposer de l'argent, un emploi ou des biens matériels en échange d'une relation ou d'une faveur sexuelle, ou de se livrer à tout autre comportement humiliant, dégradant ou à caractère d'exploitation des personnes.
4. **évitez les relations sexuelles avec les bénéficiaires locaux**. Ces relations sont en effet souvent fondées sur un rapport de pouvoir intrinsèquement inégal, et risquent de compromettre sérieusement la crédibilité et l'intégrité d'une mission.
5. **si vous constatez un abus, dénoncez-le**. Si vous avez des raisons de vous inquiéter ou de soupçonner qu'un de vos collègues (qu'il ou elle appartienne ou non à la même organisation que vous) se rend coupable d'abus ou d'exploitation sexuels, vous devez le signaler en utilisant les mécanismes prévus à cet effet.
6. **créez et entretenez un environnement sans abus**. Vous avez l'obligation de créer et d'entretenir un environnement qui bannit abus et exploitation sexuels, et de promouvoir la mise en application de votre code de conduite.

À tout niveau de responsabilité, les responsables doivent veiller à mettre en place un environnement sans abus et un système qui assure aux victimes d'exploitation et d'abus sexuels qu'elles auront accès à des procédures confidentielles pilotées par le personnel approprié. Ainsi, les femmes, en particulier quand elles font partie du personnel local, ont tendance à préférer signaler les abus dont elles sont victimes à une autre femme plutôt qu'à un homme.

9. Les Conventions de Genève

Le droit international humanitaire (DIH) inclut à la fois les principes humanitaires et les traités internationaux visant à atténuer les souffrances et les dommages causés par les conflits armés. Le DIH est énoncé dans les quatre **Conventions de Genève de 1949 et leur deux Protocoles additionnels de 1977 relatifs à la protection des victimes des conflits armés**. Ces textes résument les efforts fournis au niveau mondial pour protéger les populations en temps de guerre, conformément aux principes établis d'humanité, d'impartialité et de neutralité. Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) protège et garantit le DIH.

Les quatre Conventions de Genève ainsi que leur premier Protocole additionnel s'appliquent à tous les conflits internationaux, y compris les cas de guerre déclarée, de conflit armé ou d'occupation territoriale totale ou partielle impliquant deux États ou plus. Par contraste, l'Article 3 commun aux Conventions de Genève et le second Protocole additionnel s'appliquent à des situations de conflit armé interne et non international, comme les guerres civiles.

La première Convention de Genève protège les soldats hors du combat. Elle garantit la protection et le traitement (médical) adéquat des blessés ou des malades en temps de guerre et la protection du personnel, des infrastructures et des équipements médicaux, ainsi que le droit pour le CICR de porter secours à ceux qui ne participent pas ou plus aux combats. Elle protège également les équipes d'aide civiles et interdit violences et discriminations fondées sur le sexe, la race, la nationalité, la religion ou les opinions politiques.

La seconde Convention de Genève étend la protection garantie par la première Convention aux blessés, malades ou naufragés des forces armées sur mer.

La troisième Convention de Genève établit des règles spécifiques concernant le traitement des prisonniers de guerre, traitement qui se doit de respecter la dignité humaine. Les prisonniers de guerre doivent être logés de façon adéquate et recevoir nourriture, vêtements et soins médicaux en suffisance. La troisième Convention établit également les principes directeurs concernant le travail, la discipline, les loisirs et les procédures pénales concernant les prisonniers de guerre.

La quatrième Convention de Genève réglemente la protection des civils en zones et territoires de conflit et affirme leur droit à la protection contre le meurtre, la torture, les brutalités, les discriminations, les châtiments collectifs et la déportation.

Les quatre Conventions de Genève comportent un Article 3 identique, qui fixe des règles de conduite dans les conflits armés qui n'ont pas un caractère international. Cet article stipule que tous ceux qui ont déposé les armes ou qui sont « hors conflit » doivent être traités avec humanité et sans aucune forme de discrimination liée à la race, à la couleur de peau, au sexe, à la religion, au statut social ou à la richesse personnelle.

Le premier Protocole additionnel aux Conventions de Genève étend la protection accordée dans les conflits internationaux aux non-combattants comme les civils et au personnel médical militaire et civil. Il interdit également le recrutement d'enfants au sein des forces armées et établit que les forces armées doivent être reconnues en leur qualité de forces combattantes pendant la phase de préparation au combat ou durant celui-ci. Il interdit l'usage abusif d'emblèmes protecteurs et l'utilisation d'armes causant des blessures superflues, une souffrance inutile et des dommages étendus, durables ou sévères à l'environnement naturel.

Le second Protocole additionnel traite des conflits n'ayant pas un caractère international, développe l'Article 3 commun aux quatre Conventions de Genève et étend les règles élémentaires de conduite lors de conflits armés aux guerres civiles. Il protège les victimes (civiles en particulier), le personnel médical et religieux, ainsi que les naufragés et les blessés lors de conflits internes de forte intensité.

10. Protection des civils (PdC)

Dans les États fragiles ou en situation de conflit, les civils sont souvent victimes de violences ciblées incluant le meurtre, les abus sexuels, les pillages ou le recrutement forcé (d'enfants soldats en particulier). Le gouvernement de ces États n'est pas toujours désireux ou capable d'assurer ses responsabilités vis à vis de la population, et les institutions comme les forces de police, les tribunaux ou les commissions nationales des droits de l'homme peuvent manquer de moyens et de capacités pour fournir une protection fondamentale à la population, en raison d'une situation de conflit prolongée. Dans certains cas, en particulier dans les zones caractérisées par les activités économiques illégales, il n'existe pas de volonté politique de protéger la population ni de consolider les institutions qui pourraient le faire. Dans ce type de cas et en accord avec les principes de protection des droits de l'homme, la communauté internationale est amenée à jouer un rôle actif.

La protection des civils dans les conflits armés est une tâche intersectorielle des opérations de maintien de la paix : les composantes de mission appartenant à la société civile, à la police et à l'armée doivent aider le gouvernement du pays d'accueil à fournir une protection adaptée à sa population. Cependant, les interventions internationales se sont avérées insuffisantes ou trop tardives à plusieurs occasions ; ce fut hélas le cas pour le génocide au Rwanda et le massacre de Srebrenica dans les années 1990.

Les événements tragiques du début des années 1990 ont déclenché un débat au sein du Conseil de sécurité de l'ONU sur la manière d'éviter ces atrocités et de mieux protéger les populations civiles contre ce type de violence. En 1999, le Secrétaire général de l'ONU fut chargé d'énoncer des recommandations concernant la protection des populations civiles. La même année, le Conseil de sécurité a explicitement autorisé l'usage de la force pour la protection des populations civiles dans des missions comme la MINUSIL en Sierra

Leone ou l'INTERFET au Timor oriental. La mission en Sierra Leone fut la première à inclure explicitement « protection des civils » dans son mandat de mission.

Depuis, le Conseil de sécurité a adopté plusieurs résolutions concernant la protection des populations civiles : il s'agit des résolutions 1265 (1999), 1270 (1999), 1674 (2006), 1894 (2009) et 2145 (2014), en plus des rapports du Secrétaire général et d'autres résolutions portant sur des thématiques proches comme la protection de l'enfance et l'égalité entre les sexes. Aujourd'hui, la protection des civils constitue une priorité dans presque toutes les missions de maintien de la paix mandatées par l'ONU, et elle est considérée comme une condition préalable indispensable à la reconstruction sociale et politique ainsi qu'à l'établissement d'une paix durable dans les États fragilisés ou agités. Concrètement, les activités de mise en œuvre directes, la formation et la consolidation des institutions sont complétées par l'engagement politique et coordonnées de près par les acteurs de l'action humanitaire et du développement.

L'UE a appuyé le concept opérationnel de l'ONU sur la protection des civils avec différents documents d'orientation et protocoles issus de son expérience et des leçons apprises au fil du temps. L'UE compte développer la protection des civils en suivant l'approche en trois volets de l'ONU :

Volet 1 – protéger par le biais de l'engagement et du dialogue ;

Volet 2 – protéger contre la violence physique ;

Volet 3 – établir un environnement protecteur.

Il en ressort que dans les opérations de maintien de la paix de l'ONU, le concept de « protection des civils » dépasse la simple protection ou sécurité physique pour inclure la création d'une impulsion politique qui conduit les dirigeants à accepter leur devoir de protection de la population et à poser les bases de l'établissement d'une paix durable.

Malgré cette approche large et inclusive, la mise en œuvre du mandat de protection des civils ne va pas sans obstacles. D'un côté, il s'agit d'un concept rigoureux, fermement ancré dans les principes du droit international et qui bénéficie d'un large soutien politique. Les missions de maintien de la paix font intervenir des éléments de l'armée et de la police aussi bien que des experts techniques issus de multiples secteurs de la société civile ; elles sont donc bien adaptées pour assurer la protection des populations, en particulier

contre les menaces physiques. Cependant, tout progrès véritable dans le domaine de la protection des civils ne saurait être réalisé sans l'engagement politique des pays qui fournissent des contingents, des membres du Conseil de sécurité et, surtout, du gouvernement du pays concerné par les opérations en question, qui est, in fine, l'ultime responsable de la protection de sa population nationale.

La protection des civils nécessite des moyens dans les domaines de la prévention, de la réaction, de la défense et de la dissuasion, ainsi qu'un personnel civil, militaire et policier suffisant et suffisamment qualifié. Tout arsenal de prévention des conflits doit inclure des mesures politiques et diplomatiques pilotées par les Nations Unies et les États membres, comme la résolution de conflit, l'analyse et l'avertissement précoce. Dans le même temps, l'ONU doit mettre en garde contre des attentes excessives et irréalistes : il est impossible de protéger chaque personne individuellement, or la seule présence de forces de paix crée des attentes au sein de la population civile. Ainsi, les abus dont sont victimes les populations civiles sont souvent reprochés aux missions de maintien de la paix.

La coordination entre opérations de maintien de la paix et acteurs humanitaires également engagés dans la protection des civils constitue un problème récurrent. Les acteurs humanitaires ont souvent une interprétation légèrement différente du concept de protection : ne comprenant pas d'éléments armés, ils s'attachent moins à la sécurité physique qu'au respect des droits de l'homme. Là où les missions de l'ONU visent essentiellement à neutraliser toute menace, les missions humanitaires cherchent à réduire la vulnérabilité. Ces deux approches sont complémentaires, cependant leur coordination concrète sur le terrain pourrait bien souvent être améliorée.

Pour relever les obstacles actuels qui pèsent sur la protection des civils, un grand nombre d'outils et de stratégies innovants ont été développés. Parmi eux, les réseaux d'alerte communautaires, les agents de liaison avec les communautés, les équipes conjointes de protection et la nouvelle « brigade d'intervention » de l'ONU, en plus des nouveaux outils de contrôle de la mise en œuvre des activités de protection et de surveillance des changements relatifs à la protection des civils à plus long terme. D'autres mécanismes ont également été mis en place pour améliorer la coordination entre la population civile, les forces de police et les acteurs militaires et pour inclure l'expertise des acteurs humanitaires et de la population locale afin de prévenir et de réagir efficacement contre les atrocités qui pourraient toucher les civils.

11. Réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur du territoire et apatrides

Les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur du territoire national (PDI) ont tous été forcés à partir de chez eux, individuellement ou en groupe.

La **Convention du 28 juillet 1951 relative au statut des réfugiés** (également connue sous le nom de Convention sur les réfugiés) fut complétée par un protocole adopté en 1967. Elle définit le réfugié comme toute personne qui, « craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays ».

Les États qui ont ratifié la Convention sur les réfugiés sont dans l'obligation de protéger les réfugiés présents sur leur territoire. Selon le principe général du droit international, tout traité en vigueur lie les parties et doit être exécuté de bonne foi. La Convention déclare que les États contractant n'appliqueront pas de sanction pénale aux réfugiés du fait de leur entrée irrégulière sur le territoire, sous la réserve qu'ils se présentent sans délai aux autorités et leur exposent des raisons reconnues valables de leur entrée et leur présence irrégulières.

De plus, la Convention protège les réfugiés contre le retour forcé dans leur pays d'origine en stipulant qu'aucun État contractant n'expulsera ou ne refoulera, de quelque manière que ce soit, un réfugié sur les frontières du territoire où sa vie ou sa liberté serait menacée en raison de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques.

Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) fut établi en 1950 par l'Assemblée générale des Nations Unies (AGNU) dans le but de diriger et de coordonner l'action internationale pour protéger les réfugiés. L'essentiel du mandat du HCR, dont la Convention sur les réfugiés est l'outil principal, est d'assurer la protection internationale de quelque 31,7 millions de personnes déplacées à travers le monde. Le HCR défend les droits de l'homme fondamentaux des réfugiés et empêche leur retour contre leur gré dans un pays où ils risquent des persécutions. Il les aide également à retourner dans leur pays d'origine quand la situation de celui-ci le permet, à s'intégrer dans les États qui leur offrent l'asile ou à s'établir dans des pays tiers. Le HCR défend également les accords internationaux sur les réfugiés, aide les États

à établir les structures d'asile adéquates et agit comme un gendarme international sur les questions relatives aux réfugiés. Vous trouverez davantage d'informations dans le *Guide et principes directeurs sur les procédures et critères à appliquer pour la détermination du statut de réfugié*, publié par le HCR en 2011.

Les signataires de la Convention sur les réfugiés s'engagent à coopérer avec le HCR dans l'exercice de ses fonctions et de l'aider à surveiller l'application de la Convention. Cependant on constate, en particulier depuis 2015 et l'augmentation spectaculaire des flux de réfugiés en Europe, qu'il devient de plus en plus problématique de faire respecter la Convention. Si certains États européens préconisent un partage des responsabilités à l'échelle européenne sous forme de répartition égale des réfugiés, d'autres invoquent la sécurité intérieure et préconisent la fermeture des frontières, et expulsent ou refoulent les réfugiés. Ces positions contraires au sein même de l'Europe rendent problématiques l'application et l'adaptation du Régime d'asile européen commun (RAEC).

La situation des réfugiés reste extrêmement préoccupante, même après l'accord de mars 2016 entre l'UE et la Turquie qui vise à apporter une réponse à la crise migratoire en fermant les itinéraires de passeurs et en protégeant les frontières européennes. Il reste à

consolider et harmoniser les normes de protection en alignant plus avant la législation des États européens sur le droit d'asile, à mettre en place une coopération matérielle efficace et bien acceptée sur le terrain et à accepter pleinement la nécessité d'une solidarité et d'un partage des responsabilités entre les États européens, l'UE et les États non-européens.

Dans les **Principes directeurs relatifs au déplacement des personnes à l'intérieur de leur propre pays** (1998), les PDI sont définies comme « des personnes ou des groupes de personnes qui ont été forcés ou contraints de fuir ou de quitter leur foyer ou leur lieu de résidence habituelle, notamment en raison d'un conflit armé, de situations de violence généralisée, de violations des droits de l'homme ou de catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme ou pour en éviter les effets, et qui n'ont pas franchi les frontières internationalement reconnues d'un État. » La croissance du nombre de PDI à travers le monde dépasse même la croissance du nombre de réfugiés : selon les chiffres de l'Observatoire des situations de déplacement interne (IDMC), on dénombrait 40,8 millions d'individus ayant subi un déplacement interne à cause de violence ou d'un conflit armé en décembre 2015.

Par ailleurs, le HCR estime qu'au moins dix millions de personnes sont apatrides, ce qui veut dire qu'elles

ne bénéficient ni de la protection juridique d'aucun État, ni ne peuvent faire valoir leur droit inhérent à l'accès aux soins de santé, à l'éducation et à l'emploi, ce qui les empêche de participer à la vie politique et sociale et augmente le risque d'exploitation et de harcèlement. L'apatridie peut être le résultat de discriminations à l'encontre de certains groupes, de modifications des frontières ou de lacunes du code de la nationalité. Le mandat du HCR prévoit l'aide aux apatrides en plus des réfugiés.

12. Responsabilité de protéger (R2P)

Le principe de responsabilité de protéger (R2P) vise à prévenir les violations les plus graves des droits de l'homme. Selon ce principe, il incombe à chaque État de protéger les populations contre le génocide, les crimes de guerre, le nettoyage ethnique et les crimes contre l'humanité. Si l'État n'est pas en mesure ou ne manifeste pas la volonté de s'acquitter de cette mission, c'est à la communauté internationale de mener les actions qui s'imposent pour protéger ces populations.

L'idée même de la responsabilité de protéger est née des débats sur l'intervention humanitaire de la fin des années 1990 (au Kosovo en particulier). Le concept a été élaboré dans plusieurs comités et au gré de plusieurs rapports préparatoires pour le Sommet mondial des Nations Unies qui s'est tenu à New York en 2005. Lors de ce sommet, la responsabilité de protéger a été officiellement reconnue et adoptée par les États membres après de longues négociations. Le domaine d'application de la responsabilité de protéger a été explicitement limité à quatre cas : génocide, crimes de guerre, nettoyage ethnique et crimes contre l'humanité. La résolution finale affirme la responsabilité des États de la communauté internationale d'aider à protéger les populations en mettant en œuvre les moyens diplomatiques, humanitaires et autres moyens pacifiques appropriés, conformément aux Chapitres VI et VII de la Charte des Nations Unies. Si les autorités nationales n'assurent pas la protection des populations ou si les mesures pacifiques engagées se montrent insuffisantes, les États membres se déclarent « prêts à mener en temps voulu une action collective résolue, par l'entremise du Conseil de sécurité, conformément à la Charte, notamment son Chapitre VII, au cas par cas et en coopération, le cas échéant, avec les organisations régionales compétentes ».

13. Appropriation locale

L'appropriation locale désigne le procédé aussi bien que l'objectif de prise de responsabilité progressive par des acteurs locaux. À ce titre, il s'agit d'une condition nécessaire pour une consolidation durable de la paix et d'un élément essentiel de la stratégie de désengagement des opérations de maintien de la paix et des missions civiles de gestion de crise. L'appropriation locale est à la fois un principe orienté sur les résultats et un concept normatif qui envisage la participation des acteurs locaux aussi tôt que possible.

L'appropriation locale constitue un élément de la coopération au développement depuis plusieurs décennies et met en avant des concepts tels que « aider les gens à s'aider eux-mêmes » ou encore le « développement participatif ». Depuis les années 1900 et l'augmentation du nombre de tâches de consolidation de la paix, l'appropriation locale est devenue encore plus importante, jusqu'à devenir un élément central des rapports, exposés de position et directives qui jalonnent et structurent le travail d'un grand nombre d'acteurs différents des missions de gestion de crise. Il n'existe cependant ni théorie cohérente de l'appropriation locale ni vision commune de ce que la mise en œuvre du principe implique en pratique. Comment une population locale peut-elle totalement ou même partiellement prendre à son compte un processus de consolidation de la paix si ce dernier est contrôlé par les acteurs internationaux ? L'appropriation locale consiste souvent en une tentative d'adapter une politique définie internationalement à une réalité locale.

Les interactions entre acteurs locaux et internationaux sont en règle générale asymétriques. Les acteurs internationaux contrôlent les procédures, ce qui empêche souvent les acteurs locaux de se les approprier. En pratique, on peut cependant appliquer des méthodes et des instruments de coopération entre acteurs locaux et internationaux qui favorisent la participation, l'acceptation et, à terme, l'appropriation des procédures par les acteurs locaux. Dans cette perspective, la présence conjointe de personnel local et international peut contribuer à une coopération satisfaisante et un apprentissage commun. Les programmes de recrutement et de formations complémentaires des employés nationaux (experts nationaux) sont certes bien perçus, mais ils comportent également le risque que ces experts ne migrent vers les organisations internationales (« fuite des cerveaux »).

14. Activités d'encadrement, de mentorat et de conseil (MMA)

L'encadrement et le conseil sont désormais des compétences essentielles au cœur de la gestion de crise civile, mais également de toutes sortes d'activités de coopération internationale. Dans les opérations de maintien de la paix, ces compétences sont étroitement liées au principe d'appropriation locale, qui permet de renforcer les compétences des partenaires locaux et de préparer les autorités locales à assumer leurs responsabilités et les tâches qui leur incombent en relais des organisations internationales.

La plupart des experts civils internationaux en déploiement seront chargés d'encadrer et de soutenir un homologue national à l'échelle individuelle ou un organe administratif. Ainsi, la capacité à interagir avec toute la sensibilité culturelle qui s'impose tout en établissant une relation de respect qui défende la coopération nationale ou internationale est essentielle pour vous acquitter des tâches qui vous incombent et respecter le mandat de votre mission.

Les missions utilisent aujourd'hui de manière interchangeable une large gamme de termes différents pour décrire ces interactions. Parmi ces termes, on trouvera : supervision, mentorat, encadrement, conseil, partenariat ou coaching, pour n'en citer que quelques-uns. Le terme « partenariat » s'emploie surtout pour les missions de coopération militaire bilatérales, par exemple entre la FIAS et les forces militaires afghanes ; « coaching » s'emploie davantage dans les activités liées aux entreprises. Dans votre domaine d'activités, vous rencontrerez surtout les termes « supervision », « mentorat » et « conseil », souvent sous la bannière de l'acronyme MMA (pour « monitoring, mentoring and advising »). Gardez bien à l'esprit que dans certaines missions, les mentors font le même type de travail que les conseillers (« advisors ») dans d'autres missions, ce qui peut prêter à confusion. Référez-vous à votre lexique de termes de référence (TdR) pour vous assurer que vous désignez correctement les bonnes fonctions en contexte, mais ne vous torturez pas trop sur la terminologie au sens strict.

Il existe plusieurs rôles différents dans le domaine du MMA :

Les observateurs recueillent des informations, observent, évaluent et rendent compte de la performance des institutions concernées (police, armée, organes judiciaires et administratifs). Ils peuvent également s'assurer de la bonne application des accords et processus politiques (respect des droits de l'homme, accords de cessez-le-feu ou scrutins électoraux par

exemple). Une part importante de l'activité d'observation implique d'augmenter la visibilité internationale sur le terrain et d'évaluer la performance, l'efficacité et les méthodes de travail des homologues locaux. Ces données sont ensuite analysées afin d'élaborer des solutions en vue d'améliorer la performance grâce à l'encadrement et le conseil.

Les mentors sont des professionnels expérimentés qui aident une autre personne (un mentoré) à développer ses compétences professionnelles et à améliorer ses performances. Le mentorat s'inscrit dans le cadre d'une relation d'apprentissage individuelle qui doit être fondée sur la confiance et le respect mutuels.

Les conseillers apportent leur expertise aux institutions ou organisations sur des questions opérationnelles afin de développer et consolider les performances et les capacités de ces dernières, et de leur permettre d'exécuter des tâches spécialisées de façon satisfaisante. Les conseillers ne travaillent en général pas dans le cadre de relations individuelles, et l'activité de conseil consiste souvent soit à élaborer des solutions à des problèmes spécifiques (travail à court terme), soit à établir une relation sur le long terme avec une organisation.

Qu'est-ce qui fera de vous un bon mentor ?

★ Prenez votre tâche au sérieux. Il faut vous investir personnellement dans l'épanouissement professionnel et personnel de la personne que vous parrainez, en faisant en sorte d'être joignable facilement, en instaurant et encourageant une communication directe avec elle et en consacrant à cette relation le temps, les efforts et la patience nécessaires. Vous devez créer un climat de confiance et de respect mutuels, ce qui peut ne pas être immédiat en début de mission. Faites preuve de patience et prenez le temps de bien connaître votre mentoré.

★ Ne négligez pas le suivi. Vous devez suivre les progrès de votre mentoré et être prêt à assurer un véritable suivi, ce qui implique de résoudre tout problème éventuel.

★ Facilitez le processus d'apprentissage de votre mentoré. Vous devez aider votre mentoré à apprendre en encourageant sa curiosité, son esprit critique et ses ressources. Il n'est en aucun cas question de lui transmettre l'intégralité de vos connaissances, mais plutôt de l'aider à les acquérir de façon autonome. Faites preuve de souplesse et adaptez vos objectifs aux besoins spécifiques de votre mentoré, en lui laissant suffisamment d'initiative pour résoudre

d'abord ses propres problèmes avant de chercher ensemble des solutions supplémentaires.

★ Attendez-vous à apprendre de votre mentoré. Le mentorat n'est jamais une relation à sens unique : c'est en travaillant avec votre mentoré et en accordant la valeur qu'elle mérite à ses compétences et à son expérience qu'il ou elle prendra à son tour votre expérience et vos compétences au sérieux. Votre expérience en tant que mentor constituera alors également un apprentissage positif pour vous, notamment en vous permettant de réfléchir à votre propre pratique professionnelle et d'élaborer une méthode qui fonctionne pour vous et votre mentoré.

15. Forces de police

L'affectation de forces de police dans les opérations de maintien de la paix de l'ONU remonte aux années 1960 et au premier déploiement d'agents de police dans le cadre de l'Opération des Nations Unies au Congo (ONUC), ainsi qu'à la participation de la première composante de Police civile dans le cadre de la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) en 1964. En ex-Yougoslavie, la force internationale de police fut chargée non seulement d'aider à préparer les élections, mais également de contrôler l'application de l'embargo économique, en plus de tâches complémentaires comme la formation de forces de police locales, la consultation avec ces dernières, la mise sur pied d'une administration policière efficace, l'aide et le conseil sur les questions d'infrastructure ainsi que les poursuites judiciaires, le contrôle des frontières et la protection contre d'éventuelles menaces. On regroupe désormais sous le terme générique de « réforme du secteur de la sécurité » (RSS) de nombreuses tâches et défis nouveaux dans ce domaine.

Si les premières missions de police notables de l'UE furent déployées dans les Balkans à la fin des années 1990 (MPUE en Bosnie-Herzégovine, EUPOL PROXIMA dans l'ancienne République yougoslave de Macédoine), la taille et les effectifs des missions de police, en particulier de celles mandatées par l'ONU, ont augmenté. L'UE a augmenté les capacités de police au sein des opérations de la PSDC et la police civile joue désormais un rôle essentiel dans l'amélioration des capacités de l'UE de réaction aux crises. En 2015, la Police des Nations Unies (UNPOL) a déployé près de 13 800 agents partout dans le monde.

La mission des agents de police de l'ONU déployés au sein de missions de maintien de la paix est vite passée d'un rôle relativement passif de supervision des

fonctionnaires de police de l'État-hôte à celui d'aide à la réforme et à la restructuration de l'ensemble des organes de police et de sécurité. La résolution du Conseil de sécurité 2185 illustre particulièrement cette volonté de changement : adoptée en 2014, c'est la toute première résolution du Conseil de sécurité de l'ONU concernant le rôle de la police dans les opérations de maintien et de consolidation de la paix. Elle confirme le rôle indispensable que tient aujourd'hui la Police des Nations Unies dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales.

La Police des Nations Unies se compose de policiers individuels (IPO) ou d'unités de police constituées (UPC) mobiles et cohésives. Les tâches principales qui incombent à ces effectifs dans le cadre des missions internationales se déclinent comme suit :

- ★ aider le pays d'accueil à mettre en place un système d'alerte rapide ;
- ★ activités d'encadrement, de mentorat et de conseil, formation et renforcement des capacités ;
- ★ assurer par intérim les fonctions de police et le respect des lois (plus rarement) ;
- ★ soutien opérationnel de la police du pays d'accueil (tâche qui incombe surtout aux UPC) ;
- ★ protection du personnel et des infrastructures de l'ONU (tâche qui incombe aux UPC) ;
- ★ maintien de l'ordre public (tâche qui incombe aux UPC) ;
- ★ création d'un environnement sécurisé ;
- ★ protection des civils (PdC).

Les effectifs de police des opérations de maintien de la paix de l'ONU sont pour la plupart issus des rangs des forces de police ou de gendarmerie et des sections d'enquêtes criminelles des États membres. Depuis une dizaine d'années, les UPC jouent un rôle de plus en plus important au sein des missions de maintien de la paix, et sont présentes dans deux tiers des déploiements de la Police des Nations Unies. Généralement organisées comme des unités autonomes de 130 agents issues d'un pays contributeur de forces de police (PCC), les UPC bénéficient de séances de formation conjointe et d'un équipement spécifique qui leur permet de réagir au mieux face à des troubles de l'ordre public et des manifestations violentes. Élément cohésif des forces de la Police de l'ONU, les UPC réduisent le fossé entre les capacités des forces militaires et les moyens opérationnels des IPO, qui sont quant à eux le plus souvent non armés.

Aujourd'hui, les tâches principales des UPC consistent à protéger le personnel et les infrastructures de mission, à aider les forces de police locales à maintenir la sécurité et l'ordre public, et à renforcer les capacités des UPC locales. Depuis 2003, sept États membres de l'UE possédant déjà des forces de police spécialisées à statut militaire de type corps de gendarmerie ont mis ces unités à la disposition de l'UE pour créer la Force de gendarmerie européenne (communément appelée FGE ou EUROGENDFOR). En 2015 on dénombrait 69 UPC de l'ONU en déploiement, soit l'équivalent de 9 000 agents de police répartis au sein de huit missions onusiennes.

16. L'État de droit

L'État de droit désigne le cadre juridique et politique dont doivent répondre toutes les personnes et les institutions, y compris l'État lui-même. Établir le respect de l'État de droit est fondamental pour garantir une paix durable après un conflit.

Les lois doivent être promulguées publiquement et appliquées de manière indépendante conformément aux normes et règles internationales en matière de droits de l'homme. L'État de droit nécessite des mesures qui garantissent le respect des principes de primauté du droit, d'égalité devant la loi, de responsabilité devant la loi, d'équité dans l'application de la loi, de séparation des pouvoirs, de participation à la prise de décisions, de sécurité juridique, de refus de l'arbitraire et de transparence des procédures et des processus législatifs. Les opérations de maintien de la paix et de gestion de crise travaillent en vue de renforcer les services de police et les organes juridiques et pénitentiaires, ainsi que les institutions à qui ces services et entités doivent rendre compte.

Depuis 1999, le Conseil de sécurité des Nations Unies a chargé presque toutes les opérations de maintien de la paix d'apporter leur assistance aux acteurs nationaux afin de renforcer l'État de droit. Les activités visant à promouvoir l'État de droit ont également occupé une place centrale dans la plupart des missions de la PSDC. Actuellement, la mission État de droit de l'UE (EULEX) au Kosovo, la mission de police de l'UE dans les territoires palestiniens (EUPOL COPPS) et la mission de police de l'UE en Afghanistan (EUPOL Afghanistan) incarnent cette approche européenne, qui vise à établir et faire respecter l'État de droit par le biais de missions de maintien de la paix.

L'ONU comme l'UE ont augmenté les moyens matériels et de personnel, et ont également adapté

leur structure afin de répondre à la demande croissante pour des activités relatives à L'État de droit dans le cadre des missions de gestion de crise. Pour les personnes ayant déjà une certaine connaissance de l'État de droit, ont été notamment conçues plusieurs formations comme les cours de spécialisation sur L'État de droit proposés par les organisations partenaires d'ENTRi.

Les États membres de l'UE ont déployé des représentants issus du groupe spécialisé dans la réforme du secteur de la sécurité (RSS) et de l'équipe d'intervention, deux structures relevant de la Politique de sécurité et de défense commune (PSCD). Le Secrétariat du Conseil européen a élaboré le concept générique d'État de droit pour les missions de terrain, concept qui précise deux rôles distincts :

- ★ **renforcer l'État de droit** (missions d'éducation, de formation, de contrôle et de conseil dans le but de mettre le système judiciaire local aux normes internationales) ;
- ★ **se substituer au système judiciaire/légal local** (exercer des fonctions exécutives, notamment là où les structures locales sont déficientes ou inexistantes, afin de consolider l'État de droit dans les situations de crises et ainsi restaurer l'ordre et la sécurité publics).

17. Réforme du secteur de la sécurité (RSS)

Depuis la fin des années 1990, la réforme du secteur de la sécurité (RSS) est un outil à part entière de la gestion de crise internationale. Fondée sur le concept de sécurité humaine, la RSS est une notion à la fois opérationnelle et normative, qui part du principe que certains États et dispositifs de sécurité étatiques peuvent se transformer en menace pour la sécurité des populations, en particulier quand l'armée se rend coupable de violations des droits de l'homme ou que les citoyens sont détenus sans procès.

Le but de la RSS est d'aider les autorités locales à construire un secteur de la sécurité efficace et sous contrôle démocratique. C'est un secteur qui comprend les agences de l'armée, de la police et du renseignement ainsi que les organisations de la société civile, les organes judiciaires et de poursuite pénale, les compagnies de sécurité privées et les groupes paramilitaires. Parmi les activités courantes : aide à la réforme des systèmes judiciaires et de police, contrôle des armes légères, actions anti-mines et défense des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes devant la loi.

La RSS comprend, entre autres, l'établissement de bureaux civils pour l'encadrement des forces de

sécurité, la réforme des structures institutionnelles et l'amélioration des capacités opérationnelles. Toutes ces mesures dépendant les unes des autres, la RSS ne saurait être menée à bien sans coordination efficace des activités. Il est donc crucial de s'assurer de la coopération des autorités et des acteurs nationaux et locaux, qui doivent prendre en main le processus.

La RSS s'effectue dans des pays vulnérables et en situation de sortie de conflit à la fois à travers des programmes bilatéraux et à travers des parties dédiées au sujet dans les programmes et missions internationaux. De nombreux États et organisations internationales ont pleinement intégré la RSS comme concept et champ d'action.

L'UE soutient depuis longtemps les programmes de RSS dans les pays en situation de sortie de conflit, en transition et en développement. Parmi les documents stratégiques importants, citons le Projet pour les Conclusions du Conseil sur le Cadre d'orientation pour la réforme du secteur de la sécurité et les Conclusions du Conseil sur la sécurité et le développement, en 2006 et 2007 respectivement, qui situent sans ambiguïté la RSS au cœur des problématiques de sécurité et de développement.

L'UE dispose de plusieurs moyens pour soutenir la RSS au niveau mondial.

- La coopération au développement : l'UE a déboursé près d'un milliard d'euros entre 2001 et 2009 pour la réforme des secteurs de la sécurité et de la justice dans plus de 120 pays partout dans le monde.
- Instrument contribuant à la stabilité et à la paix (IcSP) : cet instrument est devenu essentiel pour permettre à l'UE d'agir dans les meilleurs délais dans les domaines de la sécurité et du développement et de soutenir les projets de RSS dans un grand nombre de situations de crise.
- Missions et opérations de la PSDC : la plupart des missions de gestion de crises civiles et militaires déployées par l'UE contiennent un élément de RSS. L'UE forme, encadre et conseille les forces de polices ainsi que les institutions judiciaires et militaires et leur personnel dans des pays tels que l'Afghanistan, la Libye, le Mali et la Somalie, entre autres.
- L'UE a créé un groupe d'experts en RSS, dont les membres peuvent être déployés dans le contexte d'activités de RSS menées par l'UE dans le cadre de la PSDC ou de l'action extérieure de la Communauté.

★ Communication conjointe au Parlement européen et au Conseil : donne des éléments pour un cadre stratégique de soutien de la réforme du secteur de la sécurité à l'échelle européenne.

L'ONU soutient la RSS par le biais d'un grand nombre d'opérations, de missions et de projets gérés par plusieurs agences et départements onusiens. L'Équipe spéciale inter-organisations pour la réforme du secteur de la sécurité des Nations Unies (IARSSTF) a été créée en 2007 dans le but de promouvoir une approche onusienne intégrée, globale et cohérente de la RSS. En 2014, elle a publié des Notes techniques d'orientation sur la réforme du secteur de la sécurité. En termes de mesures politiques, le Secrétaire général de l'ONU a publié des rapports sur la RSS en 2008 et 2013. Le 28 avril 2014, le Conseil de sécurité a conclu un débat sur la RSS en adoptant à l'unanimité sa première résolution portant exclusivement sur le sujet (Résolution du Conseil de sécurité 2151), ce qui témoigne de l'importance grandissante de la RSS dans le contexte onusien.

En 2005, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a rendu publiques ses orientations générales sur la mise en œuvre de la RSS. Ces orientations ont été suivies en 2008 par la publication du Manuel du CAD/OCDE sur la réforme du secteur de la sécurité : soutenir la sécurité et la justice.

L'Union africaine (UA) a rendu publique en 2004 sa Déclaration solennelle sur la politique africaine commune de défense et de sécurité, qui fut suivie par l'adoption de la Politique de reconstruction et de développement post-conflit (PCRD) en 2006. Cette dernière sert de cadre pour le développement de politiques et de stratégies globales de consolidation de la paix et de défense d'un développement durable et préparent la croissance et la renaissance de pays et de régions en situation de sortie de conflit. Par ailleurs, l'adoption en 2013 du Cadre d'orientation de l'Union africaine sur la réforme du secteur de la sécurité a constitué une étape majeure dans la prise en compte et le ciblage des insuffisances d'appropriation locale des opérations de RSS en Afrique.

L'Équipe internationale de conseil au secteur de la sécurité (ISSAT) du Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) constitue également l'un des acteurs les plus importants dans le domaine de la RSS. Elle soutient de façon concrète la communauté internationale dans ses efforts en vue d'améliorer la sécurité et la justice, en particulier dans les États vulnérables ou affectés par des conflits. Pour ce

faire, l'ISSAT travaille avec un groupe d'États membres et d'institutions afin de développer et de promouvoir de bonnes pratiques et des principes adéquats en matière de RSS et de réforme du secteur judiciaire, et en aidant ses membres à consolider leurs capacités afin de soutenir ces processus de réforme à l'échelle nationale et régionale.

18. Désarmement, démobilisation et réintégration (DDR)

Quand un conflit armé prend fin, désarmer et démobiliser les anciens combattants afin de les réinsérer dans la vie civile constituent des conditions essentielles pour aboutir à une sécurité durable, prévenir de nouveaux épisodes de violence et créer un environnement sécurisé pour le maintien et la consolidation de la paix.

La DDR fait partie d'un éventail très large de mesures de stabilisation d'un pays en conflit. Depuis les années 1990, plusieurs opérations de maintien de la paix ont mis en place des programmes de DDR, en particulier dans les Balkans et en Afrique. Si le désarmement et la démobilisation peuvent être accomplis relativement rapidement, les mesures de réinsertion au sein de la société civile peuvent nécessiter un engagement sur plusieurs années.

À quelques exceptions près, la plupart des programmes de DDR ont été mis en application par les opérations de maintien de la paix de l'ONU. Certaines activités de DDR ont cependant donné lieu à une coopération entre les missions de l'UE, de la Banque mondiale, de certains programmes bilatéraux et de l'ONU.

La DDR est l'un des rares domaines des opérations de maintien de la paix qui permet d'utiliser efficacement l'expérience de terrain pour en tirer enseignements coordonnés à grande échelle, dont a résulté l'approbation des Normes intégrées en matière de DDR (IDDRS) par le Groupe de travail inter-institutions des Nations Unies sur le DDR. Les IDDRS servent depuis de référence mondiale pour les programmes de DDR.

Chapitre 3
Préparation à l'engagement sur le terrain

Avant de partir en mission de gestion de crise, assurez-vous d'avoir les connaissances et les outils nécessaires afin de relever les défis qui vous attendent. Il est de votre responsabilité de vous préparer, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel.

Tout ce qui est exposé ci-dessous s'appuie sur des règles et lignes directrices élaborées par les organisations qui accueillent les experts, dans le respect des politiques et principes directeurs des opérations et missions de terrain. Par conséquent, ce chapitre n'offre qu'une vision globale des éléments à prendre en considération.

A. Comprendre la situation

En mission, vous allez possiblement faire face à des défis de toutes sortes. Vous pouvez être confronté(e) à la difficulté de comprendre une culture qui ne vous est pas familière, à devoir manger des aliments auxquels vous n'êtes pas habitué(e), à vivre dans des conditions difficiles, à devoir administrer les premiers soins à un collègue blessé, ou encore négocier afin de vous sortir d'une embuscade. Une bonne préparation personnelle en amont d'un départ en mission vous permettra de renforcer votre professionnalisme et de faire face aux défis auxquels vous serez confronté(e).

Avant de partir, vous devez vous poser deux questions fondamentales : quelle est votre destination ? Et pourquoi partez-vous ?

1. Quelle est votre destination ?

En tant qu'acteur de la gestion de crise, on vous a probablement prévenu que vous deviez « vous attendre à l'inattendu » en partant en mission. On vous a également sans doute dit que vous devriez faire preuve de suffisamment de souplesse et d'ouverture d'esprit pour faire face à l'imprévisible. Néanmoins, bien que vous soyez averti(e) que vous aurez à gérer toutes sortes de situations inattendues au cours de votre mission, il n'en reste pas moins utile de vous documenter sur le pays dans lequel vous allez vous rendre, et de vous préparer autant que possible. Il est indispensable de comprendre le contexte dans lequel se déroulera votre mission et de vous familiariser avec le pays qui va devenir (temporairement) votre lieu de vie.

Ainsi, avant de partir, essayez d'acquérir une connaissance solide du lieu dans lequel vous devez vous rendre : la situation, l'histoire, la culture et les conditions de vie. Assurez-vous d'avoir suffisamment approfondi vos recherches et d'en savoir le maximum sur la région du monde où vous serez en poste.

- ★ Climat et territoire
- ★ Nourriture
- ★ Population
- ★ Conditions de vie
- ★ Langues
- ★ Traditions culturelles et faux pas
- ★ Paysage politique
- ★ Infrastructure de sécurité
- ★ Histoire
- ★ Géographie
- ★ Influences internes (religions, groupes paramilitaires, mouvements révolutionnaires, etc.)
- ★ Influences extérieures ou enjeux géopolitiques
- ★ Économie, taux d'inflation, monnaies, taux de change
- ★ Historique des maladies, virus, éventuelles épidémies
- ★ Conflits (origines, évolutions, implications antérieures de forces de paix, mandats)

Afin de vous informer sur votre pays de destination (sur des questions générales ou plus spécifiques), il pourra vous être également utile de consulter les sources suivantes :

- ★ les contacts dont vous disposez déjà dans le pays ;
- ★ le dossier d'accueil et d'intégration de votre employeur (s'il est disponible) ;
- ★ les sites internet de think tanks, de l'ONU, de l'UE, d'ONG, ReliefWeb, Reuters, etc. ;
- ★ les rapports, analyses des conflits, notes de positions ;
- ★ les publications universitaires ;
- ★ les prévisions météorologiques ;
- ★ les sites internet de l'OMS sur les vaccinations nécessaires et maladies éventuelles ;
- ★ les outils cartographiques (ayez sur vous une carte à jour en arrivant, s'il en existe).

2. Pourquoi partez-vous ?

Prenez le temps de vous familiariser avec l'objectif, le mandat et le domaine d'action de votre futur employeur. Il vous incombe de bien comprendre, avant de partir, quelles seront vos tâches et obligations dans le cadre de votre mission. Etudiez votre contrat et votre fiche de poste. Si un point, quel qu'il soit, n'est pas clair dans votre contrat, interrogez l'instance qui vous emploie et demandez un éclaircissement. Etudiez les documents disponibles relatifs à votre mission : mandats, résolutions du Conseil de sécurité de l'ONU. Pour une mission s'inscrivant dans le cadre de la PSDC, intéressez-vous au concept d'opération (CONOPS) et le plan d'opération (OPLAN). Tous ces documents vous seront remis lors de votre session d'intégration.

B. Que faire avant de partir ?

Une fois que vous aurez pris connaissance de l'essentiel concernant le pays dans lequel vous habiterez, ainsi que sur l'objectif et le mandat de votre mission, il vous faudra prendre vos dispositions personnelles, médicales et professionnelles avant de faire vos bagages et de partir. Ce chapitre vous présente les principales étapes à suivre.

1. Dispositions personnelles

Préparer votre famille

Pour votre famille, l'annonce de votre départ peut être difficile à gérer. Même si les défis auxquels vous serez confronté(e) lors de votre mission ne sont pas du même ordre, votre famille devra aussi faire face à des épreuves d'ordre affectif, et parfois matériel, lorsque vous serez loin. Par exemple, les époux éprouvent souvent de la frustration du fait de la séparation physique et s'inquiètent pour leur conjoint tout en luttant pour gérer seuls le foyer.

La communication s'avère essentielle pour préparer votre famille à votre départ. Prenez le temps nécessaire

pour expliquer clairement où vous partez et pourquoi c'est important pour vous. Cela pourrait être par exemple l'occasion d'impliquer vos proches dans vos recherches et lectures sur l'histoire et la culture du pays, ainsi que sur les objectifs de votre mission.

Les chaînes d'informations en continu sont un bon moyen pour vos proches de se tenir au courant. Toutefois pensez à la manière dont ces informations seront perçues par les membres de votre famille. Soyez sûr qu'ils sont au courant des risques et inconvénients de ce type de couverture médiatique. Pour éviter les malentendus et les préoccupations inutiles, essayer d'être régulièrement en contact avec votre famille grâce aux moyens de communications disponibles.

Gestion du foyer

Pendant le temps où vous serez en mission, votre famille et votre conjoint mettront sans doute en place une nouvelle organisation de la répartition des tâches et des responsabilités. Prenez vos dispositions avant de partir.

Vous pouvez payer les factures d'énergie, d'eau et le loyer à l'avance, chercher quelqu'un pour s'occuper de vos animaux domestiques ou arroser vos plantes. Si vous partez longtemps, vous aurez peut-être besoin de faire suivre votre courrier ou de trouver quelqu'un pour le relever.

Votre testament et autres documents juridiques

Avant de partir, pensez à préparer une procuration officielle, un testatement de vie et un testament contenant vos dernières volontés. Rédiger un testament peut sembler étrange, mais travailler dans la gestion de crise implique de prendre un certain nombre de risques. Il est donc préférable de se préparer à tout scenario y compris le pire.

Procuration officielle : il s'agit d'un document écrit donnant procuration à la personne de votre choix pour décider et agir en votre nom pour toute démarche juridique ou d'ordre financier pendant que vous êtes en mission. Cette procuration officielle peut être générale, limitée ou de tutelle. Une procuration générale permet à la personne désignée d'agir en votre nom dans pratiquement toutes les démarches juridiques. Si vous ne souhaitez donner procuration que pour certaines choses, vous pouvez rédiger une procuration limitée dans laquelle vous spécifiez les pouvoirs que vous transférez et dans quels domaines. Enfin, une procuration de tutelle prend effet si vous n'êtes plus en possession de vos capacités (par exemple, si vous êtes blessé ou invalide). Tant que vous êtes en possession

de vos capacités mentales, dans le cas où un problème surgit, vous avez le droit de consulter un avocat et de faire annuler la procuration de tutelle que vous avez préalablement établie en faveur d'une tierce personne.

Testament de vie : il s'agit d'un document écrit dans lequel vous décrivez le type de traitement médical que vous souhaitez ou ne souhaitez pas recevoir, dans le cas où vous seriez gravement blessé ou en phase terminale de maladie. Ce document désigne également un mandataire, responsable de prendre les décisions médicales en votre nom. Ce document prend effet uniquement si vous n'êtes pas en mesure d'exprimer vos choix.

Acte de dernière volonté et testament : il s'agit d'une déclaration écrite stipulant à qui vous souhaitez transmettre votre patrimoine après votre décès. En l'absence de testament, la disposition de vos biens, de votre épargne et la garde de vos enfants seront décidées par le tribunal.

Dans tous les cas, prenez connaissance des conditions juridiques relatives à ces différents documents dans le pays où vous résidez.

2. Dispositions médicales

Immunisation et vaccination

Vous pouvez être amené(e) à travailler dans des zones avec de mauvaises conditions sanitaires. Aussi, faites-vous vacciner contre les maladies présentes sur les lieux où vous réaliserez votre mission. Assurez-vous que vos vaccins sont à jour et dûment inscrits sur un certificat international de vaccination ou attestant de l'administration d'une prophylaxie (recommandations de l'OMS). Prenez le temps de faire ces vaccins avant de partir et gardez à l'esprit que, pour certains d'entre eux, un délai de plusieurs semaines est nécessaire avant qu'ils ne fassent effet.

Il se peut que vous n'ayez pas le temps de procéder à ces vaccinations, notamment si vous recevez un appel vous demandant de vous rendre, sous 48 heures, à telle ou telle destination. Si vous êtes mobilisable en urgence, et qu'il y de fortes probabilités pour que vous soyez sollicité(e) pour partir, assurez-vous que vos vaccins sont à jour avant qu'un appel téléphonique ne survienne. Vous devez toujours être immunisé(e) contre l'hépatite A et l'hépatite B, la typhoïde, la diphtérie, le tétanos et la poliomyélite. En fonction de votre zone de déploiement, vous devrez également être immunisé(e) contre la rage.

Le vaccin contre la fièvre jaune est en principe valable à vie une fois qu'il a été inoculé (norme OMS). Au moment de la rédaction de ce manuel, certains pays demandent encore un certificat indiquant un rappel de vaccination tous les 10 ans. Avant votre départ, vérifiez quels sont les documents requis par les autorités des pays où vous voyagez, et assurez-vous que tout vaccin contre la fièvre jaune apparaît bien, avec la date de réalisation et la signature du praticien, sur votre certificat international de vaccination ou de prophylaxie. Les autres vaccins n'ont en principe pas à figurer sur le certificat, sauf circonstances exceptionnelles.

Si vous êtes envoyé(e), ou si vous êtes susceptible d'aller dans une région où vous pourriez contracter le paludisme, vous devez consulter un spécialiste avant de partir, et prendre un traitement préventif. Reportez-vous au chapitre 5 du présent manuel pour plus d'informations concernant le paludisme.

Parmi les maladies que vous devez prendre en compte se trouvent :

- ★ le paludisme ;
- ★ la méningite (la « ceinture de la méningite ») s'étend sur une grande partie de l'Afrique centrale, de l'Est et de l'Ouest, et dans d'autres régions du monde ;

- ★ la fièvre jaune, surtout présente en Afrique sub-saharienne, en Afrique centrale et en Afrique du Sud ;
- ★ l'encéphalite japonaise, qui circule en Asie du Sud et du Sud Est ;
- ★ le choléra (un vaccin oral efficace contre le choléra est disponible, et peut s'avérer utile pour prévenir la maladie en cas de catastrophes naturelles ou d'urgences complexes) ;
- ★ la méningite à méningocoques ;
- ★ les maladies infectieuses (zika, ebola, etc.).

Cette liste n'est en aucun cas exhaustive. Renseignez-vous au plus vite auprès de spécialistes sur les maladies présentes dans les lieux où vous pourriez être envoyé(e) en mission.

Examens médicaux complets et bilans de santé

Faites régulièrement des examens médicaux complets et bilans de santé afin de rester en meilleure santé possible et de pouvoir traiter à temps toute maladie ou problème de santé éventuel.

Les bilans de santé complets consistent en :

- ★ examens médicaux généraux, incluant des bilans sanguins et tests d'urine (assurez-vous d'avoir un document officiel attestant de votre groupe sanguin) ;
- ★ examen mammaire et du col de l'utérus pour les femmes ;
- ★ bilan dentaire ;
- ★ examen oculaire ;
- ★ radiographies du thorax et tests d'effort : certaines agences les exigent, mais ils ne sont généralement pas conseillés, sauf en cas de conditions extrêmes sur le terrain ou lorsqu'ils s'avèrent nécessaires sur le plan clinique.

Renseignez-vous sur les maladies présentes dans la région où vous vous rendez, telles que la dengue et la schistosomiase (ou bilharziose) (voir chapitre 5).

Il est conseillé de consulter un médecin spécialiste en médecine des voyages au plus tôt avant de partir, et de vous former aux premiers secours pour vous sentir davantage préparé(e) et confiant(e) en cas d'urgence.

Assurance

Vérifiez que vous êtes couvert(e) par votre assurance pour toutes les situations et risques : accidents mineurs, maladies et même pour les situations où votre vie est en danger. L'affiliation à une assurance peut être incluse dans votre contrat de travail. Cependant, regardez de près les risques et situations couverts et vérifiez que tous les points importants pour vous figurent bien dans le contrat d'assurance. Si ce n'est pas le cas, optez pour une assurance privée complémentaire à celle que votre employeur vous propose.

3. Dispositions professionnelles

Comprendre la réalité du travail

Avant de vous engager à partir en mission de gestion de crise, identifiez bien quelles seront vos principales responsabilités et les méthodes de travail. La passation s'avère cruciale dans ce processus. Il peut être opportun de prendre contact avec votre ou vos prédécesseur(s), tout en vous renseignant de votre côté sur :

- ★ les documents de base de la mission/opération, tels que les concepts d'opération (CONOPS), le plan d'opération militaire (OPLAN), le plan d'exécution du mandat (MIP) et les rapports stratégiques ;
- ★ l'histoire du projet et ses objectifs ;
- ★ les enjeux, leçons et bonnes pratiques ;
- ★ la localisation des ressources et structures de soutien ;
- ★ les informations clés sur le personnel, les partenaires, les parties prenantes ;
- ★ les besoins, priorités et enjeux actuels ;
- ★ les guides, lignes directrices ou toutes autres sources relatives à votre futur poste.

Assurez-vous que vous avez compris et que vous êtes en accord avec votre description de poste, assimilez bien quelles seront vos responsabilités et sachez gérer vos attentes. Étant donné la complexité du recrutement, il vous sera peut être demandé d'effectuer des tâches qui ne seront pas du même niveau que celles qui vous incombaient lors de missions précédentes. Pour éviter de vous sentir mal ou frustré(e) dans ces cas-là prenez soin de bien gérer vos propres attentes avant d'accepter le poste.

Équipement

Chaque organisation a ses propres règles concernant l'équipement que vous aurez ou non à utiliser au cours de votre mission. Par exemple, si vous êtes un officier de police déployé sur une mission civile, il vous faudra vérifier les règles régissant le port d'arme à feu. Selon la nature de la mission, ou l'organisation pour laquelle vous vous engagez à travailler, vous pourrez avoir besoin d'un équipement auquel vous n'êtes pas nécessairement habitué(e).

Vérifiez quelles sont les règlementations en matière d'équipement avant votre départ et assurez-vous de prendre tout ce dont vous pourriez avoir besoin.

Formation préparatoire et renforcement des capacités

En tant qu'acteur de la gestion de crise, vous avez certainement déjà une expérience professionnelle pertinente. Toutefois, en fonction de la nature et du degré de la crise, du pays où vous serez envoyé, de l'organisation qui vous emploiera et de facteurs externes arbitraires, vous pourrez avoir à effectuer des tâches différentes et nouvelles pour vous.

Ainsi, même si vous avez par exemple travaillé auparavant pour les Nations Unies à Goma, vous pourriez constater que vous avez besoin de vous préparer et de suivre une nouvelle formation pour accomplir votre mission au Kosovo sous l'égide de l'UE.

Cette formation peut vous être proposée par l'agence qui vous envoie ou par votre employeur. Elle peut se faire sous forme de « e-learning » ou dans le cadre d'une formation présentielle. Si l'organisation qui vous accueille sur place vous propose une formation préparatoire spécifique, il est essentiel que vous y participiez.

La plupart des organisations exigent de leur personnel qu'il ait récemment participé à une formation de premiers secours ou puisse présenter un diplôme valide. Soyez toujours en capacité de réaliser les tâches que votre diplôme sanctionne, et vérifiez que la date de délivrance de ce diplôme ne remonte pas à plus d'un ou deux ans.

Dans le cadre de nombreuses missions, une formation à la survie en milieu hostile (HEAT) ou, à tout le moins une formation à distance sur les mesures de protection dans un environnement à haut risque (HEST), est un prérequis. Étant donné que les technologies de communication et l'accès à internet peuvent s'avérer peu fiables dans votre zone de déploiement, il convient avant votre départ de prendre des cours obligatoires sur le Web.

En outre, pour la plupart des missions, il vous est demandé d'être titulaire d'un permis de conduire. Parfois, vous pouvez être amené à conduire des véhicules blindés. Renseignez-vous au préalable sur ce type d'exigences et suivez en amont la formation adéquate.

C. Que mettre dans ses bagages ?

Les vêtements et accessoires nécessaires lors d'une mission varient en fonction du lieu, du climat, de la culture, des saisons et de l'état de l'économie locale. Prévoyez d'être totalement auto-suffisant et autonome sur le plan des vêtements et des effets personnels, tout au long de votre mission. En période de congé, pensez à racheter tout ce dont vous avez besoin.

1. Documents et éléments connexes

Voici une liste des fournitures conseillées.

- ★ Billet de voyage
- ★ Passeport valide (vérifier le temps restant avant la date d'échéance)
- ★ Visa
- ★ Photos d'identité (en bon nombre)
- ★ Contrat de travail et, si nécessaire, autorisation de voyage
- ★ Certificat international de vaccinations
- ★ Permis de conduire international
- ★ Contrat/carte d'assurance
- ★ Coordonnées de la direction de votre bureau, des bureaux locaux, du principal contact dans le pays, des ambassades
- ★ Petite somme d'argent en liquide, en petites coupures, en quantité raisonnable pour des questions de sécurité, et dans une monnaie acceptée dans le pays de destination (en général des dollars américains ou une autre des principales monnaies internationales)
- ★ Cahier, stylos et crayons

- ★ Dossier/guide de la mission
- ★ Photocopies des principaux documents
- ★ Une carte à jour du pays de destination

Il est conseillé de ranger les informations importantes dans différents endroits. Par exemple, ne conservez pas les numéros de téléphone d'urgence uniquement dans votre téléphone portable.

2. Effets personnels

Ci-dessous, vous est proposée une liste des affaires à emporter dans vos bagages avant de partir en mission de terrain. Certaines ont trait aux spécificités climatiques du pays de destination ou de l'organisation pour laquelle vous allez travailler. Il est important de placer toutes les affaires essentielles dans votre bagage à main, au cas où votre valise en soute n'arrive pas immédiatement. Néanmoins, soyez vigilant(e) à l'égard des règles s'appliquant aux bagages à main en cabine et souvenez-vous que, dans certains lieux, l'utilisation d'un appareil photo peut être restreinte ou interdite.

- ★ Sac de voyage ou sac à dos
- ★ Vêtements adaptés au lieu, à l'altitude, à la période de l'année et à la durée prévue de la mission
- ★ Tenues adaptées à la culture du pays, y compris des vêtements à manches longues et des voiles pour se couvrir la tête si les coutumes locales l'exigent (souvenez-vous que dans les cultures de certains pays, les manches courtes ou les shorts ne sont pas acceptés)
- ★ Tenues élégantes pour les réunions officielles
- ★ Chaussures imperméables adaptées à la marche ou bottes
- ★ Vêtements imperméables
- ★ Sac de couchage avec doublure
- ★ Paires de lunettes de vue et de lunettes de soleil de rechange
- ★ Kit d'identification (veste et carte d'identité)
- ★ Serviette de bain
- ★ Savon sec en cas de coupure d'eau
- ★ Boules quiès
- ★ Lampe de poche avec ampoules et piles de rechange
- ★ Couteau suisse/canif (pas dans le bagage à main)
- ★ Nécessaire de couture (pas dans le bagage à main)
- ★ Lessive

- ★ Sacs en plastic
- ★ Bougies
- ★ Adaptateur universel pour les appareils électroniques
- ★ Eau en bouteille et pastilles de purification ou filtres
- ★ Fil de pêche (peut servir dans de nombreuses situations car très solide)
- ★ Boussole et GPS personnel
- ★ Moustiquaire et produit anti-moustiques (en particulier dans les pays chauds)
- ★ Téléphone portable (avec une carte SIM qui fonctionne dans la zone où vous interviendrez)
- ★ Appareil photo
- ★ Réveil
- ★ Ordinateur personnel et appareil de stockage de données
- ★ Recharge de piles ou chargeur solaire (si nécessaire)

3. Préparation médicale

Trousse médicale

La plupart des organisations feront en sorte que vous soyez équipé(e) de trousses de premiers soins adaptées. Certaines organisations vous conseilleront de les acheter vous-même. Si on ne vous fournit pas l'équipement de base nécessaire, emportez une trousse à pharmacie personnelle en cas de maladies ou de blessures bénignes. Le contenu de votre trousse doit être clairement spécifié, avec les noms des médicaments et les notices correspondantes. Il est conseillé d'utiliser une trousse solide et imperméable. Pour certains types de médicaments et doses importantes, il est préférable d'avoir un certificat médical confirmant votre prescription. Vos trousses médicales doivent contenir :

Traitement général

- ★ Médicaments prescrits pour toute la durée du séjour
- ★ Antalgiques pour la fièvre, les maux de tête et autres douleurs
- ★ Antihistaminiques en cas d'allergies

- ★ Traitements contre l'acidité et les aigreurs d'estomac
- ★ Antibiotiques (génériques)
- ★ Lingettes désinfectantes
- ★ Pansements (triangulaires, élastiques)
- ★ Gants de protection
- ★ Ciseaux (pas dans les bagages à main)

Kit préventif contre le paludisme

- ★ Moustiquaire traitée à l'insecticide
- ★ Insectifuge à base de DEET
- ★ Comprimés de prévention contre le paludisme
- ★ Un kit d'automédication

Kit de traitement de la diarrhée

- ★ Soluté de réhydratation orale
- ★ Comprimés de ciprofloxacin (250 mg or 500 mg)
- ★ Pastilles de purification de l'eau

Kit préventif contre les maladies transmissibles par le sang

- ★ Seringues, aiguilles stériles

Kit de protection de la peau

- ★ Crème solaire protectrice écran total et crème hydratante après-soleil
- ★ Poudre (si possible contenant un antifongique)
- ★ Crème à l'hydrocortisone contre les allergies cutanées et les piqûres d'insectes
- ★ Crème antiseptique pour traiter les coupures ou les brûlures

Autres traitements

- ★ Si vous êtes sujet à des allergies sévères (anaphylaxie), emportez deux seringues auto-injectables contenant une dose d'adrénaline, de manière à en avoir toujours une sur vous.
- ★ Si vous souffrez de crises d'asthme, emportez deux inhalateurs afin d'en avoir toujours un sur vous.

★ Si vous suivez un traitement régulier, emportez les médicaments prescrits en quantité suffisante et joignez une liste (avec le dosage et la fréquence d'administration) signée et tamponnée par votre médecin.

Pour les traitements de réhydratation orale de courte durée, vous pouvez préparer vous-même un traitement maison composé de 6 cuillères à café de sucre et une demi-cuillère à café de sel, à dissoudre dans 1 litre d'eau claire.

Antécédents médicaux

Il est souhaitable d'établir vous-même votre dossier d'antécédents médicaux, contenant toutes les données médicales importantes vous concernant. C'est-à-dire :

★ dates et résultats des bilans de santé (y compris dentaires et oculaires) ;

★ maladies chroniques et traitements habituels ;

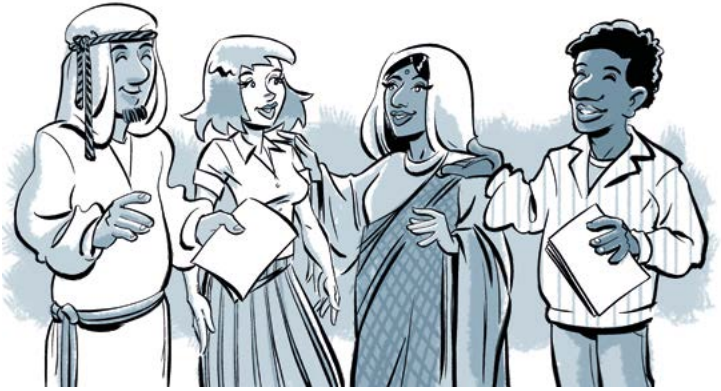
★ allergies, en particulier aux médicaments/traitements ;

★ vaccinations ;

★ informations personnelles, comme votre groupe sanguin ;

★ contrat d'assurance ;

★ nom et coordonnées de votre médecin traitant (médecin de famille ou spécialiste).



Chapitre 4
Comment gérer la réalité du terrain au quotidien

Participer à une mission de gestion de crise peut constituer une des expériences professionnelles et personnelles les plus gratifiantes de votre vie. Au moment où vous décidez de partir pour une mission de gestion de crise, vous acceptez en même temps tout ce qu'elle implique : les responsabilités, l'éthique, les défis du travail au sein d'une équipe internationale, tout ce qui guidera vos actions sur le terrain et constituera le cadre de prise de toutes les décisions. Donc lorsque vous signez votre contrat, vous ne vous engagez pas seulement à en respecter les termes et à accomplir les tâches qui figurent sur votre descriptif de poste. Vous signez aussi pour toutes les subtilités qui se situent entre les lignes.

En premier lieu, lorsque vous partez en mission, vous acceptez de respecter le code de conduite de l'organisation qui vous envoie, et de toujours préserver sa réputation. Toutefois, s'impliquer dans une mission civile de gestion de crise signifie surtout s'engager sur le terrain à reconstruire et renforcer les capacités locales.

Même si vous êtes recruté(e) pour une mission spécifique et sur la base de votre expérience et de vos connaissances, et que vous êtes considéré(e) comme un « expert », il vous sera bénéfique d'adopter une attitude d'ouverture et d'apprentissage. Ceci s'applique tant à vos relations de travail avec vos collègues et partenaires nationaux qu'avec les internationaux.

Il existe des différences fondamentales entre le travail que vous exercez au siège et ce que vous ferez lors d'une mission de terrain. Vous vous retrouverez dans un environnement étranger dans lequel cohabitent

d'importantes différences culturelles et sociales, et vous travaillerez aux côtés de collègues issus de divers pays ainsi que de collègues locaux. Une mission de gestion de crise implique souvent de reconstruire et réformer les institutions publiques locales. Il s'agit d'un processus très délicat car il touche aux pouvoirs et privilèges de certains groupes ou secteurs sociaux, que ceux-ci ne souhaitent généralement pas perdre. Vous pouvez donc être très bien accueilli par certains acteurs du pays où vous êtes déployé, mais pas par d'autres.

Vous devrez certainement faire face à des problématiques inhérentes aux situations post-conflit, telles qu'un contexte sécuritaire incertain, des institutions publiques partiellement ou totalement dysfonctionnelles (y compris les forces de l'ordre), un cadre légal inefficace, une population possiblement traumatisée par les violences politiques et des violations massives des droits de l'Homme, l'impunité d'acteurs politiques violents, un environnement très instable et une attention accrue de l'opinion publique et des médias.

Ce chapitre se concentre sur les différents aspects de votre travail au jour le jour sur le terrain, et décrit les règles que vous devrez suivre durant votre mission.

A. Un comportement professionnel sur le terrain

1. Procédures opérationnelles permanentes (POP)

Le premier document dont vous devez prendre connaissance est celui exposant les procédures opérationnelles permanentes (POP) de l'organisation pour laquelle vous travaillez. Ce document, qui sert de base à toutes vos activités durant votre mission, est en général composé de :

- ★ un exposé des motifs : quels sont les objectifs des POP ;
- ★ un descriptif des tâches : qu'est-ce qui doit être fait et comment ;
- ★ une répartition des responsabilités : qui fait quoi ;
- ★ une durée et un séquençage des actions ;
- ★ de la documentation et des modèles de support.

Les POP recouvrent généralement les activités liées au management des équipes, à la gestion financière, à l'organisation des véhicules, aux évaluations, aux

couvre-feux, au passage des check-points, à la communication, aux questions de sécurités, etc. Certains de ces points seront abordés plus loin dans le document. Néanmoins, étant donné que chaque mission et situation déterminera les contenus et la nature des POP, assurez-vous d'être bien au courant et d'avoir une copie des POP relatives à votre mission et à l'organisation qui vous emploie.

2. Respectez le code de conduite et les principes éthiques

Vous représentez votre organisation en permanence

Lorsque vous êtes en mission, gardez à l'esprit que votre comportement est en permanence scruté par des observateurs locaux et internationaux. Étant donné que vous représentez votre organisation et êtes le reflet de son image 24 heures sur 24, vous aurez souvent l'impression d'être dépassé(e) par un trop grand nombre d'exigences, fondées pour la plupart sur des normes juridiques de droit international et des consignes de discipline auxquelles vous n'avez peut-être pas été soumis(e) auparavant. Aussi, n'agissez pas dans la précipitation afin de ne pas ternir votre réputation ou celle de l'organisation que vous représentez. Lisez, comprenez et respectez le code de conduite et les principes éthiques des équipes intervenant sur le terrain, notamment ce qui a trait à l'indépendance, l'impartialité, l'objectivité et la loyauté.

Le code de conduite de votre organisation est conçu pour vous permettre de prendre vos décisions en fonction des critères professionnels et moraux les plus élevés, et vous devez vous y conformer en permanence. Voici les principaux éléments que vous trouverez en général dans un code de conduite.

- ★ Vous ne devez jamais abuser de votre position ou de votre autorité.
- ★ Tout comportement inadapté est inacceptable et sera sanctionné par des mesures disciplinaires.
- ★ Les lois et coutumes locales concernant les traditions, la culture et la religion doivent être respectées.
- ★ Vous devez faire preuve de diplomatie et d'impartialité et traiter autrui avec respect et civilité.
- ★ Les ressources et le budget de la mission doivent être correctement utilisés en accord avec les procédures et lignes directrices de l'organisation.

★ Le plus important : tolérance zéro concernant l'exploitation et les abus. Étant donné le degré de gravité de ce sujet, et le fait qu'il soit très répandu sur le terrain, une analyse plus approfondie en est faite dans le chapitre suivant.

Possibilité de recours : le médiateur

Au fil du temps, des mécanismes ont été mis en place pour garantir que toutes les organisations et les individus soient tenus pour responsables de leurs actes. Un de ces mécanismes est le recours au médiateur.

La plupart du temps, les médiateurs au sein des organisations sont des personnes agissant en toute neutralité, et dont le travail consiste en des médiations et des règlements de différends ou d'autres complications liées au travail. Pour ce faire, les médiateurs apportent un soutien indépendant et confidentiel, ainsi que des conseils, aux employés ou à toute autre personne intervenant au sein de l'organisation concernée. Les médiateurs sont généralement considérés comme des « personnes extérieures en interne » qui sont là pour gérer les plaintes et doléances des employés tout en les accompagnant dans la bonne direction pour sortir de la situation conflictuelle.

Le médiateur européen, par exemple, est un organe indépendant et impartial auquel l'administration de l'UE doit rendre des comptes. Le médiateur européen instruit des plaintes qui font état de problèmes au sein des institutions, organes, bureaux et agences de l'UE. Seule la Cour de justice de l'Union européenne, compétente sur le plan judiciaire, n'entre pas dans le champ d'application du mandat du médiateur.

L'Assemblée générale de l'ONU a mis en place les Services d'Ombudsman et de médiation des Nations Unies (UNOMS) compétents auprès du personnel de l'ONU et des missions de maintien de la paix, ainsi qu'un médiateur rattaché aux missions de maintien de la paix à Entebbe et Kinshasa.

Le médiateur considère comme problématique le fait qu'une institution ne respecte pas les droits fondamentaux, règles ou principes directeurs, ou encore les pratiques d'une administration saine. Cela recouvre, par exemple, des irrégularités sur le plan administratif, des injustices, discriminations, abus de pouvoir, absence de réponse, refus de transmettre des informations et des délais injustifiés.

Ainsi, si vous êtes témoin (ou victime) d'un problème de ce type au sein de votre organisation, n'hésitez pas à contacter le médiateur pour lui demander conseil

sur la marche à suivre, ou un accompagnement, face aux infractions en question.

Exemples de mécanismes de recueil des plaintes au sein de différentes organisations :

- ★ médiateur européen (www.ombudsman.europa.eu) ;
- ★ services d'Ombudsman et de médiation de l'ONU (www.un.org/Depts/oios) ;
- ★ bureau de contrôle internet de l'OSCE (www.osce.org/oio).

B. Sensibilité et diversité culturelle

1. Respecter la culture du pays d'accueil

L'environnement de travail d'une mission de gestion de crise se caractérise par le rassemblement de personnes provenant de divers champs professionnels qui n'ont pas coutume de travailler ensemble, tels que des militaires et des civils de différents services, des ONG de taille et de portée diverses, des fonctionnaires internationaux et des diplomates. Chacun ayant son bagage national, institutionnel et personnel.

Un tel degré de diversité génère nécessairement des tensions et des conflits, et un choc des cultures est souvent inévitable.

Au cours d'une mission, la situation est souvent complexifiée par les croisements de cultures nationales avec celles des organisations présentes. Ces missions mettent des personnels très hétérogènes en contact avec des locaux, ces derniers ayant souvent un bagage culturel différent de celui des organisations internationales et de leurs équipes. Il existe donc une probabilité accrue de risques de malentendus et de conflits culturels.

Vous pouvez par exemple vous retrouver à interagir avec des populations et des cultures aux schémas d'expression orale très différents des vôtres. Dans les cultures non-occidentales, l'utilisation de la forme passive pour s'adresser à ses collègues est prédominante. Certaines cultures sont coutumières d'une approche très collectiviste dans les processus de prise de décision et les conceptions de l'éthique de travail (contrairement aux approches individualistes auxquelles vous êtes certainement habitué). En outre, vous êtes sans doute habitué à des méthodes de travail strictes et statiques, mais découvrirez qu'au sein de certaines cultures, le changement et les fluctuations font parties intégrantes du travail au quotidien et du mode de vie.

Malgré toutes les frustrations qui peuvent naitre de cette cohabitation avec des cultures étrangères, gardez toujours en tête que les missions de gestion de crise sont destinées à renforcer les capacités des populations locales et doivent donc toujours se fonder sur les ressources et cultures locales, et non pas imposer des méthodes et des coutumes étrangères dans le travail de reconstruction et de consolidation de la paix.

Malheureusement, les missions finissent souvent par servir les intérêts de l'organisation internationale qui la mène et de la culture opérationnelle des acteurs de la gestion de crise. Cela délégitime durement les professionnels sur le terrain et contribue à ce qu'ils soient perçus comme des « occupants » ou des « colonialistes ».

Pour éviter des situations d'incompréhension, tâchez de bâtir une relation de confiance entre d'une part vous et votre organisation, et d'autre part avec la communauté qui vous accueille. Pour éviter des malentendus et des situations délicates, lire, avant de partir, des ouvrages d'anthropologie et de culture sur les différentes populations avec lesquelles vous serez amené(e) à être en contact, peut s'avérer utile. De la même manière, être bien conscient(e) de votre bagage culturel et de votre histoire peut vous aider. C'est même un point crucial, car votre nationalité et votre pays d'origine peuvent être historiquement marqués par un passé colonial ou d'occupant.

Avoir une sensibilité culturelle ne découle pas uniquement de l'apprentissage de la culture et de l'histoire de l'autre, mais repose également sur l'apprentissage et l'acquisition d'une meilleure compréhension de sa propre culture et de son histoire.

2. Créer les conditions de la confiance

Vous trouverez ci-dessous des attitudes et des comportements, tels que décrits par Stephen Covey dans The Speed of Trust, qui peuvent aider à créer les conditions d'une atmosphère de confiance.

- ★ Dites la vérité. Soyez honnête. Faites preuve d'intégrité. Dites aux personnes qui vous entourent ce que vous pensez. Utilisez un vocabulaire simple. Ne manipulez pas ou ne déformez pas la vérité. Ne créez pas de fausses impressions.
- ★ Soyez respectueux. Soulignez l'importance des petites choses. Soyez sincère dans votre engagement. Prenez en considération la dignité de l'autre. Prenez le temps. Écoutez.
- ★ Favorisez la transparence.
- ★ Réparez et corrigez les erreurs. Présentez rapidement des excuses. Faites preuve d'humilité.
- ★ Communiquez vos résultats. Créez un dossier des méthodes qui ont fait leurs preuves. Concrétisez les choses. Ne promettez pas plus que ce que vous pourrez faire, et ne soyez pas en deçà de ce que vous vous êtes engagé(e) à faire. Ne présentez pas d'excuses lorsque vous ne pouvez pas.
- ★ Améliorez-vous constamment. Apprenez. Prenez l'habitude de faire des comptes rendus. Utilisez ces comptes rendus et tirez en des leçons positives.
- ★ Clarifiez les attentes. Communiquez-les. Discutez-les et validez-les. Ne créez pas de faux espoirs. Ne partez pas du principe que les attentes sont claires pour tout le monde et partagées par tous.
- ★ Écoutez avant de parler. Soyez compréhensif. Sachez écouter avec vos oreilles, vos yeux et votre cœur. Ne prétendez pas tout savoir sur tout, ou que vous savez ce qui est bien pour les autres. Demandez-leur. Faites preuve de compréhension et de compassion.

C. Gérez votre communication et vos relations medias

1. Communication personnelle

La mission à laquelle vous participez peut avoir mis en place des règles relatives à l'utilisation des blogs, de Facebook, de Twitter et d'autres médias sociaux, en lien avec les activités réalisées dans le cadre de la mission. Aucun membre de la mission ne peut faire de déclarations officielles sur les réseaux sociaux ou aux médias au nom de la mission, sauf s'il a été mandaté pour le faire.

Soyez toujours vigilant aux voleurs d'identité et autres fraudeurs, et pensez à votre réputation professionnelle et à celle de la mission. Certains médias sont à l'affût d'histoires potentiellement embarrassantes à raconter, impliquant des responsables publics.

Rappelez-vous qu'une fois que vous avez « cliqué », l'information que vous avez transmise tombe dans le domaine public, et ce pour toujours. Vous pouvez perdre le contrôle sur ce que les gens feront de ces informations, et sur qui pourra y avoir accès. Les réseaux sociaux comme Facebook peuvent permettre d'accéder à vos données personnelles.

Quelques conseils

- ★ Ne mélangez pas les informations officielles et ce qui est de l'ordre de la vie privée.
- ★ Configurez avec soin vos paramètres de confidentialité et révisez-les régulièrement. Ne publiez pas de données personnelles ni d'informations financières.
- ★ N'hésitez pas à bloquer ou signaler toute personne faisant des commentaires indésirables ou qui vous ferait des avances.
- ★ Les photos : réservez-les à vos amis et réfléchissez à ce qui pourrait se produire si elles tombaient dans le domaine public.
- ★ Ne publiez jamais, sur les réseaux sociaux, d'information relative à une situation sécuritaire en cours. Vous pourriez vous mettre en danger, mettre vos collègues en danger, ou encore entraver une enquête en cours.

2. Communication interne

La communication interne lors d'une mission recouvre la collecte et la transmission de l'information, et la gestion des échanges. Les outils de communication interne consistent en un intranet, des calendriers partagés, une interface interne commune, et une newsletter interne. La communication interne doit permettre à tous les membres de la mission de comprendre clairement le mandat, les principaux éléments, les résultats et les étapes de la mission. L'information doit être présentée dans un format lisible, et rédigée de telle manière qu'elle puisse être partagée avec des personnes extérieures à la mission. Pensez à communiquer l'information en interne avant de la rendre publique. Cela permet, entre autres, de renforcer les liens et la confiance entre les membres de la mission. Le personnel sur le terrain doit être au courant des programmes mis en œuvre par la mission, ainsi que des facteurs politiques, sociaux et autres, relatifs au pays d'accueil de la mission et qui pourraient avoir un impact sur son déroulement. Tous les membres de la mission sont ses ambassadeurs et des multiplicateurs importants de l'information.

Gardez à l'esprit qu'avec tous ces outils de communication et le grand nombre de personnes impliquées dans la mission, il est plus que probable que des informations à usage interne soient finalement divulguées au public. Il est donc préférable de communiquer directement et en personne toute question à caractère sensible ou les messages à destination strictement interne.

3. Communication de crise

Les missions ont à la fois l'obligation et un intérêt tout particulier à communiquer régulièrement et de manière transparente sur le travail qu'elles effectuent. Aussi, la communication et les relations médias doivent être considérées à la fois comme un défi et comme une opportunité. La clé d'une communication réussie réside dans une coordination efficace avec les membres du service de presse et de communication de la mission. Chacun doit savoir exactement ce qu'il a à faire. Une matrice simple de communication de crise doit être préparée en amont. Dans le respect des considérations liées à la sûreté et à la sécurité, la transparence renforce la confiance et constitue un des fondements de l'acceptation de la mission par le grand public.

Il est nécessaire que des personnes formées soient en charge de gérer les relations avec les medias et de répondre à leurs demandes. Chaque fois que cela est possible, renvoyez les demandes d'interview et

d'information vers les personnes qualifiées ou le porte-parole désigné au sein de votre mission.

Ne répondez jamais « pas de commentaire », n'avancez pas de spéculation et ne proférez pas de mensonge. Exposez les informations de base dont vous disposez et dites que vous donnerez plus de détails dès que vous en aurez (et faites-le). Concentrez-vous sur les faits, ne spéculez pas et évitez de communiquer une information lacunaire qui se prête aux rumeurs. Clarifiez les faits autant que possible : qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment.

Utilisez des mots simples et faites des phrases courtes, évitez le jargon, les acronymes, l'humour et les jugements. Parlez clairement et calmement. Essayez de faire passer une seule idée par phrase. Faites attention à votre langage corporel, pour qu'il soit en accord avec le message que vous transmettez. Soyez extrêmement prudent avec tout commentaire « en off ». Partez du principe que tout ce que vous communiquez sera exploité d'une manière ou l'autre.

4. Suivi médiatique et réfutation

Il est crucial pour le bon déroulement d'une mission d'assurer la surveillance et le suivi effectifs des informations divulguées dans les medias. Un résumé et une analyse rapides et pertinents de ce qui est diffusé dans les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux sont essentiels pour pouvoir réagir à la perception publique du travail de la mission, et prendre conscience des sujets prégnants relatifs à la mission. Cela permet de disposer des éléments d'information nécessaires et des méthodes pour réfuter les couvertures médiatiques négatives et promouvoir des reportages positifs sur le travail de la mission.

Les missions de gestion de crise se déroulent en général dans un environnement où les rumeurs et théories du complot sont monnaies courantes dans le débat public. Les informations erronées peuvent vite devenir des « faits ». Il est donc important de répondre vite et fermement aux couvertures médiatiques fausses et parfois malveillantes.

Principes de réfutation

★ Rapidité : la mission doit répondre rapidement via les agences de presse, car les dépêches qu'elles rédigent fournissent les informations de bases aux autres médias qui les répercutent immédiatement et avec un effet démultiplicateur.

★ Exactitude : la mission doit être à 100% certaine de l'exactitude de l'information qu'elle transmet. Le bureau de presse et d'information doit vérifier et reconfirmer les faits afin de s'assurer que ce qu'il transmet est correct et parfaitement exact.

★ Proportionnalité de la réponse : est-il vraiment nécessaire de répondre ? Si oui, par qui le faire ? Comment prendre contact (téléphone, email, rendez-vous ?) ? Faut-il quelque chose de formel ou d'informel ? Quel ton utiliser ?

D. Codes vestimentaires et uniformes

1. Codes vestimentaires

Les codes vestimentaires sont là pour vous garantir en permanence un degré approprié de décence et s'assurer que vous véhiculez une image correcte et respectueuse. Votre organisation peut avoir établi son propre code vestimentaire, mais celui-ci dépend en réalité de nombreux facteurs, tels que le pays dans lequel vous travaillez, le contexte culturel et religieux, et si vous êtes une femme ou un homme. Dans certains contextes et certaines cultures, les femmes

doivent porter une attention toute particulière à leur tenue vestimentaire, pas seulement pour des questions de respect des coutumes et des cultures locales, mais également pour éviter les situations de harcèlement.

Même si vous n'êtes pas d'accord avec certains codes vestimentaires, souvenez-vous que vous êtes un visiteur et que votre tenue vestimentaire est un vecteur d'expression de votre respect ou de votre non-respect à l'égard de vos partenaires et hôtes.

Ceci est valable aussi lorsque vous vous trouvez dans des zones reculées. Si vous rencontrez les autorités locales ou des représentants des forces de l'ordre, portez une tenue discrète et formelle.

Si vous avez des difficultés à déterminer comment vous habiller, voici quelques éléments pour vous y aider :

★ ne vous apprêtez pas trop. Cela ne signifie pas pour autant que vous devez avoir l'air négligé(e) et sale. Mais évitez les lunettes de soleil trop voyantes, les écharpes Gucci ou les pulls en cachemire lorsque vous vous trouvez avec des populations locales qui luttent pour joindre les deux bouts. Faire étalage de votre opulence ne vous rendra pas populaire et ne vous fera pas gagner l'admiration des populations locales ; au mieux, vous deviendrez une cible facile pour les voleurs ;

★ restez simple. Une montre en plastique, un pull uni ou un tee-shirt, des chaussures solides et amples, suffiront largement. Laissez le reste à Genève, Paris ou Londres, où cela sera plus apprécié.

2. Reconnaître les différents uniformes

Chaque mission établit ses propres règles concernant les tenues et uniformes. Parfois, votre uniforme national (si vous en avez un) sera accepté en l'état, ou adapté à l'uniforme de la mission à laquelle vous participez. Cela peut varier en fonction de votre position hiérarchique. Parmi les uniformes et accessoires habituels et facilement identifiables sur le terrain, vous trouvez :

★ le béret/casque bleu des Nations Unies : les soldats des missions onusiennes de maintien de la paix ont en général le droit de porter leur uniforme national, mais sont identifiables à leur béret, casque ou badge de la couleur bleue claire de l'ONU ;

★ le béret ou gilet bleu roi de l'UE : les troupes des pays membres de l'UE ont également le droit de porter leur uniforme national. Les

membres le complètent généralement avec un uniforme (gilet ou béret) bleu roi de l'UE lorsqu'ils patrouillent. C'est un élément permettant de développer une identité commune et qui contribue à renforcer leur sécurité ;

★ le béret vert clair de l'UA : bien que les troupes de l'UA portent généralement le béret ou un badge vert clair lorsqu'elles participent aux missions de maintien de la paix, ce n'est pas toujours le cas. Les soldats choisissent parfois le béret/casque bleu de l'ONU (ou d'une autre organisation internationale), comme au Darfour en 2008. Soyez donc au fait des changements et décisions en la matière.

Une liste d'insignes de grade militaire utilisés par les États européens figure à l'annexe.

E. Dépasser la barrière de la langue

1. Apprendre la langue locale

Le fait de parler la langue du pays dans lequel vous êtes en mission aura un impact significatif sur sa réussite opérationnelle. Bien entendu, on n'attend pas de vous d'être capable d'écrire une œuvre littéraire dans ladite langue. Toutefois, il est conseillé d'acquérir quelques rudiments et phrases utiles au quotidien avant de partir, si vous en avez le temps. Qui plus est, ce sera perçu comme l'expression de votre sensibilité à la culture locale et comme le reflet de votre intérêt et de votre respect pour la population.

2. Travailler avec un interprète

Peu importe le niveau que vous pensez avoir acquis dans la langue locale, il peut s'avérer indispensable d'être accompagné d'un interprète dans certaines situations. Par exemple :

- ★ lors de négociations tendues, de réunions très complexes ou lorsque des informations sensibles et détaillées sont communiquées, il est recommandé de faire appel à un interprète professionnel et qualifié pour transmettre le message avec le niveau requis de précision et d'exactitude ;
- ★ si vous êtes dans une situation de stress, votre capacité à vous exprimer dans la langue locale peut s'en ressentir. Soyez accompagné(e) d'un interprète pour vous aider dans ces cas-là ;
- ★ les interprètes peuvent également jouer un rôle de relations publiques locales. Ils peuvent vous conseiller sur la meilleure manière d'interagir avec des personnes de cultures différentes de la vôtre. Ils sont capables de discerner les nuances de discours que vous pourriez négliger en ne les considérant pas comme une forme d'expression locale identifiable.

Engager des interprètes compétents

Lorsque vous faites passer des entretiens à des traducteurs et des interprètes, soyez le plus exigeant possible. Pensez que la qualité de l'interprétation peut avoir un effet déterminant sur l'image, l'expertise, l'efficacité et la sécurité de votre mission.

Avant de choisir, attardez-vous suffisamment sur les prérequis et critères suivants :

- ★ **niveau de langue** : les interprètes doivent être bilingues dans la langue source comme dans les langues cibles. Faites-leur passer un examen oral pour évaluer leur maitrise générale des langues concernées et leurs qualités d'interprétation ;
- ★ **compétences** : les candidats doivent être en mesure de travailler vite et avec précision. Les interprètes doivent être des professionnels de la communication en public, capables de comprendre et de résoudre rapidement tout problème linguistique complexe. Les traducteurs, en revanche, doivent savoir faire des recherches linguistiques approfondies afin de fournir des documents immédiatement utilisables dans des délais serrés ;

★ **neutralité** : essayez de trouver des candidats qui soient à la fois engagés dans la vie publique locale, tout en étant impartiaux. Cela peut s'avérer compliqué car souvent les populations locales ont été des victimes directes ou indirectes de violence ou d'abus, et souffrent donc de séquelles psychologiques, ce qui peut avoir un impact sur leur neutralité.

Les différents modes d'interprétation

Interpréter ne se résume pas à traduire des mots. Il faut comprendre la pensée exprimée dans la langue source et la transposer dans la langue cible en conservant le message d'origine.

Il existe plusieurs modes d'interprétation :

★ interprétation consécutive : elle est souvent employée dans le cadre de négociations formelles. L'interprète écoute le discours, prend des notes puis transmet l'essentiel du message. Le discours de l'orateur est généralement interrompu toutes les 1 à 5 minutes (à la fin d'un paragraphe ou du développement d'une idée), pour laisser l'interprète transmettre le message dans la langue cible ;

★ interprétation simultanée : elle est plus exigeante que l'interprétation consécutive. Lors d'une interprétation simultanée, l'interprète transmet le message à la fin de chaque phrase (ou dès qu'il saisit le message que l'orateur veut faire passer), tout en écoutant activement et en comprenant la phrase (ou idée) suivante ;

★ chuchotage : dans ce cas, l'interprète transmet le message à l'oreille d'une personne ou d'un petit groupe de personnes.

Quand cela est possible, préparez les réunions avec votre interprète, discutez de l'objectif de la réunion et de ce que vous en attendez. Faites des recherches sur l'interlocuteur ou partenaire que vous allez rencontrer.

Utilisez une terminologie facile à comprendre et à traduire. Si vous devez utiliser des termes techniques, vérifiez avec votre interprète de quelle manière il va pouvoir les traduire dans la langue locale, en particulier s'il n'existe pas d'expression ou de mot équivalent.

Protéger votre interprète

Ayez en permanence en tête que les interprètes mettent leur sécurité en danger par le simple fait de travailler dans le cadre de missions et d'opérations étrangères.

Les notes qu'ils prennent peuvent contenir des informations sensibles que les autorités pourraient vouloir se procurer. Les interprètes sont donc exposés au risque d'être questionnés, interrogés, voire arrêtés, dans le but de les faire parler et révéler des informations confidentielles.

Veiller à la sécurité de votre interprète est donc vital pour lui. Et souvenez-vous que la plupart du temps, les interprètes locaux ne quittent pas le pays en même temps que vous, et peuvent donc subir les conséquences de leur participation au sein d'une mission de gestion de crise longtemps après que la mission se soit achevée.

Si possible, employez des interprètes internationaux pour les réunions qui pourraient représenter un danger pour la sécurité des interprètes locaux. N'autorisez en aucune circonstance les parties prenantes nationales à photographier votre interprète ou autre employé local, en particulier lors de réunions traitant de questions liées au conflit.

F. Mettez-vous au vert. Soyez écologique.

Le changement climatique est maintenant considéré comme un des défis planétaires les plus sérieux, ayant potentiellement un impact sur toutes les dimensions de nos vies. La dépendance aux technologies et à des ressources en constante diminution étant de plus en plus forte, il est crucial que chacun comprenne l'impact environnemental qui est le sien. Même si vous travaillez et vivez dans une zone de conflit ou un pays dans lequel les systèmes de recyclage ne sont pas répandus, soyez conscient des politiques de votre organisation en matière d'impact environnemental de long terme :

- ★ réduisez les déchets et jetez de manière responsable et sûre ;
- ★ réduisez les émissions et la pollution ;
- ★ utilisez les ressources (électricité, eau, matières premières) avec parcimonie ;
  utilisez de l'énergie renouvelable lorsque cela est possible ;
- ★ sensibilisez !

1. Réduction des déchets

Dans le cadre des missions de maintien de la paix, plusieurs types de déchets sont produits et doivent être dûment traités. Bien que même les déchets « normaux » puissent être difficiles à traiter dans certaines zones, il est nécessaire de prêter une attention particulière aux déchets qui peuvent présenter un danger pour la santé ou l'environnement. Ne pas traiter correctement certains types de déchets (notamment ceux qui présentent un danger potentiel) peut polluer et contaminer l'environnement. Les produits dangereux peuvent être détournés vers le marché noir, revendus ou mal réutilisés. Une exposition directe à ces déchets peut présenter de graves risques pour la santé du personnel ou pour quiconque se retrouvant en contact avec eux une fois qu'ils ont été jetés.

C'est pourquoi des mesures de contrôle minimales doivent être mises en place pour réduire les risques. Les employeurs doivent prendre leurs responsabilités non seulement vis-à-vis de leur personnel, mais de l'ensemble de l'environnement, afin de les préserver des risques. De leur côté, les employés sont eux aussi responsables de contrôler et de faire part de toutes situations de potentielle bio-contamination, ainsi que de respecter les procédures de sécurité. Tout le personnel se doit de suivre les règles minimales de traitement des déchets telles qu'énoncées par le Sphere Project. De surcroit, les stratégies de traitement des déchets et de protection du personnel et de l'environnement, doivent toujours être élaborées et mises en œuvre en accord avec les législations locale et nationale, et en coopération avec les autorités.

Code des couleurs :

- ★ **jaune** : déchets de laboratoire, y compris le sang ;
- ★ **rouge** : huiles, batteries de voiture, déchets médicaux (tissus humains, matériels contaminés, pansements, tubes, drains, Porto-Vac, cathéters, vaculiters, gants en latex) ;
- ★ **noir** : déchets ménagers.

La règle des « trois R » pour réduire les déchets

Il serait utile que le bureau en charge de la réduction des déchets puisse suivre la règle des trois R : réduire, réutiliser, recycler ! Bien que la mise en œuvre de certaines mesures de retraitement nécessite un système de recyclage hors site (qui peut ne pas exister dans certains pays), voici des conseils pour mettre malgré tout en pratique la règle des trois R :

Réduire

- ★ N'imprimez que si c'est nécessaire et toujours en recto-verso.
- ★ Mettez en place une base de données dématérialisée pour stocker les informations et gérer la communication dans votre bureau.

Réutiliser

- ★ Réutilisez le papier uniquement imprimé en recto, pour du brouillon ou des prises de notes.
- ★ Réutilisez les chemises cartonnées, dossiers et trombones.
- ★ Encouragez le personnel à réutiliser leur tasse, leur vaisselle et leurs couverts pour les repas et pause, pour éviter la production de déchets inutiles.

Recycler

- ★ Créez une zone de recyclage dans vos locaux, située dans un lieu central.
- ★ Placez une boîte de recyclage chaque bureau.
- ★ Utilisez des cartouches d'encre recyclables. Le toner contient des produits chimiques très polluants qui ne doivent pas être disséminés dans la nature.

2. Réduction des émissions

La plupart des organisations encouragent leur personnel à réduire leur empreinte carbone de diverses manières. Par exemple, en évitant les voyages non absolument nécessaires et en les remplaçant par des vidéo-conférences ou des échanges via internet. Il est parfois possible d'installer des panneaux solaires comme source d'énergie dans certaines bases reculées. Voici d'autres idées pour réduire vos émissions :

- ★ voyages : réduisez la fréquence des déplacements et soutenez les voyages plus responsables via la mise en œuvre d'une politique en la matière (par exemple, par l'utilisation de

voitures/camions plus respectueux de l'environnement, en prenant le train ou des modes de transports éco-responsables) ;

- ★ habitat : prenez des mesures actives et passives de réduction de la consommation (par exemple en utilisant la lumière naturelle, et en optimisant l'usage de toutes les sources d'énergie) ;
- ★ processus : approvisionnement (p. ex. programme d'approvisionnement durable), administration, budget et réunions ;
- ★ culture d'organisation : créez des règlements intérieurs écologiques, des systèmes de gestion de l'environnement, des mécanismes formels de contrôle et des nouvelles idées pour motiver (p. ex., une récompense pour respect de l'environnement).

3. Utilisation parcimonieuse des ressources

Pour réduire la consommation d'énergie, prenez en compte les conseils exposés ci-dessous relatifs à l'approvisionnement énergétique et à l'équipement des bureaux :

Lumière

- ★ Utilisez la lumière naturelle autant que possible.
- ★ Remplacez les ampoules traditionnelles par des ampoules à basse consommation qui réduisent les coûts jusqu'à 75 % et la consommation d'énergie de 20 à 30 %. Remplacez les halogènes 50W par des 20W.
- ★ Utilisez des interrupteurs différents pour les diverses zones de vos locaux.
- ★ Installez des détecteurs de mouvements ou des minuteurs dans les espaces de rangement, les salles de réunions et salles photocopies pour réduire la consommation. Mettez des pense-bêtes bien voyants pour penser à économiser l'énergie.

Technologies de l'information

- ★ Éteignez tous les appareils lorsque vous ne les utilisez pas du tout (la nuit) et paramétrez des modes veille pour les moments où les appareils ne sont pas utilisés dans la journée.
- ★ Vérifiez que votre ordinateur est bien paramétré pour mettre en place les différents modes d'économie d'énergie après des périodes

d'inactivité : après 15 minutes d'inactivité, mode veille ; après 30 minutes, veille prolongée (disque dur éteint) ; après 2 heures, tout le système s'éteint.

★ Désactivez votre écran de veille ! Paramétrez le mode veille prolongée, car les écrans de veille consomment généralement beaucoup plus d'énergie qu'ils n'en économisent.

★ Réduisez le plus possible le nombre de photocopieurs et d'imprimantes dans vos bureaux. Éteignez les photocopieurs lorsque vous ne les utilisez pas. La part la plus importante de consommation d'énergie des photocopieurs est celle de la phase de préchauffage. Sauvegardez vos tâches d'impression pour les effectuer toutes au même moment.

Climatisation

Le contrôle de la température représente environ 40 % du total de l'énergie consommée par des locaux de travail. Il est donc possible d'économiser beaucoup en termes de consommation d'énergie en fonction de l'utilisation des variateurs de températures (chauffage, climatisation, ventilation). Quelques conseils :

★ utilisez une ventilation et une aération naturelles lorsque cela est possible ;

★ programmez le variateur de température à 24° Celsius minimum ;

★ si vous mettez la climatisation en route, fermez toutes les fenêtres et les portes pour éviter les pertes d'air froid ;

★ si le climatiseur dispose de grilles d'aération ajustables, orientez-les vers le plafond si vous êtes sur le mode climatisation, et vers le sol si vous êtes sur le mode chauffage (car l'air frais descend, alors que l'air chaud monte) ;

★ éteignez les systèmes de chauffage et de climatisation lorsque vous quittez le bureau le soir.

Politique d'achats durable

Étudiez les possibilités d'équipements de basse consommation et respectueux de l'environnement pour vos locaux, avec par exemple la recherche de produits labellisés « éco-responsables ». Les produits éco-efficaces existants sur le marché aujourd'hui permettent de réduire les coûts énergétiques de 25 à 50 % voire plus, sans perte de qualité ou baisse de performance.

Réfléchissez en termes de longévité, réutilisation, recharge et recyclage lorsque vous achetez les équipements pour vos locaux (imprimantes, scanners, photocopieuses).

Eau

- ★ Ne faites bouillir que la quantité d'eau nécessaire pour vous dans la bouilloire.
- ★ Si vous lavez votre linge et literie en machine, attendez qu'elle soit pleine avant de la lancer.
- ★ Utilisez des douches et robinets à faible pression (moins de 10 litres par minute). Un aérateur de robinet permet de réduire la consommation d'eau chaude.
- ★ Utilisez des robinets à bouton poussoir et ne remplissez la cuvette des toilettes qu'avec la quantité d'eau strictement nécessaire, afin de maitriser la consommation d'eau.
- ★ Utilisez de l'eau recyclée non-potable pour la chasse d'eau.
- ★ Récupérez l'eau de pluie et conservez-la dans des citernes (pour éviter que les moustiques ne pondent des œufs à la surface, installez des moustiquaires). Cette eau peut être utilisée pour les douches, le lavage des mains et la vaisselle.

Politique de management engagée

Les Nations Unies ont créé une communauté de pratiques de management respectueux de l'environnement, pour que toutes les missions onusiennes puissent partager leur expérience et leurs bonnes pratiques. Un site internet avec des conseils écologiques a également été créé (www.greeningtheblue.org). Certaines missions ont mis en place des commissions environnementale afin d'apporter des réponses locales aux questions écologiques. Il est aisé d'économiser de l'énergie en éteignant les appareils électriques, en isolant correctement les locaux de travail et l'habitat, et en limitant les déplacements en voiture. Néanmoins, il faut un plus haut degré d'engagement et de compréhension de la situation, pour éviter d'acheter des produits non durables qui risquent une obsolescence à court terme, ou des produits fabriqués par des entreprises peu scrupuleuses qui utilisent des techniques de fabrication très agressives vis-à-vis de l'environnement.

4. Agissez, sensibilisez !

- ★ Sensibilisez sur les questions environnementales en tenant des réunions régulières avec tout le personnel et en envoyant des emails de rappel des mesures basiques de respect de l'environnement, etc.
- ★ Transmettez régulièrement des informations complètes sur l'empreinte carbone de la mission afin de faire prendre conscience de l'impact des pratiques et comportements.
- ★ Élaborez des lignes directrices (sur l'utilisation de l'eau, de l'électricité, du papier, sur la production de déchets…) sur lesquelles le personnel peut s'appuyer pour préserver l'environnement et la durabilité. Analysez et transmettez les résultats de leur mise en œuvre et rendez publiques ces avancées. Adoptez ces lignes directrices dans la conduite de vos réunions et conférences.
- ★ Commencez par sensibiliser et mettre en place des activités éco-responsables par le biais d'un programme d'approvisionnement respectueux de l'environnement.
- ★ Lancez un plan d'action pour le climat en prenant contact avec un élu local, régional ou national, au niveau des États ou au niveau fédéral. Le changement climatique n'est plus seulement perçu comme un problème environnemental. Ses effets sur la santé, la production alimentaire, le développement économique, les infrastructures, et même les processus de paix et la sécurité, sont aujourd'hui largement reconnus.

Chapitre 5
Questions de santé, de sûreté et de sécurité

Le travail en situation de crise vous oblige à vous adapter à un environnement très différent de celui qui vous est familier. Il n'est pas exclu que les réseaux téléphoniques fonctionnent par intermittence (quand ils fonctionnent), que les infrastructures de transport soient rudimentaires et que vous soyez confronté(e) à une culture professionnelle, une structure hiérarchique et des paramètres de sécurité inédits pour vous. Pour toutes ces raisons, il est absolument capital de faire preuve d'une grande souplesse et d'adopter des réflexes de survie de base, qui vous permettront de vous maintenir en bonne santé physique et mentale et en sécurité tout au long de votre mission.

L'attitude et le degré de préparation de chaque individu peuvent avoir une grande influence sur la sécurité de l'équipe ainsi que l'efficacité, l'image et la réputation auprès de la communauté d'accueil d'une mission toute entière. C'est pourquoi chaque expert civil en mission doit prendre à sa charge l'acquisition de quelques compétences de base qui lui permettront de s'adapter aux défis et difficultés de la vie quotidienne sur le terrain.

Le présent chapitre a pour objectif de vous apporter certaines de ces connaissances nécessaires pour garantir votre santé et votre sécurité dans des situations inconnues et potentiellement stressantes.

A. Votre santé

Il s'agit ici de mettre en avant certaines précautions toutes simples qui vous permettront d'éviter autant que possible de tomber malade. Certains de ces conseils vous paraîtront évidents, cependant on constate que certains experts civils ne prennent malheureusement pas les précautions qui s'imposent, souvent parce qu'ils sont déployés en mission en urgence ou parce qu'ils s'obstinent à ignorer les avertissements et se croient (à tort) à l'abri des microbes et des moustiques.

Respecter ces principes élémentaires tout au long de votre mission pourrait pourtant bien vous sauver la vie.

1. Conseils généraux de santé

Comportement général

Organisez une visite médicale avant le début de votre mission si votre employeur ne le prévoit pas. Certains troubles comme les maladies psychiatriques, l'alcoolisme, les insuffisances cardiaques, l'accident vasculaire cérébral, les cancers sous traitement et les troubles épileptiques vous empêcheront de participer aux missions qui se déroulent dans des zones en crise, mais il s'agit d'une mesure absolument essentielle pour votre propre sécurité et celle de toute votre équipe !

Cette visite médicale doit comporter une vérification de votre carnet de vaccination. Il existe des vaccins contre de nombreuses maladies potentiellement mortelles comme la fièvre jaune, l'hépatite B, l'encéphalite ou la rage. Respectez les recommandations des instituts de médecine tropicale, et reportez-vous au Chapitre 3 du présent manuel pour davantage de détails sur les vaccins et dépistages à effectuer avant de partir en mission.

Si vous souffrez d'une maladie chronique, assurez-vous d'être dans un état stable avant votre départ et d'avoir accès aux médicaments dont vous aurez besoin, sachant qu'une attestation médicale pourrait vous être demandée au moment de franchir la douane.

En cas de maladie, mettez-vous en arrêt de travail et rendez visite le plus vite possible à un spécialiste. La propagation d'une maladie au reste de la mission ne se contente pas de vous mettre en danger : elle fait également courir un gros risque à tous vos collègues.

Vérifiez régulièrement le contenu de votre trousse de premiers soins et assurez-vous que vous savez vous en servir. Demandez des médicaments et des conseils supplémentaires si vous savez que vous n'aurez accès à aucun traitement médical pendant une durée donnée (par exemple lors de missions spéciales).

La plupart des maladies sont évitables à condition de suivre certaines règles élémentaires. L'eau et la nourriture contaminées constituent, avec les vecteurs de transmission des maladies (moustiques et phlébotomes par exemple), les voies de contamination les plus courantes pour des maladies infectieuses potentiellement mortelles.

Ne limitez pas votre vigilance aux maladies tropicales. Des troubles graves mais plus « normaux » comme les crises cardiaques ou l'accident vasculaire cérébral peuvent également se produire pendant la

durée de votre mission. En cas de douleurs thoraciques, de difficultés à respirer ou de paresthésie (sensations de fourmillements ou de picotements), contactez immédiatement le service médical de votre mission ou les urgences.

Renseignez-vous sur les risques principaux pour la santé dans votre zone de mission et l'emplacement des dispensaires les plus fiables. Prenez ces renseignements de préférence avant votre arrivée sur place.

Évitez la consommation excessive d'alcool et toute consommation de drogues.

Sécurité et hygiène alimentaires

En respectant les règles suivantes en matière d'alimentation, vous éviterez les principales sources de maladie qui touchent le personnel des missions de gestion de crise. Les recommandations qui suivent s'appliquent à tous les types de fournisseurs de nourriture, des vendeurs sur la voie publique aux restaurants d'hôtels de luxe.

★ Les aliments déjà cuits conservés plusieurs heures à température ambiante ou au soleil présentent l'un des plus grands risques de contamination par maladies d'origine alimentaire. Assurez-vous que les aliments ont été suffisamment cuits, qu'ils ont été cuits récemment et qu'ils sont encore chauds au moment du service.

★ Les jaunes d'œuf doivent être fermes et non coulants.

★ Évitez tous les aliments crus hormis les fruits et légumes qui peuvent être épluchés ou décortiqués. Évitez tout fruit dont la peau est abimée et gardez en tête ce principe essentiel : « N'ingérez rien qui n'ait été bouilli, cuit ou pelé ! ».

★ Évitez les glaçons et les glaces qui proviennent de sources non fiables et qui sont souvent à l'origine de maladies d'origine alimentaire.

★ Certaines espèces de poissons et de crustacés contiennent des substances toxiques même après cuisson. En cas de doute, n'en consommez pas.

★ Certains condiments et sauces de restaurants peuvent avoir été dilués avec de l'eau insalubre.

Salubrité de l'eau

Votre corps est composé d'eau à plus de 50 pour cent. Sans eau, impossible de maintenir une tempé-

rature corporelle normale et de se débarrasser des déchets par les urines, la transpiration et les selles.

Une sous-consommation d'eau peut conduire à la déshydratation, qui entraîne faiblesse, crampes musculaires et troubles de la coordination, tout en augmentant les risques d'insolation et de coup de chaleur. Un être humain ne peut en moyenne survivre plus de trois jours sans eau. Chaque jour, le corps a besoin d'être suffisamment alimenté en eau pour remplacer l'eau évacuée dans les urines, la transpiration et même celle qui est produite par l'expiration. Les autorités médicales recommandent aux hommes de consommer en moyenne trois litres de liquides par jour (l'équivalent de treize verres) et 2,2 litres (soit à peu près neuf verres) aux femmes. Cependant, en cas de chaleur modérée à forte, après l'exercice physique ou en cas de maladie (avec fièvre, vomissements et diarrhées en particulier), le corps a besoin d'un apport en eau beaucoup plus important.

Outre le fait de boire suffisamment d'eau, assurez-vous de ne pas manquer d'électrolytes comme le sodium (sel), le potassium et le sucre. En cas de transpiration, que celle-ci soit due à la maladie, la chaleur ou l'activité physique, l'utilisation de sels de réhydratation orale est recommandée jusqu'à plusieurs fois par jour afin de reconstituer les réserves d'énergie.

La consommation d'eau contaminée est l'une des causes principales de maladie lors des séjours à l'étranger. Il est aisé d'atténuer ce risque en suivant quelques règles élémentaires :

- ★ en cas de doute sur l'innocuité de l'eau, filtrez-la et faites-la bouillir pendant une minute entière (trois minutes si vous séjournez à plus de 2 000 mètres d'altitude), ou utilisez des comprimés ou des liquides de désinfection de qualité ou des épurateurs d'eau à l'ultraviolet ;
- ★ le fait de nettoyer les filtres à eau n'est pas toujours suffisant. N'utilisez que des filtres de qualité et respectez-en le mode d'emploi à la lettre ;
- ★ évitez les glaçons dans vos boissons ;
- ★ les boissons comme le thé ou le café chauds, le vin, la bière, les boissons gazeuses ou les jus de fruits en bouteille ou en canette sont en général bonnes à consommer. Vérifiez cependant avant l'achat que le contenant est bien hermétiquement fermé ;
- ★ faites bouillir le lait non pasteurisé avant d'en consommer. Achetez et utilisez autant que possible de l'eau minérale en bouteille (même pour vous laver les dents).

2. Hygiène

Les remarques suivantes sur l'hygiène devraient aller sans dire, mais il n'est jamais inutile de rappeler certaines règles élémentaires. Certaines situations ne permettent pas de maintenir vos normes d'hygiène habituelles, mais les quelques points suivants n'en sont pas moins importants pour prévenir les infections et contribuer à votre bien-être et à votre santé en général.

Soins corporels :

- ★ essayez de vous laver le corps autant que possible (douche ou bain chaud). C'est essentiel pour votre santé et votre hygiène, tout comme l'est le port de sous-vêtements propres ;
- ★ faites en sorte de voir régulièrement le médecin. Prenez rendez-vous avec votre médecin traitant dès que vous êtes en congé ;
- ★ si vous êtes amené(e) à partager un logement, munissez-vous de deux paires de tongs pour la douche (une paire pour vous rendre à la douche, l'autre pour la douche elle-même) ;
- ★ lavez régulièrement vos vêtements, et plus encore vos sous-vêtements ;
- ★ gardez à l'esprit que certains produits de tous les jours (tampons hygiéniques par exemple) peuvent ne pas être disponibles dans le pays où vous vous rendez en mission.

Soins des mains et des ongles :

- ★ lavez-vous consciencieusement les mains et les ongles après chaque passage aux toilettes et avant de manipuler toute nourriture ;
- ★ coupez-vous régulièrement les ongles ;
- ★ toute personne présentant des plaies, des coupures ou des éraflures sur les mains doit éviter de manipuler directement la nourriture, car c'est de cette manière que se transmettent certains micro-organismes à l'origine de maladies.

Lavage des mains :

- ★ utilisez du savon ;
- ★ mouillez les mains, les poignets et les avant-bras, appliquez le savon dans la paume d'une main et frottez les mains, les poignets, les avant-bras et l'espace entre les doigts. Cette opération doit être réalisée soigneusement et sans précipitation ;
- ★ rincez-vous soigneusement les mains à l'eau courante propre et, si possible, chaude ;

★ séchez-vous les mains et les bras à l'aide d'une serviette en papier jetable, en partant des mains jusqu'aux coudes.

Les gels à base d'alcool, les désinfectants pour les mains ou les nettoyants secs antibactériens sont efficaces pour éliminer les microbes et peuvent être utilisés fréquemment. Si vos mains sont visiblement sales, il est toutefois préférable de les laver au savon et à l'eau. Séchez-vous les mains avant l'utilisation de désinfectants, sans quoi vous abîmerez votre peau.

De grands nombres de microbes se transmettent par les poignées de main et le toucher. Les infections respiratoires et la diarrhée sont souvent causées par le contact du visage et de la bouche avec des mains sales. L'utilisation régulière de gels à base d'alcool aide à réduire les risques de contracter ces maladies courantes mais fort déplaisantes. En cas d'épidémie (de grippe par exemple), utilisez régulièrement des désinfectants pour les mains.

Soins dentaires :

★ conservez des dents propres et saines en les brossant au moins deux fois par jour ;

★ essayez de prendre rendez-vous régulièrement chez le dentiste pendant vos périodes de congé.

Soins des pieds :

★ adoptez des chaussures propres et confortables à talon fermé, qui ne serrent pas les orteils et soutiennent correctement la voûte plantaire ;

★ portez des chaussettes ou des bas propres.

Vêtements de protection :

★ portez des vêtements de protection propres et à la bonne taille et changez-en tous les jours (si cela est possible) ;

★ séparez les vêtements propres des vêtements sales ;

★ attachez vos cheveux afin qu'ils ne tombent ni sur votre visage ni sur le col de vos vêtements de protection.

3. Affections courantes : diarrhée, fièvre et paludisme

Diarrhée

La diarrhée est un désagrément fréquent en voyage. Pour l'éviter, respectez bien les mesures d'hygiène et de lavage des mains et assurez-vous que vous ne consommez que de l'eau potable. Des virus, des bactéries ou

la consommation de nourriture nouvelle et inhabituelle (lait de chameau par exemple) sont à l'origine de bon nombre d'épisodes de diarrhée ; dans ces cas de figure, la diarrhée disparaît spontanément au bout de quelques jours. L'important est d'éviter la déshydratation : dès les premiers symptômes, augmentez votre consommation de liquides (eau en bouteille, bouillie ou traitée, thé léger). Mangez lentement et si possible raisonnablement en évitant les laitages, qui peuvent aggraver la diarrhée.

En cas de diarrhée, le corps perd de l'eau, des sels minéraux (en particulier du sodium et du potassium), des vitamines hydrosolubles et d'autres oligo-éléments importants. Afin de compenser ces pertes, il est recommandé de consommer au moins trois litres de liquide pendant les trois premières heures et de poursuivre ensuite la consommation continue de liquides, en particulier des solutions orales de réhydratation correctement diluées. En l'absence de solutions orales de réhydratation, vous pouvez en fabriquer vous-même selon les recommandations de l'OMS en diluant six cuillérées à café rases de sucre et une demi-cuillérée à café de sel dans un litre d'eau potable.

Les études et l'expérience montrent que le loperamide (Imodium par exemple) ou des antibiotiques comme la ciprofloxacine et l'azithromycine peuvent faire diminuer la fréquence et la sévérité des crises de diarrhée dans sept cas sur dix. Ils peuvent ainsi être intégrés à votre trousse de soins, et s'avérer particulièrement utiles pour éviter que des voyages ou engagements importants dans le cadre de votre mission ne soient perturbés ou annulés.

Demandez un avis médical en cas de présence de sang dans les selles ou de fièvre et de vomissements. Tout épisode de diarrhée qui se prolonge au-delà de trois jours nécessite une attention médicale.

En cas de diarrhée, utilisez vos propres toilettes ou, à défaut, nettoyez correctement les toilettes et le lavabo et lavez-vous les mains après chaque passage.

Fièvre

Il faut toujours prendre au sérieux une température corporelle élevée (c'est-à-dire une fièvre de plus de 38.5 °C), surtout si vous êtes dans une zone touchée par le paludisme ou que vous en revenez. Consultez un médecin si la fièvre persiste ou s'aggrave. Il est utile de connaître certaines des pathologies qui entraînent une forte fièvre, que nous récapitulons ci-dessous.

★ Méningite : maux de tête sévères, nuque raide, éruption cutanée qui ne s'estompe pas au toucher.

★ Bilharziose aigüe (ou schistosomiase aigüe, parfois également appelée fièvre de katayama) : pathologie souvent accompagnée de sifflements et de démangeaisons et qui se déclare souvent 20 jours ou plus après avoir nagé dans une zone infectée par la bilharziose, comme le Lac Victoria ou le Lac Malawi.

★ Infection urinaire : douleurs dans les reins souvent accompagnées de nausées, de frissons et d'un besoin fréquent d'uriner, avec une sensation de brûlure.

★ Typhoïde : montée progressive de la fièvre et des symptômes (sans amélioration de ces derniers avec un traitement anti-paludisme) souvent accompagnés de diarrhée, et parfois de toux et de légères éruptions cutanées.

★ Empoisonnement sanguin ou septicémie : alternance de frissons et de transpiration, présence fréquente d'une morsure infectée ou d'autres infections cutanées comme un furoncle ou de la cellulite (pieds ou jambes chauds et infectés).

★ Les coups de chaleur sont également source de forte fièvre.

Paludisme

Voici une liste de précautions essentielles si vous vous trouvez dans une zone de paludisme :

★ prenez vos comprimés anti-paludisme ;

★ utilisez un insectifuge à base de DEET pour la peau (on recommande désormais une concentration de DEET de 50 %) ;

★ portez des vêtements à manches longues et traités avec des produits de protection. Les pieds doivent être couverts par des chaussures solides et fermées. Assurez-vous qu'il n'y a pas d'espace entre vos chaussures et votre pantalon ;

★ couvrez votre peau autant que possible, du coucher au lever du soleil. Gardez en tête que certains moustiques peuvent également piquer pendant la journée ;

★ dormez sous une moustiquaire traitée à l'insecticide.

- ★ équipez-vous d'une trousse de traitement ;
- ★ en cas de risque de coprésence de la dengue, du chikungunya ou du Zika, protégez-vous également contre les piqûres de moustique en journée. Le moustique-tigre Aedes, à l'origine de ces trois infections, pique en journée, plus particulièrement en début de matinée et en fin d'après-midi.

Vous pouvez contracter le paludisme malgré toutes ces précautions. Où que vous alliez, emportez votre kit de traitement. Consultez votre médecin au sujet du type de traitement et des comprimés anti-paludisme, car les traitements requièrent des médicaments différents en fonction de la zone géographique. En cas de fièvre, de suées et de frissons, de maux de tête sévères ou de tout autre symptôme pouvant être associé au paludisme, faites-vous immédiatement dépister auprès d'un médecin ou d'un laboratoire d'analyses compétent. Si ce dépistage n'est pas possible, si vous n'avez pas confiance dans le résultat des analyses ou si vous n'avez pas accès au traitement approprié, administrez vous-même le traitement dans un délai de 8 à 12 heures après l'apparition des symptômes. Dans tous les cas de figure, faites-vous prendre en charge le plus vite possible par un médecin ou tout autre agent de santé compétent.

Les tests de diagnostic rapides ont grandement facilité et accéléré le dépistage du paludisme, mais un frottis sanguin de qualité reste recommandé. Le paludisme falciparum, qui peut entraîner le neuropaludisme, est potentiellement mortel et relativement courant dans la plupart des zones tropicales infectées. Au moindre doute, administrez-vous le traitement et rendez-vous dans les meilleurs délais dans un dispensaire : un examen plus poussé doit être votre première priorité !

Rappelons que le paludisme fait plus de victimes que la guerre dans certains endroits du monde.

4. Traitement des infections, parasites et morsures

Les infections, parasites et morsures peuvent se révéler dangereux ; c'est pourquoi il est important de les traiter correctement. Nous vous proposons ici des conseils pratiques, notamment sur les médicaments à prendre en cas d'infection ou de morsure. Ne pratiquez cependant pas l'automédication, sauf quand il vous est impossible de joindre un médecin ou d'obtenir un avis médical.

La dengue

La dengue (ou fièvre dengue) est une maladie transmise par les moustiques qui peut s'avérer très grave très rapidement. Le moustique-tigre Aedes, qui transmet cette infection de type grippal, a tendance à piquer pendant la journée. Les symptômes associés à la dengue sont les suivants : forte fièvre, maux de tête sévères, douleurs musculaires et articulaires, important malaise généralisé. En cas d'apparition de ces symptômes, consultez un médecin, faites faire une analyse sanguine, mettez-vous au repos, hydratez-vous en grande quantité et prenez votre mal en patience. Il n'existe pas de remède à la dengue, mais des soins spécialisés et de qualité peuvent vous sauver la vie en cas de complications (c'est-à-dire rarement). Ne reprenez pas le travail avant d'avoir récupéré !

Les symptômes de la dengue étant similaires à ceux du paludisme, il est prudent de vous faire dépister simultanément pour la dengue et le paludisme. Attention cependant ! Il est possible d'obtenir un faux négatif pour le paludisme si la densité parasitaire est encore peu élevée. En cas de doute, faites-vous de nouveau dépister pour le paludisme le lendemain. Gardez bien à l'esprit que si la dengue s'estompe au fil du temps et avec du repos, le paludisme ne se guérit pas sans médicaments et peut s'avérer très grave en l'absence de traitement adapté. Cela vaut donc la peine de faire pratiquer un autre test de dépistage pour vous assurer que vous ne passez pas à côté d'un diagnostic de paludisme qui serait masqué par la dengue.

La dengue continue de se propager à travers le monde et elle est en passe de constituer un risque encore plus grand que le paludisme dans de nombreuses régions, comme l'Asie du Sud Est et l'Amérique du Sud. Il existe également une dengue hémorragique et il est probable que certaines personnes développent des pathologies plus graves lors des infections suivantes.

Le virus Zika

Le virus Zika est une maladie transmise par les moustiques dont les symptômes incluent : fièvre, érythème (éruption ou rougeurs cutanées), conjonctivite, maux de tête et douleurs musculaires. Cependant, les symptômes sont souvent légers et de nombreuses personnes ne se rendent pas comptent qu'elles ont été infectées. La transmission sexuelle du virus a été confirmée dans un certain nombre de cas. Le virus Zika peut se transmettre de la femme enceinte au fœtus, entraînant une grave malformation du cerveau, la microcéphalie, ainsi que d'autres lésions cérébrales graves et porteuses de lourdes séquelles mentales et physiques pour l'enfant. Le virus peut également (bien

que beaucoup plus rarement) entraîner un syndrome de Guillain-Barré (paralysie des muscles, y compris des muscles respiratoires, ce qui peut s'avérer fatal).

Le virus Zika se propage rapidement et risque de sévir dans la plupart des pays où l'on trouve le moustique-tigre Aedes. Cependant, au moment où nous écrivons ces lignes, peu de cas ont été signalés en-dehors des zones tropicales américaines. Il est recommandé aux voyageurs de retour des zones affectées d'éviter les rapports sexuels non protégés avec des femmes en âge d'avoir des enfants pendant 28 jours – six mois en cas d'infection probable ou confirmée par le virus. Il est recommandé aux femmes enceintes ou susceptibles de tomber enceintes d'éviter de se rendre dans les zones concernées. Il n'existe à ce jour ni vaccin ni traitement particulier, ce qui veut dire qu'il est absolument essentiel de se protéger contre les moustiques. Évitez également toutes les zones d'eau stagnante, même les plus petites (l'intérieur des pneus par exemple), où les moustiques prolifèrent. Assurez-vous que le personnel de mission nettoie et assèche toute zone d'eau stagnante, quelle que soit sa taille.

Les informations disponibles sur le virus Zika sont en constante évolution. Nous vous prions donc de vous tenir au courant des dernières recommandations au fur et à mesure qu'elles sont émises.

Fièvres hémorragiques virales

En 2013 s'est déclarée en Afrique de l'Ouest une épidémie d'Ebola explosive et dangereuse. Cependant, à l'heure où nous écrivons ces lignes, les nouveaux cas apparaissent de moins en moins fréquemment. L'emploi de méthodes visant à contenir la propagation de la maladie (y compris l'apparition de vaccins) en a vraisemblablement diminué le risque et la portée.

D'autres fièvres hémorragiques virales comme la fièvre de Lassa et la fièvre de Marburg peuvent survenir occasionnellement. On répertorie par exemple des cas fréquents de fièvre de Lassa dans les zones rurales d'Afrique de l'Ouest. La plupart des fièvres hémorragiques virales se propagent par contact rapproché avec les cas infectieux ou par l'intermédiaire de piqûres de moustiques ou de tiques. En cas de mission dans des zones concernées par des cas avérés, demandez l'avis d'un spécialiste. Les premiers symptômes consistent souvent en des poussées de fièvre, des maux de tête, des douleurs musculaires et une rougeur des yeux. La fièvre de Lassa peut être partiellement traitée par de la ribavirine en perfusion lente. Renseignez-vous plus avant sur les risques spécifiques, les causes et les méthodes de prévention efficaces en cas d'épidémie avérée.

Certains rites funéraires, en particulier dans certaines cultures d'Afrique de l'Ouest, impliquent de manipuler le corps pendant la phase de préparation aux obsèques (pour le laver par exemple). N'oubliez pas que les cadavres peuvent abriter des virus encore actifs : c'est le cas du VIH, qui peut survivre jusqu'à une semaine après le décès, ou d'Ebola, qui peut encore se propager après la mort du porteur du virus. La prudence s'impose donc lors des rites funéraires. Si vous devez manipuler des corps, assurez-vous de porter la protection adéquate (gants et masque) et désinfectez-vous et vos vêtements le plus rapidement possible.

Pneumonie et infections respiratoires

La pneumonie et les infections respiratoires sont particulièrement fréquentes en cas de stress, de fatigue et de surpeuplement, par exemple pendant ou après une mission prolongée ou particulièrement stressante, qui affaiblit votre système immunitaire. Les symptômes incluent toux, essoufflement, fièvre, douleur à l'inspiration et, dans les cas graves, expectoration de sang. Demandez un avis médical aussitôt que possible en cas d'apparition de ces symptômes. Un traitement adapté par antibiotiques administré dans les meilleurs délais permet en général d'écourter la durée de ce type de pathologies. N'oubliez pas que les symptômes de la pneumonie peuvent ressembler à ceux du paludisme.

En cas de mission dans un pays affecté par un épisode grave de grippe ou de maladies de type grippal, ou en cas d'épidémie mondiale, respectez scrupuleusement les recommandations officielles. Dans un environnement de forte chaleur, si vous devez prendre une douche et remarquez de l'eau stagnante dans les tuyaux, prenez bien garde à ne pas inhaler la vapeur d'eau, ce qui peut entraîner une pneumonie à Legionella, potentiellement fatale et dont les symptômes incluent forte fièvre, toux et faiblesse généralisée. Le personnel en mission doit emporter avec lui ses propres stocks d'antibiotiques à utiliser en cas d'urgence, dont font partie les infections respiratoires aiguës.

Maladies de peau et infection des plaies

Les maladies de la peau sont surtout liées à une mauvaise hygiène, des morsures ou piqûres infectées, de l'eczéma infecté, ou une gamme d'autres infections moins connues, souvent parasitaires. Les parasites peuvent en effet entraîner des infections graves de la peau, comme la gale. Si vous n'avez pas accès à des services sanitaires, prenez une photo de vos lésions, envoyez-la au centre médical responsable, décrivez vos symptômes et demandez un avis médical.

Les coups de soleil sont un problème de peau fréquent. Évitez de vous exposer directement au soleil, surtout entre 10 et 15 heures. Utilisez une crème solaire à protection élevée (SPF 30 au moins). En cas de rougeur, utilisez une crème calmante (à la calamine par exemple). En cas de cloques, contactez un médecin ou un pharmacien.

Dans les climats chauds, même les plus petites coupures, éraflures, morsures, piqûres et autres plaies peuvent s'infecter rapidement. Utilisez une crème ou une poudre antiseptique. La cellulite (rougeurs et augmentation de la chaleur cutanée qui se propagent à partir d'une infection ou en partant des orteils et des pieds) peut se développer extrêmement rapidement. Prenez immédiatement une dose élevée d'antibiotiques, sous surveillance médicale. Ne prenez pas de douche sans porter de tongs, les environnements chauds et humides étant particulièrement propices à la prolifération des champignons.

Morsures de chiens et d'autres animaux

Nettoyez scrupuleusement toute morsure à l'eau et au savon et faites-la examiner par un médecin ou tout autre agent de santé en qui vous avez confiance. Les morsures s'infectent souvent et vous devez prendre un traitement antibiotique même sans signe apparent d'infection. Il n'est pas d'usage de refermer les plaies de morsures par des moyens chirurgicaux en raison du risque d'infection. Rendez-vous régulièrement dans un centre médical, en fonction de la profondeur de la morsure. Assurez-vous d'être vacciné(e) contre le tétanos (trois primo-injections et un rappel tous les dix ans). Si ce n'est pas le cas, faites-vous immédiatement vacciner.

Les morsures de serpent, de scorpion, d'araignée ou d'autres animaux doivent être immédiatement signalées à un médecin ou un centre médical. Prenez une photo ou essayez de décrire l'animal qui vous a mordu(e) : vous pourriez avoir besoin d'un traitement médical adapté. Réagissez au plus vite !

La rage est une maladie virale qui sévit dans plus de 150 pays et contre laquelle il existe un vaccin efficace. Les chiens sont à l'origine de 99 pour cent des cas de transmission de la rage aux hommes. La rage entraîne chaque année des dizaines de milliers de décès, principalement en Asie et en Afrique. Nettoyer immédiatement toute plaie de morsure à l'eau et au savon peut vous sauver la vie.

À moins de vous trouver dans une région dont vous savez qu'elle est épargnée par la rage, il est indispensable de vous rendre dans un centre médical

compétent immédiatement après toute morsure. Vous aurez besoin de deux vaccins supplémentaires même si votre vaccin contre la rage était à jour avant votre départ. Si vous n'avez pas été vacciné(e) avant de partir, vous aurez besoin de cinq vaccins post-exposition mais également, sans doute, d'immunoglobuline antirabique, qu'il peut être difficile de se procurer, même dans les pays développés. Toute personne envoyée en mission dans un pays touché par la rage doit être vaccinée avant son départ.

Gardez cependant à l'esprit que le fait d'avoir été préalablement vacciné(e) se contente de vous faire gagner du temps : en cas de morsure, vous aurez quoi qu'il arrive besoin d'injections en urgence. Si vous constatez ou êtes au courant de la présence d'animaux infectés par la rage (les symptômes chez les chiens sont principalement désorientation, démarche chancelante, convulsions et écume autour de la gueule), assurez-vous que vous savez où vous faire vacciner.

Infections sexuellement transmissibles (IST)

Ces infections sont très courantes chez le personnel de mission et les travailleurs humanitaires, pour des raisons souvent évidentes. Les règles élémentaires consistent à ne jamais avoir de rapport sexuel non protégé (c'est-à-dire d'utiliser le préservatif) et à ne pas avoir de rapport sexuel lorsque la consommation d'alcool a altéré votre jugement. Signalez tout symptôme comme des sécrétions anormales, des plaies ou des verrues génitales. Si vous avez des doutes sur le fait d'avoir contracté une infection, faites-vous examiner à la fin de votre mission : certaines IST sont asymptomatiques mais peuvent entraîner une infertilité ou d'autres problèmes. N'oubliez pas de faire pratiquer un test de dépistage du VIH. Certaines maladies peuvent également se transmettre par relation orale. Notez bien que la syphilis se propage de nouveau en ce moment, y compris en Europe, et qu'elle peut être difficile à traiter pour cause de résistance aux antibiotiques.

À la fin de votre mission

À moins que votre mission n'ait été courte ou dans un environnement relativement sûr, il est essentiel de passer une visite médicale à votre retour. En cas de symptômes inhabituels ou persistants, y compris fatigue inexpliquée et perte de poids, consultez un médecin le plus rapidement possible.

Certains symptômes (liés à des parasites ou au paludisme par exemple) peuvent apparaître des semaines, des mois, voire des années après la fin d'une mission. C'est le plus fréquemment le cas pour la bilharziose,

souvent contractée en nageant dans des lacs ou des fleuves d'Afrique sub-saharienne ou en prenant des bains ou des douches dans une eau qui n'a pas été traitée ou qui est restée stagnante plus de 48 heures. Le dépistage par voie sanguine est fiable et le traitement est simple (comprimés de praziquantel), mais de nombreux médecins qui n'ont pas l'habitude des maladies tropicales l'ignorent. Informez votre médecin de vos voyages et de vos missions à l'étranger, et envisagez de consulter un spécialiste de médecine tropicale si des symptômes inhabituels apparaissent. Le champ des maladies tropicales est extrêmement large mais pas nécessairement bien connu ou pratiqué partout en Europe. Par conséquent, un diagnostic et un traitement spécialisés sont essentiels.

5. Faire face aux extrêmes climatiques

Le mal d'altitude, l'hypothermie ou les coups de chaleur peuvent être dangereux ; c'est pourquoi nous avons regroupé ici des conseils pour vous aider à faire face aux extrêmes climatiques et aux très hautes altitudes.

Altitudes extrêmes

Prenez garde au mal d'altitude, qui peut survenir n'importe quand à partir de 2 000 ou 3 000 mètres d'altitude. Si vous pratiquez l'escalade ou la randonnée, ou que vous voyagez au-delà de ces altitudes, accordez-vous quelques jours pour vous acclimater. Au-delà de 3 000 mètres, évitez de dormir plus de 300 mètres plus haut que la nuit précédente. Restez hydraté(e). En cas d'essoufflement au repos, de toux persistante, de mal de tête palpitant ou de somnolence, descendez le plus vite possible vers une altitude moins haute.

Froid extrême

L'hypothermie peut survenir rapidement dans les contextes alliant n'importe lequel des éléments suivants : froid, altitude, vents violents et sujet mouillé. Pour la prévenir, portez plusieurs couches de vêtements

amples, dont la couche extérieure doit être imperméable, et couvrez votre tête, votre cou et vos mains. Mettez en place un système de « jumelage » qui permet à deux personnes de veiller l'une sur l'autre. L'hypothermie se traduit par une sensation de froid intense, des frissons, une somnolence et un état de confusion. Si vous constatez ces signes chez vous ou votre binôme, réchauffez-vous le plus rapidement possible en buvant des boissons chaudes et sucrées, en partageant de la chaleur dans un sac de couchage ou en prenant un bain à plus de 40 °C. Cherchez la présence de signes d'engelure (douleur ou engourdissement, souvent des mains ou des pieds, sensation de peau dure comme la pierre, extrêmement pâle ou violacée). Ne consommez pas d'alcool.

Chaleur extrême

Travailler par des températures extrêmement élevées induit un risque de coup de chaleur ou d'insolation, phénomènes qui se produisent quand le système de rafraîchissement du corps (y compris la capacité à transpirer) cesse de fonctionner. Dans ce type de situation, la température corporelle atteint ou dépasse 39 °C, on ressent une sensation de chaleur et de sécheresse, le pouls augmente et l'on se sent malade et confus. Mettez-vous immédiatement dans un endroit frais, consommez si c'est possible des boissons froides non alcoolisées, humectez votre corps, éventez-vous ou aspergez votre corps d'eau froide pour évacuer la chaleur. Demandez une aide médicale car il peut s'agir d'une urgence.

Vous trouverez des informations utiles aux adresses suivantes :

- ★ www.who.int
- ★ www.interhealth.org.uk
- ★ www.safetravel.ch

6. Risques et problèmes liés à l'environnement

Il est essentiel de bien prendre en compte les risques environnementaux afin d'éviter les dangers secondaires et l'exposition à des matières dangereuses, et d'élaborer des stratégies durables de redressement rapide. Pour ce faire, il faut connaître les trois champs d'action principaux dans ce domaine, développés ci-dessous.

Risques et dangers secondaires

On entend par dangers secondaires les dégâts potentiels causés sur l'environnement par des infrastructures industrielles ou des barrages de résidus, par exemple.

En identifiant et évaluant ces risques, il est possible d'éviter ou d'atténuer le risque de dommage additionnel. L'Outil d'évaluation environnementale rapide (FEAT), développé par les Nations Unies pour identifier les risques graves pour l'environnement immédiatement après une catastrophe, est un instrument utile non seulement pour évaluer les risques mais également pour élaborer des stratégies environnementales de redressement rapide.

Matériaux dangereux

Le FEAT distingue les composés dangereux en trois classes : gaz, liquides et solides, en fonction de leur voie d'exposition (air, étendues d'eau, sol) et de leur type d'impact (mortalité humaine, effets préjudiciables sur les systèmes vitaux, y compris l'eau potable, la pêche et l'agriculture). Dans des situations de crise ou d'urgence, vous pouvez être exposé(e) à des matériaux dangereux (hazmat). En cas d'exposition potentielle, prenez les mesures suivantes :

- ★ évitez les émanations, les fumées et les vapeurs. Restez dos au vent, même en l'absence d'odeurs inquiétantes ou inhabituelles ;
- ★ prenez connaissance des changements météorologiques et du sens du vent. Répertoriez la vitesse et la direction du vent, les types de précipitations, les températures et l'étendue de la couverture nuageuse ;
- ★ n'utilisez pas de radio, téléphone portable ou tout autre appareil électronique dans un rayon de 500 mètres ;
- ★ quittez la zone immédiatement ;
- ★ signalez la situation aux responsables locaux des services d'intervention d'urgence ou aux responsables communautaires afin qu'ils puissent isoler la zone.

En cas d'exposition à des matières dangereuses, tenez compte des effets suivants, liés aux conditions météorologiques :

- ★ en cas de chaleur, les substances chimiques s'évaporent plus vite que par temps froid ;
- ★ les vents violents dispersent les gaz, vapeurs et poudres ;
- ★ les précipitations peuvent s'avérer problématiques en cas de rejet de substance réagissant aux changements météorologiques. Les précipitations peuvent cependant également s'avérer positives en ralentissant la dispersion de substances contenues dans l'air et en limitant la zone d'impact.

Dans tous les cas de figure, informez les autorités locales et/ou internationales afin d'avoir accès à l'avis et aux conseils d'experts.

Souci de l'environnement dans les opérations de maintien de la paix

La mission elle-même doit se montrer aussi soucieuse de l'environnement que possible afin de minimiser son impact négatif. Reportez-vous ici au Chapitre 4 pour plus d'informations et de conseils.

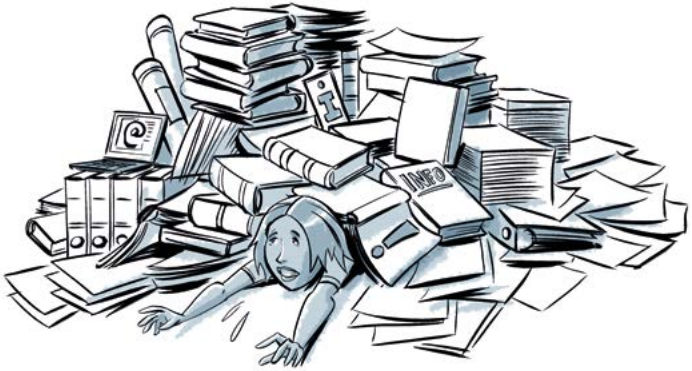
7. Santé mentale et gestion du stress

Travailler dans un contexte de gestion de crise peut vous exposer à des situations et un environnement anxiogènes. Vous pouvez vous rendre compte qu'une situation jugée extrêmement stressante par un(e) collègue vous semblera facile à gérer, et inversement : il est tout à fait normal que différents individus réagissent différemment aux facteurs de stress et que les stratégies d'adaptation mises en place pour y faire face varient d'une personne à l'autre.

Subir un stress en période de gestion de crise peut s'avérer utile, en aiguisant votre attention, en augmentant vos capacités de concentration et en vous faisant mobiliser l'énergie nécessaire pour atteindre vos objectifs quotidiens.

Cependant, ne pas réussir à faire face au stress peut affecter votre productivité, votre fonctionnement ainsi que celui de l'ensemble de votre équipe. Une prévention précoce peut empêcher les réactions liées au stress de se transformer en problème bien plus conséquent.

Cette partie traite trois types différents de stress : le stress cumulatif, le stress aigu et le traumatisme indirect. Elle vous donnera des conseils pratiques de gestion du stress et d'utilisation des ressources à votre portée pour faciliter votre guérison. Vous trouverez une partie supplémentaire sur le stress post-mission au Chapitre 7.



Stress cumulatif

Le stress cumulatif se développe et augmente au fil du temps ; s'il n'est pas bien géré, il peut vous amener à moins bien fonctionner. Il est inévitable de se sentir stressé(e) en mission, mais ne pas réussir à gérer le stress cumulatif peut conduire au burnout.

Qu'est-ce qui entraîne un stress cumulatif ?

Chaque individu est sensible à différentes sources de stress. Certains arrivent à mieux gérer leur stress en exerçant un contrôle conscient sur leur état d'esprit. Parmi les causes possibles de stress cumulatif, citons :

- ★ des problèmes touchant aux besoins fondamentaux, comme un logement inconfortable, l'absence d'intimité, une nourriture de mauvaise qualité ou insuffisamment variée, ou une pénurie d'eau salubre ;
- ★ des retards de transport ;
- ★ le manque de sécurité ;
- ★ des risques sanitaires ;
- ★ l'immobilité, l'inactivité, le manque d'exercice ;
- ★ des problèmes au sein du foyer, ou le fait de mal vivre l'éloignement à la famille et aux amis ;
- ★ être témoin de violences et de drames humains ;
- ★ le sentiment de ne servir à rien, l'absence de progrès, l'apathie des victimes ou des intervenants ;
- ★ un environnement bruyant et désorganisé ;
- ★ des dysfonctionnements du matériel ;
- ★ l'absence de repos et de moments de détente ;
- ★ des tâches floues ou qui changent constamment, des attentes irréalistes (fixées par vous-même ou ceux qui vous entourent) ;
- ★ la couverture médiatique d'incidents de sécurité survenus près de l'endroit où vous êtes ;
- ★ l'absence de reconnaissance de vos efforts, voire une certaine hostilité à votre endroit ;
- ★ une forte pression pour obtenir des résultats ;
- ★ des collègues ou supérieurs difficiles, ou qui ne vous soutiennent pas ;
- ★ des angoisses concernant la mission, votre performance, vos responsabilités ou vos compétences ;
- ★ un manque de ressources ou un contrôle restreint sur la situation ;
- ★ des différences culturelles et linguistiques ;
- ★ une disponibilité permanente et des exigences constantes de vos quartiers généraux.

Comment identifier le stress cumulatif

Il est important de reconnaître les indicateurs de stress cumulatif. Il peut s'avérer utile que les membres de l'équipe échangent des informations avec leurs

collègues s'ils ne gèrent pas le stress de manière satisfaisante.

Parmi les signes potentiels de stress cumulatif, on note :

- ★ resserrement de l'attention, altération du jugement, absence de recul ;
- ★ désorientation, étourderie ;
- ★ impatience, agressivité verbale, exagération du sens critique ;
- ★ comportements déplacés ou absurdes, voire destructeurs ;
- ★ colère ;
- ★ troubles du sommeil ;
- ★ hypersensibilité aux virus ou troubles psychosomatiques ;
- ★ hyper-émotivité (chagrin excessif, euphorie, sautes d'humeur brutales) ;
- ★ tension physique, maux de tête ;
- ★ abus de drogues ;
- ★ troubles alimentaires (perte d'appétit, hyperphagie) ;
- ★ manque d'énergie, d'intérêt, d'entrain ;
- ★ repli sur soi, dépression ou perte d'humour ;
- ★ incapacité à travailler correctement ;
- ★ remise en cause des valeurs et croyances fondamentales, cynisme.

Comment réduire le stress cumulatif

Pour réduire le stress cumulatif et éviter les phénomènes de burnout, l'expérience a prouvé les bienfaits des formations avant la mission visant à améliorer la résistance au stress, à mieux prendre conscience des signes précurseurs de stress cumulatif et à développer des mécanismes de défense. S'il est normal d'être victime de stress cumulatif pendant une mission de gestion de crise, il s'agit d'une pathologie qui peut être identifiée et endiguée. Certaines des actions présentées ci-dessous peuvent vous aider à réduire le stress cumulatif :

- ★ connaissez vos propres limites, apprenez à gérer vos attentes et à accepter la réalité ;
- ★ prenez suffisamment de repos, de temps de détente, de sommeil et d'exercice ;
- ★ mangez de façon régulière et buvez de l'eau en quantité suffisante ;
- ★ alternez les tâches et les fonctions ;

- ★ identifiez les sources de stress pour les neutraliser ;
- ★ communiquez de façon claire avec vos collègues et n'hésitez pas à demander des explications afin d'éviter les malentendus ;
- ★ faites des pauses à intervalle régulier ;
- ★ ménagez-vous un espace personnel ;
- ★ contrôlez votre consommation d'alcool et de stupéfiants ;
- ★ parlez, riez ou pleurez avec vos collègues ;
- ★ priez, méditez ou pratiquez la relaxation progressive – en fonction de vos préférences ;
- ★ faites-vous plaisir : lisez, chantez, dansez, écrivez, écoutez ou jouez de la musique, immergez-vous dans un hobby, allez au sauna, faites la cuisine ;
- ★ prenez part à des activités sociales en-dehors du travail ;
- ★ faites-vous guider de l'extérieur (par l'intermédiaire de Skype).

Stress aigu ou traumatique

Le stress aigu ou traumatique est un stress brutal, occasionné par l'exposition soudaine à un événement ou une série d'événements traumatisants. On le décrit traditionnellement comme un ensemble de réaction normales à des événements anormaux tels que :

- ★ le fait d'être témoin de pertes humaines et de destruction à grande échelle ;
- ★ le fait d'être grièvement blessé(e) ou d'être témoin de graves blessures ou du décès d'un membre de sa famille, d'un(e) collègue ou d'un(e) ami(e) ;
- ★ des événements mettant la vie en danger (catastrophes naturelles ou causées par l'homme) ;
- ★ des événements qui entraînent des préjudices physiques ou émotionnels extrêmes.

Il est important de garder à l'esprit que toute expérience traumatisante entraîne immédiatement des réactions puissantes sur le plan émotionnel, physiologique, comportemental et psychologique.

Comment reconnaître le stress aigu ?

Réactions physiques :

★ nausées, troubles gastro-intestinaux sévères ;
★ tremblements, suées, frissons ;
★ état de faiblesse généralisé ;
★ pouls élevé, respiration rapide, hyperventilation ;
★ maux de tête, problèmes gastriques.

Réactions cognitives :

★ pensées circulaires ou qui défilent ;
★ confusion, dissociation ;
★ images envahissantes ;
★ pensées négatives ;
★ perte de recul, aveuglement.

Réactions comportementales :

★ parler en permanence de l'événement ;
★ excès d'humour noir ;
★ incapacité à se reposer ou à lâcher prise ;
★ troubles du sommeil et de l'appétit, abus d'alcool et de drogues ;
★ repli sur soi ;
★ comportement irrationnel.

Réactions émotionnelles :

★ changements soudains de l'état émotionnel ;
★ état de choc ou incrédulité ;
★ engourdissement, anxiété, peur ;
★ euphorie ;
★ sentiment d'impuissance ou d'être dépassé(e) ;
★ colère, tristesse ;
★ culpabilité, honte, désespoir, chagrin ;
★ baisse de l'attention, difficultés à prendre des décisions.

Réactions spirituelles :

★ perte de confiance ;
★ remise en cause du sens de la vie ;
★ perte de motivation et d'espoir ;
★ altération des croyances.

Premiers secours psychologiques

Les premiers secours psychologiques (PSP) doivent être prodigués après tout incident traumatisant. Tout comme l'aide médicale d'urgence, les PSP apportent une aide immédiate jusqu'à l'arrivée d'autres secours qui prennent le relais si nécessaire. Les PSP comprennent les mesures suivantes :

- ★ apporter un sentiment de sécurité ;
- ★ aider les gens à contacter leur famille ;
- ★ offrir nourriture, hébergement et autres mesures d'aide pratiques ;
- ★ réconforter et rassurer ;
- ★ écouter ;
- ★ informer.

Réduire l'hyperstimulation émotionnelle est l'un des enjeux principaux des PSP : c'est ce qui permet de réduire le danger de stress post-traumatique dans un second temps.

Mesures qui aident à récupérer après un stress aigu

Vivre une expérience potentiellement traumatisante peut faire vaciller de manière dramatique notre sentiment de sécurité et nous faire remettre en question notre raison d'être. Il n'est pas rare de ressentir une forme d'impuissance et de perte de contrôle. Il est donc important de prendre des mesures actives pour traiter ces symptômes au mieux et le plus vite possible. Parmi ces mesures :

- ★ essayez quand c'est possible de retrouver des habitudes fixes ;
- ★ quand vous ne travaillez pas, essayez de vous distraire (en lisant ou en regardant des films par exemple) et de ne pas ressasser l'événement traumatisant ;
- ★ essayez de communiquer avec autrui et faites-vous aider par votre famille, vos amis, vos collègues ou d'autres personnes ayant survécu au même événement ou à des événements similaires ;
- ★ participez aux cérémonies d'hommage et aux autres événements organisés en lien avec ce que vous avez vécu ;

★ refusez de vous laisser aller à votre sentiment d'impuissance en reprenant le contrôle sur ce que vous pouvez (investissez-vous dans des actions positives, aidez autrui, cherchez des solutions imaginatives) ;

★ assurez-vous en priorité absolue que vous vous reposez suffisamment et que vous prenez soin de vous.

Gérer les émotions violentes

Accordez-vous du temps et soyez conscient(e) du fait que vous allez sans doute passer par des réactions émotionnelles violentes. Nous vous suggérons les mesures suivantes :

★ ne brusquez pas le processus de guérison ;

★ ne jugez pas durement vos propres sentiments ;

★ communiquez avec les autres !

★ parlez à quelqu'un en qui vous avez confiance, qui a été formé pour réagir aux expériences traumatisantes ou qui a de l'expérience dans ce domaine ;

★ pratiquez des techniques de relaxation ;

★ prenez bien soin de vous et essayez de dormir suffisamment pour récupérer.

Ce que vous pouvez faire pour aider un(e) collègue en situation de stress aigu :

★ passez du temps avec le ou la collègue qui a subi un traumatisme, offrez-lui votre soutien et voter écoute, sans jugement ;

★ respectez son intimité, mais encouragez-le/la à faire assez d'exercice physique, à se reposer et à se nourrir correctement ;

★ aidez-le/la à reprendre une vie normale au quotidien, encouragez-le/la à reprendre des activités sociales et de loisir ; insistez mais ne le/la bousculez pas !

★ si une victime de traumatisme fait preuve d'agressivité ou de colère, ne le prenez pas personnellement : ces comportements sont liés à des réactions de stress aigu.

À quel moment se faire aider en cas de stress traumatique ou aigu ?

Faites-vous aider autant que possible au sein de votre propre cercle social (amis, famille, collègues) après avoir vécu un événement traumatisant. Si ce soutien n'est pas immédiatement disponible, essayez de consulter un spécialiste. Répétons que les réactions émotionnelles extrêmes sont parfaitement normales en cas de traumatisme.

Cependant, si vous éprouvez de graves difficultés à fonctionner normalement, ou si les symptômes prennent trop longtemps à s'estomper ou s'aggravent, demandez une aide médicale professionnelle, surtout si vous présentez les symptômes présentés ci-dessous quatre à six semaines après l'événement.

Symptômes envahissants :

- ★ souvenirs récurrents et envahissants de l'événement ;
- ★ rêves récurrents à propos de l'événement ;
- ★ le fait d'agir comme si l'événement lui-même se produisait à nouveau ;
- ★ grande détresse en cas d'exposition à des signaux qui rappellent l'événement ;
- ★ réactions physiologiques à des signaux ou des rappels de l'événement.

Symptômes d'évitement et d'anesthésie émotionnelle :

- ★ éviter activement de penser à l'événement ou de l'évoquer, refouler ses émotions à ce sujet ;
- ★ éviter les activités, les endroits ou les gens associés à l'événement ;
- ★ incapacité à se souvenir de détails importants concernant l'événement ;
- ★ se désintéresser d'activités précédemment considérées comme importantes ou agréables ;
- ★ sentiment de détachement, d'étrangeté et d'aliénation par rapport aux autres ;
- ★ restriction de la gamme des expériences émotionnelles ;
- ★ conception précaire de l'avenir, refus notable de se projeter dans l'avenir.

Symptômes d'hyperstimulation émotionnelle :

- ★ hyper-vigilance au danger ;
- ★ réactions de sursaut intenses et perturbantes ;
- ★ troubles du sommeil ;
- ★ troubles de la concentration ;
- ★ irritabilité ou accès de colère.

Si ces symptômes se manifestent et nuisent au bon fonctionnement quotidien, contactez un professionnel par le biais de votre assurance, de votre mutuelle ou de tout autre réseau médical compétent. Vous pourriez présenter un risque de symptôme de stress post-traumatique (SSPT), pathologie grave et

débilitante que peut grandement soulager une aide professionnelle.

L'organisation qui vous emploie peut sans doute vous donner accès à un service de soutien qui vous aidera à gérer stress et traumatismes. Renseignez-vous sur ces services et la manière d'en bénéficier avant votre départ en mission.

Si vous estimez ne plus pouvoir continuer votre mission en raison du traumatisme que vous avez subi, n'hésitez pas à engager les démarches nécessaires pour mettre fin à votre contrat. Mettre fin à une situation stressante et traumatisante n'a rien de déshonorant.

Traumatisme vicariant

Le traumatisme vicariant, ou secondaire, peut affecter toute personne exposée durablement à la souffrance d'autrui. Ainsi, tout individu travaillant dans un environnement de crise peut être concerné.

Vous êtes particulièrement susceptible de souffrir de traumatisme vicariant si :

- ★ vous prenez votre travail très à cœur mais vous avez tendance à en attendre trop ;
- ★ vous n'avez pas totalement surmonté des expériences traumatisantes précédentes ;
- ★ vous ne bénéficiez pas d'un soutien social suffisant ou vous avez des difficultés à exprimer vos sentiments.

Réactions courantes en cas de traumatisme vicariant

Le traumatisme vicariant résulte d'un processus d'accumulation qui opère des changements progressifs sur le bien-être émotionnel, physique et spirituel d'un individu. Parmi les symptômes courants, on note :

- ★ une perte du sens de la vie, d'ambition et d'espoir ;
- ★ des difficultés à établir et maintenir des limites raisonnables entre la vie privée et la vie professionnelle ;
- ★ des problèmes relationnels ;
- ★ une confusion cognitive et une certaine désorientation ;
- ★ des changements émotionnels imprévisibles.

Gérer le traumatisme vicariant

Le traumatisme vicariant découle d'un processus si progressif qu'il n'existe pas de remède miracle ou instantané pour en récupérer. Il existe cependant des stratégies utiles pour le contrer, détaillées ci-dessous.

- ★ Prenez soin de vous. Assurez-vous de dormir suffisamment, de manger correctement et de faire suffisamment d'exercice physique.
- ★ Faites des pauses à intervalles réguliers. Ménagez-vous un espace qui vous permette d'échapper au travail tant physiquement que mentalement (en lisant, en pratiquant des activités de loisir, en passant du temps avec vos amis, en partant en week-end).
- ★ Évaluez vos limites : vous faut-il diminuer (temporairement ou de manière plus permanente) le temps que vous passez dans des environnements de crise ? Avez-vous besoin de rééquilibrer votre vie professionnelle en combinant la gestion de crise avec d'autres types d'activités ? Il peut être profitable d'en parler avec un ami ou un conseiller.
- ★ Interrogez-vous sur votre motivation. Pensez à ce qui vous motive et ce qui donne du sens à votre action. Essayez d'être davantage à l'écoute de vous-même (en méditant ou en tenant un journal par exemple).

Addiction au traumatisme

Certaines personnes ayant subi un traumatisme très jeunes ou qui ont été exposées de façon répétée à des situations de stress aigu à l'âge adulte peuvent en développer une addiction (vous avez peut-être déjà rencontré le terme « accro à l'adrénaline » pour décrire ce type de dépendance). Ce phénomène, également connu sous le terme de « compulsion de répétition », désigne le besoin de revivre sans cesse des expériences perturbantes.

La recherche clinique suggère que ce type de comportement peut représenter une tentative pour regagner une forme de contrôle après un traumatisme. Autre hypothèse : l'excitation que procure le risque détourne le sujet de sentiments de perte et de confusion qui pourraient sinon l'écraser.

Symptômes courants de l'addiction au traumatisme

Si vous souffrez de compulsion de répétition, il est possible que :

- ★ la vie quotidienne hors mission vous semble ennuyeuse et terne ;
- ★ vous ne vous sentiez vivant(e) et impliqué(e) que dans des contextes violents et imprévisibles ;
- ★ vous regardiez des films violents ou perturbants de manière compulsive, ou écoutiez de la musique agressive ;
- ★ vous adoptiez un comportement de promiscuité sexuelle ou d'autres conduites à risque ;
- ★ vous vous engagiez de façon répétitive dans des relations abusives.

Réagir face à l'addiction au traumatisme

À bien des égards, la compulsion de répétition doit être traitée comme toutes les autres dépendances, ce qui peut entraîner une période d'abstinence totale afin de se « désintoxiquer ». Il peut s'avérer extrêmement utile de s'éloigner périodiquement des environnements de crise afin de prendre la mesure de vos expériences et d'en parler avec quelqu'un.

Toute addiction est isolante, ce qui ne peut se corriger pleinement qu'avec l'aide d'autrui. Si vous avez en tête une ou plusieurs expériences traumatisantes dont vous avez l'impression de ne pas vous remettre pleinement, il est important de trouver un interlocuteur afin d'en parler.

Certaines personnes préfèrent s'ouvrir à un interlocuteur unique (ami(e) proche, collègue ou thérapeute) tandis que d'autres préfèrent les groupes de soutien. Quelle que soit la méthode que vous privilégiez, sachez que l'expérience clinique a prouvé que faire face aux épisodes douloureux est une manière efficace d'évoluer dans sa vie professionnelle avec une motivation et un sens de l'engagement renouvelés.

8. Alcoolisme, toxicomanie et dépendance

Le niveau élevé de stress qui fait partie intégrante du quotidien des experts civils en mission peut s'avérer un terrain propice pour les dépendances. Par « dépendances », nous n'entendons pas seulement l'abus ponctuel de drogues ou d'alcool, mais plutôt un rapport problématique structurel aux substances addictives.

Si l'addiction peut entraîner de graves problèmes de santé, les abus de drogue et d'alcool affectent également la sécurité et la productivité sur le lieu de travail et entraînent l'absentéisme. Chaque type de drogue a un impact différent sur le corps et l'esprit, mais certains signaux et symptômes communs méritent d'être repérés.

Signes physiques :

- ★ odeur d'alcool ;
- ★ état d'ivresse (troubles de l'élocution, démarche chancelante, confusion) ;
- ★ regard trouble ;
- ★ traces de piqûres sur les bras (en cas d'injection de drogues) ;
- ★ mains moites et tremblantes (symptôme de manque d'alcool ou de sédatifs) ;
- ★ traces de bleus multiples, surtout si certaines ont l'air plus récentes que d'autres ;
- ★ perte de poids, apparence décharnée ;
- ★ accidents au travail, à la maison ou sur la route.

Habitudes et humeur :

- ★ nombreuses sautes d'humeur quotidiennes (alternance entre une euphorie liée à la prise de stupéfiants et une dépression à retardement) ;
- ★ augmentation de l'irritabilité, de la nervosité et de l'agressivité ;
- ★ mauvaises relations avec les collègues et la hiérarchie ;
- ★ conduites d'évitement des supérieurs ;
- ★ tendance à blâmer autrui.

Absences au travail :

- ★ absentéisme élevé, surtout après le week-end ou les jours de rémunération ;
- ★ arrêts maladie fréquents ;
- ★ mauvaise gestion du temps et absence de ponctualité ;
- ★ absences inexpliquées.

Performance au travail :

- ★ réduction de la qualité et de la quantité de travail fourni ;

- ★ augmentation du nombre de fautes professionnelles et d'erreurs de jugement ;
- ★ perte d'intérêt dans le travail ;
- ★ incapacité à tenir les échéances.

Comment gérer l'abus d'alcool ou de stupéfiants

Si vous reconnaissez les symptômes détaillés ci-dessus chez un(e) de vos collègues, il est possible qu'il ou elle soit en proie à la dépendance à l'alcool ou aux stupéfiants. La meilleure chose à faire est de leur proposer conseils, soutien et traitement (ou de mettre en place ces solutions pour vous-même si c'est vous qui êtes en situation de dépendance). Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des options possibles.

- ★ Évoquez la situation avec les membres de l'équipe et décidez collectivement d'un plan d'action réaliste, incluant le soutien et la consultation des Ressources humaines et de votre Quartier général.
- ★ Si vous estimez que la situation s'aggrave de manière suffisamment inquiétante pour affecter la qualité de votre travail, parlez-en avec un supérieur ou contactez la personne chargée de proposer une aide confidentielle au sein de votre organisation.
- ★ Assurez-vous que vous (si c'est de vous dont il s'agit) ou la personne concernée vous fassiez prendre en charge médicalement et de manière confidentielle.

9. Premiers secours

Connaître et savoir prodiguer les premiers secours peut sauver des vies, même quand vous n'avez à votre disposition que des moyens rudimentaires. N'oubliez pas que les premiers secours constituent une compétence pratique, qui doit faire l'objet d'une formation régulière afin d'être efficace. Nous vous recommandons vivement d'assister à une formation dispensée par des professionnels et d'être titulaire d'un brevet de secourisme valide et à jour avant votre départ. Vous pouvez également suivre une formation en ligne, comme celles qu'offre la Croix-Rouge.

B. Rester en sécurité

Cette partie regroupe informations et conseils sur la manière de vous protéger et de faire face à des situations qui peuvent vous mettre en danger.

Merci de bien garder à l'esprit que ces recommandations ont une valeur purement consultative et ne sauraient en aucun cas supplanter les instructions, procédures opérationnelles permanentes (POP) ou les plans d'urgence des responsables de la sécurité pour votre mission.

Les sujets suivants devraient être abordés plus en détail dans les sessions de formation à la sûreté et à la sécurité (comme la formation à la survie en milieu hostile ou HEAT) auxquelles il est fortement conseillé de participer avant de partir en mission.

1. Sécurité informatique

La cybercriminalité a augmenté de manière importante ces dernières années, au point d'être considérée comme un problème majeur au niveau international. Des délits comme la fraude en ligne, l'usurpation d'identité ou la spoliation de propriété intellectuelle constituent désormais un secteur d'affaires juteux, qui porte préjudice à de nombreux pays, organisations et individus partout dans le monde. Afin de garantir la sécurité des données et un usage sécurisé d'internet, une coopération plus étroite est nécessaire entre les États, le secteur privé, les organisations de la société civile et les institutions chargées de l'application de la loi et de la répression des fraudes.

L'UE définit une responsabilité conjointe des États membres et des institutions européennes en matière de cybersécurité. Les droits et valeurs fondamentaux de l'Union (liberté d'expression, égalité, respect de la vie privée et protection des données personnelles et de la propriété) s'appliquent au monde numérique au même titre qu'au monde matériel. C'est pourquoi l'UE travaille à sensibiliser populations et institutions sur la menace que représente la cybercriminalité et à développer une politique numérique incluant des lois internationales claires et efficaces. Ces initiatives devraient renforcer la coordination entre les activités de l'UE et des États membres, améliorer les capacités d'intervention dans ce domaine et développer des ressources industrielles et technologiques qui permettent de prévenir et de lutter contre la cybercriminalité.

Dans le contexte des opérations de gestion de crise, des données sensibles sont échangées en permanence, ce qui rend les cyberattaques particulièrement problématiques. Si des données de mission précieuses venaient à tomber entre les mauvaises mains, les conséquences seraient potentiellement désastreuses. La sensibilisation, la vigilance et un usage responsable des données permettent de réduire ce risque. En tant que membre d'une mission de gestion de crise, il est important que vous réfléchissiez à ce qui est rendu public, surtout si cela peut avoir un impact sur votre sécurité ou celle de la mission.

Ci-dessous, nous vous proposons des exemples de mesures de prévention applicables dans un contexte de mission.

★ Utilisez un logiciel anti-virus pour votre ordinateur, et n'oubliez pas que les systèmes d'exploitation Apple Mac sont aussi vulnérables que les ordinateurs opérés par Microsoft Windows.

★ Utilisez des mots de passe sécurisés, et changez de mot de passe et de nom d'utilisateur ainsi que d'adresse électronique en fonction des sites internet. On considère qu'un mot de passe est sécurisé quand il est composé d'au moins huit caractères différents, dont des majuscules, des minuscules et des chiffres. Vous pouvez utiliser des indices personnels pour vous rappeler votre mot de passe. Imaginons : « Pierre a déménagé à Toulouse en 1995 ! », ce qui donnera le mot de passe suivant : PiadmgTls995!

★ Conservez vos données dans différents endroits sûrs, afin de pouvoir y avoir accès depuis un autre endroit même en cas de piratage d'un de vos comptes email. Ne conservez pas en ligne les données concernant vos cartes bleues.

★ N'ouvrez les documents en pièce jointe que s'ils vous ont été envoyés par des correspondants et des institutions que vous connaissez et en qui vous avez confiance.

★ Ignorez les fenêtres pop-up (ne cliquez sur aucun contenu inattendu, même si la fenêtre vous semble attrayante).

★ Utilisez seulement les sites de commerce en ligne sécurisé ; vérifiez que votre navigateur affiche un cadenas et utilisez l'adresse sécurisée en https://

★ Utilisez si possible un procédé de vérification de paiement en ligne à deux étapes (contenant par exemple un code de vérification supplémentaire envoyé par téléphone ou code d'authenfication de la transaction pour le paiement en ligne).

★ En cas de doute, faites immédiatement bloquer

vos comptes, vos cartes ou vos données bancaires.

★ Les réseaux sociaux disposent de paramètres de confidentialité. Utilisez-les pour garantir votre sécurité.

★ Signalez immédiatement tout abus ou tout contenu qui ne vous inspire pas confiance à : www.virtualglobaltaskforce.com ou www.thinkuknow.co.uk

2. Sur votre lieu de résidence, au travail et pendant votre temps libre

La vie quotidienne et l'environnement de travail en mission sont souvent très différents de ce à quoi vous êtes habitué(e) chez vous. Nous vous proposons ici des consignes et des conseils élémentaires de sécurité sur votre lieu de résidence, au travail et pendant vos temps de loisirs.

Sûreté et sécurité sur votre lieu de résidence

Certains paramètres très importants doivent être pris en compte au moment de choisir votre lieu de résidence.

Choisissez un quartier sûr. Assurez-vous qu'il existe des alternatives aux itinéraires qui desservent votre résidence et qu'ils évitent les culs-de-sac ou les voies étroites et à sens unique. Prenez connaissance des endroits où se garer (places de parking ou parkings et allées d'accès fermés ou gardés). Un appartement, surtout s'il est situé en hauteur, constitue une cible plus difficile qu'une maison pour une effraction, tout en offrant davantage d'anonymat au locataire. Un périmètre de sécurité (clôture ou gardes de sécurité) peut rendre votre résidence plus sûre ; c'est également le cas des portes blindées, des grilles de fenêtre, des serrures sécurisées, des systèmes d'alarme, des protections incendie adaptées, des sorties de secours et, en cas de besoin, des pièces protégées.

Faites preuve d'initiative et de bon sens quand vous prenez connaissance de votre nouveau lieu de résidence, de votre nouvel environnement de travail et des risques potentiels qu'ils présentent. Prenez garde par exemple aux fils électriques apparents, aux fenêtres sans moustiquaire, aux endroits glissants, aux produits et substances potentiellement dangereux car conservés dans des récipients non étiquetés, aux récipients que vous pourriez être tenté(e) d'utiliser pour conserver l'eau mais qui peuvent avoir contenu des pesticides ou servir de terrain de prolifération pour les moustiques. Attention aux risques d'incendie que présentent les

foyers et les feux ouverts ainsi que les poêles à frire, et l'utilisation de poêles à charbons dans des endroits insuffisamment ventilés.

Assurez-vous de l'honnêteté du propriétaire de la maison ou de l'appartement que vous louez ainsi que de la légalité de votre contrat de location. Le département chargé de la sécurité pour votre mission devrait en général être consulté quand vous choisissez votre logement. Consultez un ingénieur spécialisé en cas de mission dans un environnement sujet aux tremblements de terre.

Temps libre et loisirs

Les règles suivantes semblent évidentes, mais il n'est que trop aisé de les oublier quand d'autres choses semblent plus importantes. Après avoir survécu à des conditions difficiles et à de nombreux obstacles en mission, il serait dommage de baisser totalement la garde pendant vos moments de détente. À la mer, attention aux forts courants, aux lames de fond et aux courants contraires, ainsi qu'aux zones connues pour les méduses, les crocrodiles ou les requins. Restez là où vous avez pied sauf si vous nagez extrêmement bien. Utilisez des gilets de secours pour les sports nautiques ou en canot pneumatique. Ne courez jamais au bord (glissant) d'une piscine. Ne plongez jamais dans une eau trouble ou dont vous ne pouvez pas estimer la profondeur. Ne consommez pas d'alcool avant de nager ou de plonger.

Pendant les périodes de repos et de loisir, ne vous appuyez pas sur un balcon qui pourrait être instable, surtout après avoir consommé de l'alcool ! Certains balcons peuvent en effet être bien moins solides que vous. La consommation excessive d'alcool est dangereuse à bien des égards, et peut entraîner une gamme de conséquences gravissimes, par exemple vous tuer (vous ou vos amis) dans un accident de la route ou encore contracter le VIH parce que vous aurez oublié de prendre les précautions nécessaires.

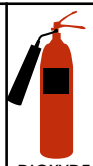
3. Sécurité incendie

Extincteurs

Assurez-vous de connaître tous les types d'extincteurs qui vous sont fournis et leur mode d'emploi. Ayez également si possible accès à une couverture antifeu.

Les cinq types principaux d'extincteurs et le type d'incendies pour lesquels ils peuvent être utilisés sont représentés dans le schéma ci-dessous.

Rappel important : ne jamais verser d'eau sur de l'huile bouillante, sous peine de provoquer une explosion !

	EAU	MOUSSE	POUDRE ABC	 DIOXYDE DE CARBONE	AGENTS DE CLASSE F
Bois, papier, tissu	✓	✓	✓	X	✓
Liquides inflammables	X	✓	✓	✓	X
Gaz inflammables	X	X	✓	X	X
Équipements électriques	X	X	✓	✓	X
Auxiliaires de cuisson	X	X	X	X	✓

Mesures en cas d'incendie

Si une personne prend feu, vous devez :

- ★ l'arrêter, la mettre au sol et la rouler au sol ;
- ★ la recouvrir avec une couverture antifeu, un drap humide ou autre ;
- ★ essayer d'étouffer le feu.

En cas de petit incendie à l'intérieur d'un bâtiment ou d'un véhicule :

- ★ utilisez un extincteur ou une couverture antifeu ;
- ★ évacuez toujours dos au feu, en choisissant une voie d'évacuation qui ne vous fasse pas traverser le feu ;
- ★ si l'extincteur ne suffit pas à éteindre l'incendie, sortez ;
- ★ en cas de doute, sortez ;
- ★ appelez les services d'urgence locaux ;
- ★ rendez-vous au lieu de rassemblement désigné.

En cas d'incendie de grande ampleur à l'intérieur d'un bâtiment ou d'un véhicule :

★ tenez-vous le plus loin possible du feu ;

★ n'oubliez pas que les cylindres et les gaz comprimés peuvent exploser en cas d'incendie et être propulsés à plus de 200 mètres ;

★ ne rentrez jamais dans un bâtiment en feu que vous avez quitté.

Sorties de secours :

★ assurez-vous de bien connaître votre environnement ;

★ ayez connaissance des voies d'évacuation ;

★ établissez un plan d'évacuation.

sécurité incendie :

★ désignez un agent de sécurité-incendie responsable de la prise en charge collective en cas d'incendie ;

★ organisez des exercices d'évacuation si le bâtiment ne possède pas d'alarme incendie ;

★ inspectez régulièrement le bâtiment pour vous écarter tout risque d'incendie ;

★ si vous sentez une odeur de fumée, cherchez à comprendre ce qui se passe et évacuez ;

★ si vous sentez une odeur de gaz, ouvrez toutes les fenêtres, ventilez et évacuez ;

★ convenez avec vos collègues d'un point de rassemblement (un endroit où tous les occupants du bâtiment doivent se rendre en cas d'évacuation ou d'urgence) ;

★ assurez-vous de connaître le numéro des services d'intervention d'urgence locaux ;

★ assurez-vous de bien connaître votre adresse ou votre emplacement ;

★ si possible, installez des alarmes incendie fonctionnant à pile sur les itinéraires d'évacuation et dans les chambres à coucher ou dortoirs.

La nuit :

★ vérifiez avant d'aller vous coucher qu'il n'y pas de risque d'incendie ;

★ vérifiez de nouveau votre itinéraire d'évacuation.

4. Sur la route

Sécurité routière

En mission, vous avez plus de risque d'être victime d'un accident de la route que de tout autre incident. C'est pour cette raison qu'il est crucial que vous gardiez les conseils suivants à l'esprit en permanence.

- ★ Ne prenez jamais le volant après avoir consommé de l'alcool ou des stupéfiants.
- ★ Ne conduisez jamais au-delà de vos limites ou dans des conditions dangereuses.
- ★ Assurez-vous d'avoir bien dormi la veille d'un long trajet en voiture. Faites des pauses régulièrement (toutes les deux heures si possible).
- ★ Conduisez avec un partenaire et alternez la conduite en cas de long trajet.
- ★ Évitez la conduite de nuit. Assurez-vous que votre itinéraire vous permet d'arriver à destination avant la tombée de la nuit.
- ★ Conservez une vitesse raisonnable, même en cas de rendez-vous urgent.
- ★ Attachez votre ceinture de sécurité en toutes circonstances.
- ★ N'utilisez que des véhicules dont vous savez qu'ils sont bien entretenus et contrôlés régulièrement.
- ★ Recrutez et formez avec soin et sérieux tout chauffeur susceptible de conduire votre véhicule.
- ★ Avant tout trajet sur la route, prenez connaissance du comportement approprié en cas d'accident dans le contexte spécifique dans lequel vous vous trouvez.
- ★ Ayez toujours à l'intérieur du véhicule une trousse de premiers secours, des gants et une lampe-torche avec des piles de rechange.
- ★ Assurez-vous de toujours connaître par cœur les numéros de téléphone des services d'intervention d'urgence locaux ainsi que du personnel de mission compétent en cas d'urgence.
- ★ Portez un casque en moto.

Checkpoints et barrages routiers

Les checkpoints et les barrages routiers se ressemblent : il s'agit d'un poste de contrôle armé visant à surveiller les mouvements routiers dans une zone spécifique. Les checkpoints en tant que tels sont contrôlés et opérés par les autorités officielles (police ou armée) ; on parle de barrage routier illégal quand le checkpoint est opéré

par des individus ou des groupes non officiels et non légitimes (souvent des gangs qui cherchent à extorquer de l'argent aux civils en déplacement). Vous pouvez vous attendre à être arrêté(e) à ces points de contrôle quand vous pénétrez dans une zone nouvelle pour la première fois. Au fur et à mesure que vous acquièrerez expérience et crédibilité auprès du groupe qui opère le barrage, vous pourrez être autorisé(e) à passer le barrage sans être contrôlé(e). Cependant, ne comptez jamais sur cette éventualité et préparez-vous toujours à vous arrêtez au barrage.

Certains checkpoints ont été conçus et installés pour un usage à long terme et sont équipés de parois en sacs de sable, de tentes ou d'aires de repos, et d'une barrière relevable clairement visible. Des mines peuvent avoir été disposées en travers de la route pour plus de sécurité. Dans d'autres cas, vous ne trouverez qu'un arbre, voire une branche, en travers de la route, et un ou deux hommes récoltant le fruit de leur nouveau travail (lucratif) de contrôleur de péage.

Que faire quand vous êtes confronté(e) à un checkpoint ou un barrage ? Les informations et conseils suivants sont surtout valables pour les checkpoints officiels et légaux ; pour les barrages illégaux, vous pouvez vous appuyer sur ces mêmes conseils, mais faites surtout preuve de bon sens.

★ Ne vous approchez pas d'un checkpoint qui semble mal placé ou hostile. Demandez l'avis du personnel ou des chauffeurs locaux.

★ Si vous voyagez de nuit baissez la lumière des phares bien avant d'arriver au barrage afin de ne pas en aveugler le personnel. Allumez la lumière à l'intérieur du véhicule afin que ses occupants soient visibles et que l'on puisse immédiatement constater qu'ils ne constituent pas une menace. Assurez-vous que toute lumière en haut ou sur le côté de votre véhicule et qui permette d'illuminer votre logo ou drapeau soit bien allumée.

★ À l'approche d'un checkpoint, informez votre base, ralentissez, baissez le volume de votre radio et cessez les transmissions. L'utilisation de votre matériel de communication pourrait paraître suspecte.

★ Éteignez toute musique. Enlevez vos lunettes de soleil. Gardez vos mains bien en évidence.

★ Obtempérez à tout geste ou instruction vous intimant de vous arrêter ou de vous garer sur le côté.

★ Faites preuve de politesse, de cordialité et de confiance. Évitez de trop parler, de proposer des cigarettes, ou tout autre comportement qui pourrait laisser entendre que vous avez peur et qui pourrait être exploité par les gardes du barrage.

★ N'ouvrez les portes ou les fenêtres du véhicule qu'une fois que vous êtes certain(e) que vous pouvez le faire sans danger.

★ Montrez vos papiers d'identité si on vous les demande. Expliquez de manière cordiale où vous allez, si on vous le demande.

★ Soyez capable de décrire en quoi consiste l'action de l'organisation qui vous emploie, mais faites en sorte que ce résumé soit aussi concis que possible.

★ Si les gardes insistent pour fouiller votre véhicule, laissez-les faire.

★ Ne vous montrez pas trop pressé(e) de reprendre la route. N'oubliez pas qu'il est également possible que le personnel du barrage ait envie de vous parler ou de vous prodiguer des conseils. Vous pouvez également leur demander des renseignements sur l'itinéraire à suivre ou votre destination finale.

★ Évitez les tentations en vous assurant qu'aucun objet potentiellement désirable (appareils électroniques, bonbons, chewing gums, cigarettes, etc.) ne soit visible depuis la fenêtre. Ne portez pas de montre de marque.

★ Passez les checkpoints un véhicule à la fois, en vous assurant que vous pouvez toujours voir les autres véhicules de votre convoi.

★ En quittant le checkpoint, contactez votre base (agents de veille).

★ Aux checkpoints illégaux opérés par des agents libres et non par du personnel officiel et clairement identifiable comme tel, il vaut parfois la peine de vous arrêter avant le barrage lui-même si vous le pouvez. Contentez-vous d'attendre et d'observer : d'autres véhicules passent-ils le barrage ? Comment leurs occupants sont-ils traités ?

★ Vous pouvez également attendre un autre véhicule qui aurait franchi le barrage et demander à ses occupants si le passage est sûr, ou encore demander au personnel et aux chauffeurs locaux s'ils estiment qu'il est prudent de poursuivre la route. Dans le cas contraire, rebroussez chemin.

Embuscades

Une embuscade est une attaque menée par des assaillants en position dissimulée. C'est une situation extrêmement dangereuse et qui peut s'avérer fatale. Évitez de vous déplacer dans des zones comportant un risque d'embuscades. La plupart du temps, les embuscades sont préméditées, préparées avec minutie et coordonnées. Vous trouverez ci-dessous une liste de précautions à prendre afin de réduire le risque d'en être victime.

- ★ Évitez de voyager près de véhicules qui pourraient constituer des cibles (convois de nourriture par exemple).
- ★ Évitez de voyager la nuit.
- ★ Évitez si possible d'adopter des habitudes trop régulières ou un mode de fonctionnement trop prévisible.
- ★ Si vous devez absolument voyager, essayez de le faire en convoi et prêtez une grande attention aux informations routières venant de sources sûres, si vous pouvez y avoir accès.
- ★ Envisagez l'utilisation d'un véhicule blindé en cas de besoin et portez un équiment de protection (ou ayez-en un à portée de main).

- ★ Si la route est barrée intentionnellement et que vous pouvez vous arrêtez avant l'obstacle ou le barrage, faites-le et évaluez la situation. S'il le faut (ou dans le doute), rebroussez chemin. Les assaillants en embuscade, quand ils sont bien organisés, sont en général dissimulés dans des virages serrés ou tout en haut d'une colline, ce qui ne vous donne aucune visibilité à l'avance. Restez en contact avec votre base et tenez les agents de veille informés de vos mouvements.
- ★ Prenez connaissance du « terrain », surtout dans les zones à risque : essayez de repérer et de vous rappeller les itinéraires possibles de fuite en véhicule ou à pied, et repérez les endroits susceptibles de présenter le plus de risques d'embuscade.

Conduite à tenir en cas d'embuscade

Être pris(e) en embuscade constitue une situation extrêmement dangereuse. Si cela devait vous arriver, vos options d'action seraient sans doute relativement limitées.

- ★ Restez calme, réfléchissez rapidement, faites preuve de bon sens.
- ★ Vous pouvez essayer d'accélérer pour traverser l'embuscade ou faire demi-tour, si c'est

possible. Mais faire demi-tour peut prendre trop de temps et traverser l'embuscade à toute vitesse peut ne pas être possible si la route est bloquée.

★ Ne faites rien qui puisse aggraver la situation.

★ Au cas où vous ne pourriez pas vous échapper, suivez les instructions de vos agresseurs.

★ Appelez les secours si possible, informez votre quartier général de votre position et de l'incident.

5. Équipements individuels de protection

Le gilet pare-éclats

Si l'on vous fournit un gilet pare-éclats, familiarisez-vous avec l'objet avant d'avoir à vous en servir. Il offre une protection modérée de la poitrine, du dos et du cou contre les effets de souffle, les shrapnels et les éclats de bois, de verre, etc. Le gilet pare-éclats n'est pas conçu pour arrêter une balle, mais il est confortable, léger et doit être porté conjointement avec un casque.

Le gilet pare-balles

Il existe différents degrés de protection parmi les gilets pare-balles. Les plus performants d'entre eux peuvent protéger contre tous les types de calibres de fusils et de pistolets jusqu'à 7,62 mm. Ces gilets sont chers et sont destinés à ne protéger que certaines parties du corps. Il existe des options supplémentaires de protection pour le cou et l'aine. Ces gilets peuvent être équipés d'une grande poche à l'avant pour les papiers d'idendité et des bandages de compression d'urgence. Plus le degré de protection est élevé, plus le poids du gilet est élevé (il peut atteindre jusqu'à 12 kg). Les gilets pare-balles semblent difficiles à porter en premier lieu, mais vous vous y habituerez vite. Il en existe des versions pour homme et pour femme. Assurez-vous que vous êtes équipé(e) du bon gilet dans la bonne taille, et que vous en connaissez le degré de protection et le mode d'emploi correct. Le gilet pare-balles doit être utilisé comme décrit ci-dessous.

★ Les rabats de protection à l'avant et à l'arrière du col offrent, en position relevée, une protection supplémentaire pour la gorge et le cou.

★ Assurez-vous que les plaques ballistiques sont en place. Elles peuvent être enlevées facilement. Une plaque est normalement incurvée et doit être placée dans la partie avant du gilet.

★ Le gilet et les autres éléments de protection sont très chers. Prenez-en soin du mieux possible, d'autant plus que ce sont des objets très prisés des voleurs.

★ Le gilet pare-balles peut vous sauver la vie. Assurez-vous qu'il est pleinement fonctionnel et qu'il est protégé contre les dégradations et le vol.

Le casque

Les casques sont conçus pour protéger la partie la plus vulnérable du corps contre le souffle et les éclats d'explosifs. Ils ne sont pas conçus pour arrêter une balle directe. Utilisez le casque de la manière suivante :

★ le port du casque est recommandé dans les zones de risque élevé où les gilets pare-éclats et pare-balles sont également utilisés ;

★ assurez-vous que la lanière de cou est toujours correctement attachée, sans quoi toute secousse ou détonation décollera immédiatement le casque de votre tête au moment où vous en aurez le plus besoin ;

★ mettre et attacher le casque prend du temps, tenez-en compte et n'attendez pas qu'il soit trop tard ;

★ entrouvrez les fenêtres de votre véhicule quand vous portez le casque, qui vous empêche de tout entendre. Fenêtre fermée, vous risqueriez de ne pas entendre corrrectement les bruits indiquant un danger ;

★ restez sur vos gardes !

Le port d'arme non autorisé est strictement interdit au personnel civil, quel que soit le type d'arme.

L'emploi des armes par le personnel civil de gestion de crise n'est pas seulement inutilement dangereux : il peut également porter atteinte de manière irréversible à l'image de la mission, que vous utilisiez une arme, que vous en possédiez une ou que vous vous contentiez de poser en photo avec une arme.

Certaines fonctions occupées par des membres du personnel ayant précédemmment appartenu à la police ou à l'armée peuvent justifier le port d'arme. Dans ce cas, vérifiez soigneusement les termes du contrat avec la mission.

6. Risques liés aux mines

Vous pouvez être confronté(e) à plusieurs types de risques liés aux mines en mission de gestion de crise. Les mines ou les champs de mines peuvent être les vestiges d'un conflit précédent. Les mines ou engins explosifs improvisés (EEI) sont employés, par exemple, pour protéger une propriété, pour constituer une menace ou même attaquer un ennemi. Cette partie vous donne des informations et des conseils de base sur les mines, les EEI, les munitions non explosées (UXO), les restes explosifs de guerre (REG) et les engins piégés.

Vous devez faire attention à deux types de mines : les mines anti-personnel (MAP) et les mines anti-véhicules (MAV).

Mines anti-personnel (MAP)

Les MAP sont conçues pour cibler les personnes plutôt que les équipements. Elles peuvent être posées seules ou conjointement avec des mines anti-véhicules. On classe les MAP en trois groupes : mines à effet de souffle, à fragmentation et à charge creuse.

La plupart des MAP se déclenchent quand elles sont soumises à une pression, mais un ou plusieurs fils de trébuchement (ou fils piège) attachés à un dispositif d'amorçage peuvent également les faire exploser. Le rayon de létalité des mines dépend du type et de la quantité d'explosifs utilisés, certaines MAP pouvant être mortelles dans un rayon d'environ 50 mètres. La plupart des MAP sont de couleur noire ou verte.

Mines à effet de souffle

Les mines à effet de souffle étaient autrefois en métal ou en bois ; elles sont désormais en polymère. Elles sont soient cylindrinques (avec un diamètre d'envrion 7 à 16 cm), soit rectangulaires (mesurant à peu près 10 à 20 cm de long et 5 à 10 cm de haut). Elles

explosent quand la victime marche sur le dispositif de détonation ; le souffle des explosifs entraîne alors la mort ou des blessures graves.

Mines à fragmentation

Les mines à fragmentation incluent les mines sur piquet, les mines à effet dirigé et les mines bondissantes. Elles rouillent au fil du temps et sont plus difficiles à repérer, notamment parce que les piquets peuvent se casser et que les fils piège peuvent être recouverts par de la végétation. Le meilleur conseil est donc de vous tenir éloigné(e) des zones potentiellement à risque.

Les mines sur piquet sont fixées sur des piquets en bois ou en métal plantés solidement dans le sol de telle sorte que le corps de la mine dépasse d'environ 20 cm. Le détonnateur s'active en général en tirant sur un fil très fin et difficile à repérer, en métal ou en nylon. Les éclats sont alors projetés dans toutes les directions dans un large rayon, entraînant la mort ou des blessures graves.

Les mines à effet dirigé, également appelées mines Claymore, utilisent un détonnateur électrique déclenché par le poids de la victime quand elle marche sur un capteur piézoélectrique, ou à distance par un déclencheur qui ferme un circuit électrique à l'aide d'un fil de commande. Les shrapnels sont alors projetés selon un arc d'environ 60°, entraînant des dégâts sérieux (décès ou blessures graves) dans un rayon pouvant atteindre 50 mètres. Ces mines sont souvent attachées à un arbre ou un tripode à une hauteur d'environ 50 cm.

Les mines bondissantes sont le plus souvent enfouies dans le sol. La mine est intégrée à un petit cylindre semblable à un mortier. Le détonnateur se déclenche quand la victime marche sur la mine ou sur un fil piège. Une fois la mine déclenchée, une charge légère expulse la mine hors de son cylindre, et elle explose à une hauteur donnée (souvent un mètre de haut), projetant des shrapnels à 360°. Le rayon de létalité de ce type de mines est en général de 25 mètres ou plus.

Mines à charge creuse

Les MAP à charge creuse sont de très petite taille, enfouies dans le sol et généralement recouvertes de peinture sombre. Elles font à peu près 5 cm de diamètre et 12 cm de long. Le détonateur est actionné quand la victime marche sur la mine, qui n'est pas conçue pour tuer mais pour faire exploser une charge creuse dans les membres inférieurs (pied, cheville, genou), causant des douleurs atroces et une amputation au-dessus

du genou, ce qui entraîne des traitements longs et pénibles.

Mines anti-véhicules (MAV)

Les MAV, également appelées mines anti-chars, sont conçues pour endommager les véhicules. Pour ce faire, elles sont généralement posées en grande quantité. Dans une zone de conflit actif, vous pouvez avoir la certitude que des mines de ce type seront à craindre, car elles constituent des armes précieuses qui protègent des itinéraires ou des cibles convoités.

Ne vous approchez pas de ces mines et, bien sûr, ne les touchez pas. Dans les zones où les combats ont cessé, les mines peuvent rester en place longtemps après le départ des troupes. Ne cédez surtout pas à la tentation de les neutraliser vous-même.

Parmi les caractéristiques importantes des MAV, on retiendra :

- ★ qu'elles sont de plus grande taille que les MAP (diamètre ou longueur pouvant aller jusqu'à 30 cm et hauteur jusqu'à 11 cm) ;
- ★ qu'elles sont de forme ronde ou carrée ;
- ★ qu'elles sont en plastique ou en métal ;
- ★ qu'elles ont la même couleur que les MAP, c'est-à-dire de couleur sombre ou camouflage ;
- ★ qu'elles sont actionnées par le poids d'un véhicule (c'est-à-dire un poids important !).

Les MAV peuvent parfois être actionnées par une baguette qui dépasse de la mine et qui est parfois attachée à des fils de trébuchement. Elles sont en général surveillées de près et protégées plus avant par des MAP posées aux alentours, raison supplémentaire pour vous en tenir éloigné(e). De mauvaises conditions météorologiques (fortes pluies par exemple) peuvent déplacer les mines hors des zones marquées comme dangereuses. De plus, des insurgés ou d'autres groupes armés peuvent s'en servir pour fermer des sentiers ou des routes. C'est pourquoi il est important de ne conduire que sur des routes goudronnées ou pavées et de ne les quitter sous aucun prétexte.

EEI/UXO/REG

Engins explosifs improvisés (EEI)

Les EEI sont des engins artisanaux et non standards, souvent confectionnés à partir de matériaux bruts faciles d'accès. La plupart des EEI comportent des explosifs militaires, civils ou artisanaux, mais on

peut également y trouver des agents NRBC (nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques). Les EEI sont de tailles et de formes variées, allant de la lettre piégée aux camions garnis de cinq tonnes d'explosifs. À l'heure actuelle, on considère que ces engins sont très dangereux en raison de leur qualité, de leur production en grandes quantités, des transferts de technologies et des améliorations dont ils font l'objet.

Engins non explosés (UXO)

Le terme UXO renvoie à tous les types d'engins ou de munitions qui n'ont pas explosé lors de leur pose et qui sont donc encore susceptibles de le faire, ce qui inclut tous types d'armes explosives (bombes, balles, obus ou grenades). Tous les UXO doivent être traités avec les précautions les plus extrêmes, en raison de leur état extrêmement instable et du risque de détonation à tout moment !

Les UXO incluent les sous-munitions et les petites bombes non explosées, comme les bombes à fragmentation, et les têtes de roquettes d'artillerie et les obus d'artillerie. Ces armes peuvent présenter un taux de défaut d'explosion de près de 50 pour cent dans les zones urbaines et de végétaion, ce qui laisse un très grand nombre d'UXO. Les sous-munitions peuvent être des MAP ou des petites bombes garnies de différentes

substances explosives et peuvent être de toutes formes, couleurs ou dimensions. Les MAP en forme de papillon ou de dent de dragon sont particulièrement dangereuses – les enfants les ramassent car elles ressemblent à des jouets.

Restes explosifs de guerre (REG)

Les REG sont les obus restants après un conflit armé, y compris les obus et munitions non explosés dans les stocks, les infrastructures et les véhicules militaires abandonnés. Dans certains cas, on a laissé dans ces endroits et équipements des mines et des engins piégés. Les véhicules abandonnés peuvent être endommagés par des projectiles contenant de l'uranium appauvri, métal lourd très toxique à l'origine de maladies graves.

Gérer le risque que présentent les mines/EEI/UXO/REG

Maintenant que vous êtes familiarisé(e) avec les mines et ce à quoi elles ressemblent, quelles sont les mesures à prendre pour gérer le risque qu'elles représentent sur le terrrain ?

★ Contactez le Centre de lutte antimine local ou le responsable de la sécurité au sein de votre mission pour plus d'informations sur les dan-

gers liés à la présence de mines dans votre zone de mission spécifique.

★ Ne touchez jamais un objet de type mine/EEI/UXO/REG, ou tout autre objet inconnu. Gardez vos distances. Si ce n'est pas vous qui l'avez disposé là où il est, ne le ramassez pas.

★ Résistez à la tentation d'aider des gens qui ont été attaqués. Des EEI supplémentaires ciblant les secours peuvent avoir été disposés (il s'agit d'une tactique classique chez les terroristes), et vous devez tenir compte de ce risque.

★ N'utilisez pas votre transmission radio, téléphone portable ou appareil de communication par satellite à proximité (c'est-à-dire un rayon de 100 mètres) d'une mine, sauf en cas de nécessité absolue. Les fréquences radio que vous utilisez pourraient faire exploser la mine. Ce conseil s'applique à tous les engins de type mines, EEI, UXO et engins piégés.

★ Si vous repérez des mines/EEI/UXO/REG, informez les organisations responsables et la population locale de leur emplacement.

★ Demandez toujours conseil à la population locale quand vous pénétrez pour la première fois dans une zone nouvelle ou qui a été la scène de combats récents.

★ N'empruntez pas d'itinéraire nouveau, sauf si vous savez avec certitude que d'autres gens l'ont emprunté récemment. Essayez de ne pas être le premier véhicule à emprunter une route le matin.

★ N'oubliez pas que les mines, EEI et engins piégés peuvent être rattachés à des fils-piège. N'essayez même pas de les regarder de plus près.

★ Si vous êtes en tête de convoi et que vous apercevez des mines, arrêtez-vous immédiatement et informez le véhicule qui vous suit.

★ N'essayez pas de faire demi-tour, ne quittez pas la route pavée ou goudronnée, ne sortez pas de votre véhicule. Essayer de refaire lentement le chemin en marche arrière.

★ Ne cédez pas à la tentation de passer par le bas-côté de la route pour éviter les mines visibles, ou tout autre obstacle, ou encore pour permettre à un autre véhicule de passer. Se ranger sur le bas-côté pour céder la place à un autre véhicule sur une route étroite ou difficile est une réaction tout à fait naturelle dans votre environnement familier, mais elle ne peut en aucun cas être reproduite sur un terrain miné ! Oubliez la politesse et ne vous rabattez pas sur le bas-côté, qui peut tout à fait être miné.

Repliez-vous sur une zone plus large de la route pour laisser l'autre véhicule passer s'il le faut.

★ En cas de route barrée (par un arbre ou un véhicule par exemple) dans une zone potentiellement minée, ne soyez pas tenté(e) de contourner l'obstacle en passant par le bas-côté, qui pourrait être miné. Faites demi-tour.

★ Évitez les zones dangereuses comme les premières lignes de combat, les barricades, les maisons désertes en zone de combat, les zones attrayantes dans des villages ou villes désertés, les pistes de campagne, les jardins et les zones cultivées (des mines peuvent avoir été posées dans des vergers, des vignes ou des potagers dans lesquels vous pourriez avoir envie d'aller).

★ Assurez-vous de connaître la signalétique antimines locale, et prêtez attention à la présence de bétail mort abandonné ou de terre en jachère, qui peut constituer un indice de la présence de mines.

★ Dans les zones peu sûres ou après les combats, respectez la règle des 5/25 mètres, qui consiste à chercher la présence de tout signe suspect dans un rayon de cinq mètres si vous êtes à l'intérieur de votre véhicule, et de dégager un périmètre de 25 mètres avant de reprendre

la route si votre véhicule ou votre convoi s'arrêtent.

★ En fonction de l'endroit et du contexte, les contre-mesures électroniques (« brouilleurs » en particulier) peuvent vous protéger des EEI radioguidés.

★ Méfiez-vous des « zones dégagées » : une zone peut être déclarée exempte de mines sans que vous puissiez être certain(e) à 100% que cela soit vraiment le cas.

N'oubliez pas de faire circuler les informations si vous repérez une zone minée ou si vous êtes vous-même informé(e) de la présence de mines. Enregistrez l'information et reportez-la sur les cartes.

Mesures à prendre dans un champ de mines (MINED):

★ cessez immédiatement tout mouvement ;

★ informez et prévenez les gens qui vous entourent. Contactez votre base si vous pouvez en indiquant l'endroit où vous vous trouvez ;

★ notez l'emplacement, examinez le terrain pour vous assurer que l'endroit où vous vous trouvez est sûr, et essayez de repérer fils-piège, mines ou détonateurs.

★ évaluez la situation, et soyez prêt(e) à prendre les choses en main ;

★ ne bougez pas de l'endroit où vous êtes.

Évitez les engins piégés !

Un engin piégé est un objet en apparence inoffensif conçu ou transformé pour tuer ou blesser en explosant de manière inattendue quand quelqu'un s'en approche ou le manipule. Un geste en apparence tout à fait anodin (ouvrir une lettre ou une porte, ramasser quelque chose qui a attiré votre attention par terre) suffit à faire exploser l'objet. La charge explosive est délibérément camouflée à l'intérieur d'un objet ou transformée pour en prendre l'apparence.

Des troupes qui battent en retraite peuvent placer des engins piégés dans toutes sortes d'endroits afin d'infliger des dommages aux troupes ennemies et de ralentir leur progression. Ces engins peuvent être disposés sur des sentiers, à proximité de puits ou de maisons, ou tout simplement laissés à l'air libre et dissimulés derrière un objet qui attire l'œil.

N'explorez pas les maisons, les villes ou les villages désertés. Résistez à la tentation de fureter ou d'utiliser des maisons vides pour « soulager un besoin naturel ». Et surtout, ne touchez pas d'objets innocemment posés par terre, surtout s'ils ont l'air de présenter un intérêt. Laissez-les là où ils sont.

Chapitre 6
Considérations techniques

Ce chapitre vous enseignera les notions de la lecture de carte, de navigation et d'utilisation des outils de communication. Il vous donnera également des conseils pour conduire différents types de véhicules et éviter les dangers sur votre route.

A. Les outils de communication

Même si les outils de communication courants (comme internet et les téléphones mobiles) sont souvent disponibles sur le terrain, vous pouvez encore rencontrer de temps à autre des appareils peu communs, pouvant être rustiques et démodés ou high-tech et sophistiqués. Même si vous n'aurez sans doute pas à recourir au pigeon-voyageur, des appareils comme les postes de radio émetteurs-récepteurs peuvent être compliqués à utiliser pour des novices et requièrent par conséquent un savoir-faire technique élémentaire. Le même conseil s'applique pour les outils de communication satellite (SATCOM) plus sophistiqués.

Ce chapitre va recenser les principaux outils de communication que vous pourrez rencontrer en mission et il vous guidera dans les étapes élémentaires nécessaires pour vous familiariser avec ces appareils.

Nous allons commencer par vous présenter les radios VHF (très haute fréquence) et les radios HF (haute fréquence) avant de passer aux SATCOM. Pour finir, nous examinerons les téléphones mobiles et l'internet d'un point de vue sécurité.

1. La radio

La radio VHF

La radio à très haute fréquence (VHF) émet des ondes en ligne droite. Imaginez un moment que vous regardez votre bureau à distance à partir de votre voiture grâce à des jumelles. Les ondes radio de votre équipement suivent exactement le même parcours que les lignes de vue. Si vous voyez votre bureau, vous pourrez communiquer avec lui. S'il y a une forêt ou une montagne sur le chemin, vous ne pourrez pas voir votre bureau et de la même façon, les ondes radio parcourant la ligne de mire ne peuvent pas passer. Des obstacles comme des arbres, des forêts, des maisons et des pylônes rendent difficiles certains parcours d'ondes radio VHF. Ils absorbent complètement les ondes ou les dévient. Si vous voulez améliorer la communication, trouvez un endroit en hauteur et envoyez votre message d'un point où rien ne vous fera obstruction.

Naturellement, la distance est un élément important. Quand vos ondes VHF sont émises d'une antenne vers l'extérieur, elles se répandent comme les ondulations de l'eau sur un étang après y avoir jeté une pierre. Plus le signal s'éloigne de vous, plus il devient faible. Certains équipements sont plus puissants que d'autres. Vous pouvez en faire l'expérience une fois que vous connaitrez mieux l'endroit où vous êtes, afin de savoir la distance à laquelle vous pouvez communiquer.

La radio HF

La radio haute fréquence (HF) est conçue pour les communications longue distance. Elle envoie le signal dans le ciel jusqu'à ce qu'il rebondisse sur la ionosphère chargée électriquement et retourne sur terre.

À la différence des appareils VHF, qui offrent de meilleurs résultats lorsqu'on les utilise correctement, la transmission haute fréquence et la clarté de votre signal dépendent d'un certain nombre de facteurs qui sont pour la plupart indépendants de votre volonté. Par exemple, des phénomènes naturels comme des taches solaires peuvent avoir un effet important sur vos signaux radio HF.

La fréquence qui vous est attribuée peut bien fonctionner à un moment de la journée et être quasi inutilisable à un autre. Elle peut être meilleure le jour que la nuit, mais là encore il s'agit de quelque chose que vous ne pouvez pas contrôler. On vous demandera parfois d'utiliser des fréquences différentes selon les heures de la journée pour éviter ces problèmes. Si votre appareil HF est muni d'un système vous permettant de régler

votre antenne, faites-le systématiquement. Demandez comment procéder. Si l'antenne n'est pas réglée, vous ne pourrez pas communiquer car le transmetteur sera déconnecté et la réception sera presque impossible.

Comment utiliser les radios VHF et HF

Ce qui suit est un aperçu des procédures de communication radio, qui lorsqu'elles sont suivies, réduisent les temps de transmission, les rendent plus efficaces et limitent les mauvaises interprétations des messages radio.

Préparer votre équipement radio pour son utilisation

- ★ Demandez à l'unité responsable de votre mission une présentation des appareils qui sont utilisés dans votre zone d'intervention.
- ★ Vérifiez l'antenne et toutes les connexions des câbles pour assurer un branchement correct et une liaison étanche de tous les éléments.
- ★ Assurez-vous de la présence d'une source d'électricité et qu'elle a une puissance suffisante. Assurez-vous que la radio est correctement branchée à cette source.
- ★ Branchez les accessoires audio et vérifiez le bon fonctionnement des boutons d'utilisation.
- ★ Vérifiez que vous connaissez bien quels canaux sont utilisés pour la transmission.
- ★ Allumez la radio en utilisant le bouton Marche ou en tournant le bouton de réglage du volume.
- ★ Accordez-vous sur le bon canal et vous pouvez y aller !

La transmission

En général, cinq étapes devraient toujours être suivies pour transmettre un message radio :

1. Donnez l'indicatif d'appel de la station que vous appelez (cela prévient la station qu'ils sont appelés)
2. Puis dites « C'est... »
3. Donner ensuite votre indicatif
4. Transmettez votre message
5. Finissez votre message par « A vous » ; finissez la conversation par « Terminé » (consultez l'annexe pour plus de détails sur les procédures radio).

Vous trouverez ci-dessous quelques astuces pour améliorer votre procédure radio :

- ★ finalisez un message avant sa transmission, assurez-vous qu'il est clair et court. Déconnectez-vous sauf si vous êtes sûr(e) que vous pouvez apporter votre aide ;
- ★ avant de transmettre, soyez sûr(e) que personne d'autre n'est en train de parler ;
- ★ rappelez-vous de diviser votre message en phrases pertinentes, faites des pauses et gardez un rythme naturel dans votre élocution ;
- ★ évitez les appels trop nombreux et les transmissions non officielles ;
- ★ gardez une distance d'environ 5 cm entre le microphone et vos lèvres. Tenez le microphone de face presqu'à angle droit avec votre visage. Protégez votre microphone des bruits de fond ;
- ★ quand vous êtes prêt(e) à transmettre, appuyez sur le bouton de transmission et attendez une seconde avant de parler. Quand vous avez fini de transmettre, attendez un moment avant de relâcher le bouton ;
- ★ rappelez-vous qu'aussi longtemps que vous pressez le bouton de transmission, personne d'autre ne peut transmettre de sa radio ;
- ★ utilisez une prononciation standard, accentuez les voyelles, évitez les voix très aigües, parlez d'une voix modérément forte et ne criez pas. Parlez lentement, distinctement et clairement ;
- ★ accusez réception (« bien reçu », « reçu » ou « compris »). Si vous ne comprenez pas, demandez que le message soit répété (« répétez ») ;
- ★ rappelez-vous : réfléchissez, appuyez et parlez – pas dans un autre ordre.

Même si vous pensez parler un anglais ou français convenable, votre accent et les mots que vous choisissez, couplés avec le bruit de fond, peuvent rendre difficile la compréhension de vos propos. Afin de faciliter la compréhension, un alphabet phonétique a été créé pour aider celui qui reçoit le message à comprendre rapidement ce que vous voulez dire. Ainsi, lorsqu'il vous est demandé d'épeler un mot, utilisez l'alphabet phonétique, qui se trouve en annexe avec une liste de mots de procédure.

2. Les téléphones mobiles

Aujourd'hui, grâce au GSM (Global System for Mobile Communications), vous pouvez avoir accès non seulement à une large couverture internationale

pour votre téléphone mobile, mais également à vos courriers électroniques sur votre téléphone. De plus, à la différence d'une communication réseau de radio VHF (où tous vos collègues à portée peuvent entendre ce que vous dites), l'utilisation d'un téléphone mobile vous offre en général le luxe d'avoir une simple conversation individuelle.

Cela peut sembler le meilleur moyen de communication. Cependant les choses ne sont pas toujours aussi simples sur le terrain. Malgré tous ses avantages, l'utilisation du téléphone mobile peut présenter certains inconvénients :

- ★ les coûts dans certaines régions peuvent être élevés, surtout pour les appels internationaux ;
- ★ la couverture réseau peut être bonne dans certaines zones, en particulier dans les villes, mais elle peut être mauvaise, voire inexistante, dans les zones rurales ;
- ★ vous pouvez avoir à acheter une nouvelle carte SIM ou un nouveau téléphone dans certains pays si votre système n'est pas compatible avec les réseaux locaux.

De plus, certains aspects relatifs à la sécurité doivent être pris en compte :

- ★ **réseaux détruits** : dans une zone touchée par un cataclysme ou par la guerre, le réseau de téléphonie mobile peut avoir été endommagé ou détruit. Dans ce cas, les communications par téléphone mobile peuvent être impossibles ou au mieux aléatoires ;
- ★ **réseaux brouillés** : en temps de crise, un réseau de téléphonie mobile peut être surchargé par un nombre trop important d'utilisateurs et il peut s'avérer impossible de passer des appels ;
- ★ **manœuvres politiques** : étant donné que les autorités locales peuvent contrôler le système de téléphonie mobile, elles peuvent tout simplement décider de le fermer ;
- ★ **conversations peu sûres** : les autorités locales peuvent écouter toute conversation téléphonique. Comme pour toutes formes de télécommunication que vous êtes amené(e) à utiliser, les conversations via téléphone mobile doivent toujours être considérées comme peu sûres ;
- ★ **vol** : les téléphones eux-mêmes sont des objets prisés par les voleurs ;
- ★ **téléphones hi-tech ou appareils d'espionnage ?** Les nouvelles fonctions intéressantes

des téléphones mobiles (p. ex. l'appareil photo, la vidéo, le stockage, les applications ou les fonctions de localisation) pourraient vous attirer des ennuis. La simple présence de ces fonctions intégrées pourrait créer un malentendu sur vos intentions ou être délibérément utilisée de façon abusive contre vous. Il s'agit principalement de possibles gadgets d'espionnage.

3. Les communications par satellite (SATCOM)

Les appareils SATCOM sont faciles à utiliser. Ils fonctionnent grâce au rebondissement des signaux sur un satellite qui les mènent jusqu'à un récepteur ou une station relais qui peut alors les retransmettre. La zone au sol où vous pouvez obtenir de bonnes communications de votre SATCOM est connue sous le nom d'« empreinte ». Rappelez-vous, ce n'est pas parce qu'une marque particulière de SATCOM fonctionnait parfaitement lors de votre dernière mission, qu'elle va être idéale dans une autre partie du monde. L'« empreinte » peut être complètement différente. Prenez conseil auprès de vos experts en communication quand ils vous donnent votre équipement. Ils savent ce qui va fonctionner et ce dont vous avez besoin. La fonction la plus importante du SATCOM est sa garantie de communication longue portée.

Malgré les aspects positifs de l'utilisation du SATCOM, vous devriez garder ce qui suit à l'esprit :

- ★ **ce n'est pas toujours l'option la moins chère** : pour une communication courte distance, les équipements VHF restent les plus économiques et une option utile ;
- ★ **canaux surchargés** : avec l'augmentation de l'utilisation de téléphones par satellite dans les régions en difficulté, des communications simultanées peuvent surcharger la capacité des canaux satellite. Par conséquent les communications par satellite ne doivent pas être considérées comme un réseau autosuffisant, mais plutôt comme un complément aux réseaux HF et VHF ;
- ★ **il permet de vous tracer (au moment où vous le voulez le moins !)** : Les SATCOM modernes incorporent de temps en temps un signal GPS à transmission immédiate (Géo-positionnement par Satellite). En somme, quiconque suivant votre transmission sera capable de déterminer votre position géographique exacte. Soyez attentif au fait que cette possibilité pourrait présenter un risque pour votre sécurité. Dans les

zones sensibles, il serait préférable de laisser le SATCOM à votre base ;

★ **un transmetteur, un récepteur** : souvenez-vous, qu'avec SATCOM, seulement une communication d'un point à un autre est possible – vous ne pouvez pas transmettre simultanément à plusieurs récepteurs.

4. Internet et les ordinateurs

Nous utilisons tous aujourd'hui internet et autres réseaux digitaux pour communiquer avec des amis et des collègues. Nous connaissons tous l'avantage du système, mais il est très important de souligner les dangers suivants :

★ faites attention à vos informations ! Comme pour tous les systèmes mentionnés plus haut, internet n'est pas sûr. Consultez le Chapitre 4 sur la communication personnelle et le Chapitre 5 sur la sécurité informatique pour plus d'informations sur ce sujet ;

★ faites attention à votre ordinateur ! Votre ordinateur est exposé à des voleurs sans scrupules qui peuvent le voler ou même télécharger un nombre important d'informations quand vous n'êtes pas là. Prenez donc bien soin d'enfermer à clé votre ordinateur portable dans une pièce ou un tiroir de bureau lorsque vous ne l'utilisez pas. Si vous utilisez une clé USB pour sauvegarder votre disque dur, prêtez-y la même attention. Faites attention d'utiliser des mots de passe sûrs pour sécuriser votre ordinateur, vos disques durs et clés USB (consultez le Chapitre 5 sur la sécurité informatique pour plus de détails).

B. La lecture de carte et la navigation

La lecture de carte et la navigation sont des compétences essentielles pour le personnel de mission.

Elles ont trois objectifs spécifiques dans le contexte de missions de gestion de crise :

- ★ permettre à l'équipe de trouver son chemin dans un pays donné et de reconnaître des points de repère particuliers sur le sol et sur une carte ;
- ★ permettre à l'équipe de comprendre les informations fournies sur une carte pour que ses membres puissent se représenter le terrain, ses possibilités et ses limites ;
- ★ aider à la transmission rapide et adaptée des informations concernant les localisations de personnes ou d'objets.

1. Les aides à la navigation

Les cartes

Les cartes sont les aides à la navigation les plus importantes et devraient être étudiées soigneusement au préalable avant de traverser un pays. Cette démarche peut apporter des réponses à beaucoup de questions, comme la meilleure route à prendre et les zones à éviter. Les cartes permettent à l'utilisateur de visualiser la réalité du terrain, elles l'aident à s'orienter et lui donnent davantage confiance.

Les cartes topographiques sont des représentations graphiques détaillées d'éléments présents à la surface de la terre. La légende de la carte (ou clé) liste les points de repère sur la carte et leurs symboles correspondants. Les cartes topographiques présentent en général une projection géographique (latitude et longitude en degrés, minutes et secondes) et un quadrillage (abscisses et ordonnées en mètres). Les positions relatives et absolues d'éléments de repère de la carte peuvent ainsi être déterminées.

Comment lire une carte topographique

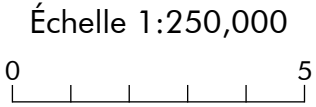
La première étape est de se familiariser avec les caractéristiques propres à la carte ou aux cartes utilisées :

- ★ à quelle échelle est la carte ? L'échelle indique les distances et la taille comparative d'éléments figurant sur la carte ;
- ★ où est le Nord ? Le point nord permet d'orienter la carte ;
- ★ quels symboles sont utilisés sur la carte ? Pour comprendre la carte, vous devez connaître les symboles. Regardez la légende ;

★ quel système de coordonnées (ou référentiel) est utilisé sur la carte ? Ces informations se trouvent dans le texte en marge de la carte. Certaines cartes plus récentes présentent des coordonnées GPS. Rappelez-vous de régler votre GPS sur le bon système, ou sur un système compatible et citez le référentiel utilisé quand vous mentionnez des coordonnées.

L'échelle de la carte

Une carte représente une zone donnée sur le sol. L'échelle d'une carte se réfère à la relation (ou le ratio) entre la distance sur une carte et la distance correspondante sur le sol. L'échelle d'une carte peut être représentée par une échelle graphique.



Carte à l'échelle 1/250 000e

Si vous utilisez une carte à l'échelle 1/250 000e, par exemple, le premier chiffre sur l'échelle (1) représente une unité nominale de distance sur la carte pendant que le second (250 000) représente la même distance sur le sol. Dans ce cas, 1 centimètre sur la carte représente 250 000 centimètres soit 2,5 kilomètres sur le sol.

L'échelle graphique peut être utilisée pour déterminer la distance entre deux points sur la carte. Les échelles sont en général présentées par des paliers d'un, cinq ou dix kilomètres. Utilisez un bout de ficelle, une règle ou une bande de papier pour mesurer la distance entre deux points sur la carte. Puis comparez cette mesure à la barre d'échelle sur la carte pour déterminer quelle distance la mesure représente.

Direction et trajectoires

Les cartes comprennent en général une représentation graphique du Nord qui montre la direction du nord géographique, du nord de la carte et du nord magnétique. Cette représentation montre aussi la déclinaison magnétique rapportée valable pour le centre de la carte.

★ Le nord géographique ou le vrai nord (NG) est la direction du pôle Nord géographique de la Terre.

★ Le nord de la carte (GN, NL ou Y) est la direction indiquée par les lignes verticales (abscisses) sur une carte topographique. L'angle formé en un point par la direction du nord de la carte

par rapport à la direction du nord géographique s'appelle la convergence des méridiens.

★ Le nord magnétique (NM) est la direction entre un point sur la surface de la Terre et le pôle Nord magnétique.

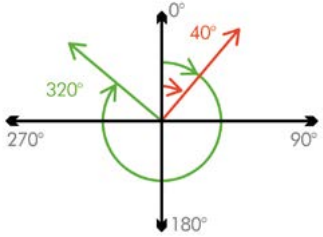
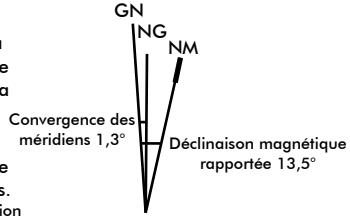


Schéma illustrant des trajectoires de 40° et de 320°

La différence de direction entre le nord géographique et le nord magnétique s'appelle la déclinaison magnétique. Comme le nord de la carte est utilisé au détriment du nord géographique pour la lecture de la carte, il est plus important de connaître la différence entre le nord de la carte et le nord magnétique. Elle est connue sous le nom de déclinaison magnétique rapportée ou de variation magnétique. Comme la position du pôle Nord magnétique bouge légèrement d'année en année, la déclinaison magnétique rapportée et la variation magnétique vont changer légèrement chaque année. Lors de l'utilisation d'une carte, pour une bonne navigation, sachez que la variation magnétique peut être importante, en particulier si la carte date de plusieurs années.

Le nord géographique (NG), le nord de la carte (GN, NL ou Y) et le nord magnétique (NM) sont schématisés pour le centre de la carte.

Le NM est correct pour 1997 et se déplace vers l'est de moins de 0,1° tous les dix ans.
Source : Australian Geological Survey Organisation



Les directions peuvent être également indiquées en trajectoires. Une trajectoire (ou azimut) est l'angle horizontal mesuré dans le sens des aiguilles d'une montre, du Nord vers une direction choisie. Les trajectoires sont habituellement exprimées en degrés et vont de 0° (Nord) à 360° (également le Nord). Le Sud est 180°, l'Est 90° et l'Ouest 270°.

Les symboles cartographiques (la légende)

Les cartes utilisent des symboles pour représenter des éléments au sol. Ces éléments comprennent des routes, des pistes, des cours d'eau, des lacs, de la végétation, des clôtures, des bâtiments, des lignes électriques, des frontières administratives etc. La couleur joue un rôle important dans les symboles et elle est parfois soumise à certaines conventions internationales. Le bleu est par exemple utilisé pour des plans d'eau, le noir pour les cultures et le vert pour la végétation. Bien que la plupart des symboles ressemblent aux éléments qu'ils

représentent, ils sont tous expliqués dans la légende de la carte.

Les courbes de niveau

Les cartes topographiques présentent des courbes de niveau qui relient les points à la même altitude et représentent le relief du terrain. Par exemple, s'il y a de nombreuses courbes de niveau proches les unes des autres, cela signifie que le terrain est escarpé. Les courbes de niveau qui sont espacées indiquent un paysage en pente douce.

Les référentiels

La cartographie et les systèmes affiliés sont basés sur un référentiel qui est une projection mathématique correspondant le mieux à la forme réelle de la Terre. Un référentiel géocentrique est un référentiel qui a son origine au centre de la Terre. L'avantage du référentiel géocentrique est qu'il est directement compatible avec un système de navigation par satellite.

Adopter un référentiel géocentrique permet d'avoir un seul standard de récupération, d'archivage et d'utilisation des données géographiques, ce qui assure la compatibilité entre plusieurs systèmes géographiques au niveau local, régional, national et mondial.

Quiconque utilise une carte ou un récepteur GPS aura besoin de savoir quel référentiel est utilisé pour la cartographie, ainsi que pour les coordonnées de latitude et de longitude.

2. Les coordonnées cartographiques

Les coordonnées cartographiques sont habituellement représentées de deux manières : par les coordonnées géographiques ou par les coordonnées du quadrillage.

Les coordonnées géographiques : latitude et longitude

Vous pouvez trouver ou indiquer une localisation en utilisant les coordonnées géographiques de latitude (nord ou sud – lignes horizontales) et de longitude (est ou ouest – lignes verticales). Elles sont mesurées en degrés (°), minutes (') et secondes (''). Par exemple, les coordonnées géographiques pour une trajectoire peuvent être indiquées de la façon suivante 33°40'30''S, 153°10'40''E. Chaque degré est divisé en 60 minutes et chaque minute est divisée en 60 secondes.

La latitude est une valeur angulaire qui exprime la distance nord ou sud depuis l'équateur (latitude 0°). Le pôle Sud est à 90°S ; le pôle Nord à 90°N. La longitude est la valeur angulaire qui exprime la distance est ou ouest par rapport à une ligne imaginaire appelée le méridien de Greenwich (longitude 0° sur toutes les cartes).

Les coordonnées de latitude et de longitude figurent à chaque angle d'une carte. Sur certaines cartes, des lignes courtes et noires le long des bords du champ de la carte indiquent les minutes de latitude et de longitude. Quand des coordonnées sont indiquées, la latitude est donnée en premier.

Les coordonnées cartographiques : abscisses et ordonnées

Les lignes de quadrillage peuvent être aussi utilisées pour trouver ou indiquer une localisation. Les lignes de quadrillage sont les lignes croisées verticales et horizontales espacées de façon égale qui se superposent sur l'ensemble du champ de la carte.

Les cartes sont normalement imprimées de telle façon que le nord de la carte pointe vers le haut de la feuille (si l'impression est le moyen habituel). Une partie des lignes du quadrillage va du nord au sud alors que l'autre partie va d'est en ouest. La position d'un point sur la carte est décrite par sa distance est à partir d'une ligne nord-sud et par sa distance nord sur une ligne est-ouest. Pour cette raison, les lignes de quadrillage sont aussi appelées :

- ★ abscisses – ce sont les lignes verticales qui vont du haut en bas (du nord au sud). Elles divisent la carte d'ouest en est. Leur valeur augmente vers l'est ;
- ★ ordonnées – ce sont les lignes horizontales qui vont de la gauche vers la droite (d'ouest en est). Elles divisent la carte du nord au sud. Leur valeur augmente vers le nord.

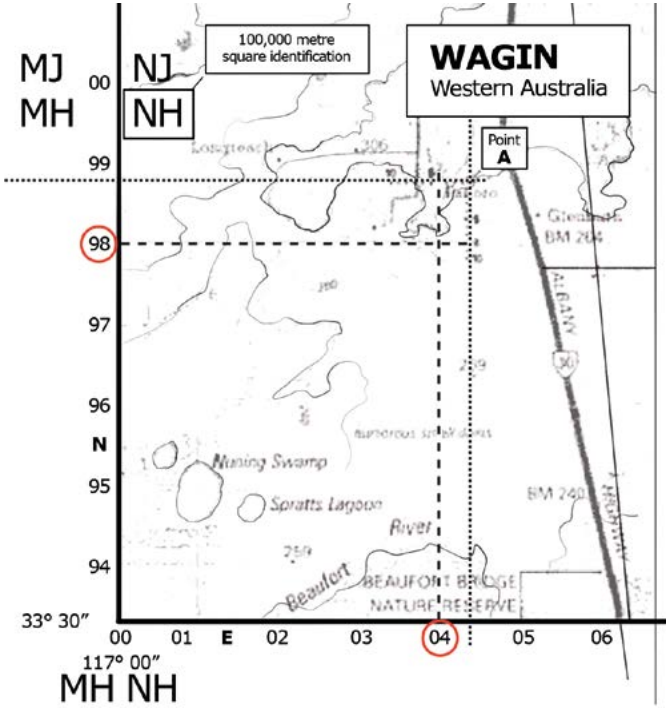
Les carrés formés par l'intersection entre les abscisses et les ordonnées sont appelés des cases. Sur des cartes à l'échelle 1/100 000e, la distance entre les lignes adjacentes représente 1 000 mètres ou 1 kilomètre. Par conséquent, chaque case représente une zone de 100 hectares ou d'un kilomètre carré.

Comment coter une grille de référence pour un point particulier

Une grille de référence est utilisée pour décrire une position particulière sur une carte. Le degré de pertinence requis va déterminer la méthode utilisée

pour créer la grille de référence. Toutes les méthodes suivent une approche similaire. Une grille de référence à quatre chiffres est utilisée pour identifier quelle case contient un élément particulier de la carte. Une grille de référence à six chiffres va préciser plus finement la position avec une précision au 10e de l'intervalle de la grille. Dans la marge d'une carte, il y a habituellement une section expliquant comment les grilles de référence sont cotées. Les informations nécessaires pour compléter une grille de référence se trouveront dans cette section de la marge.

Exemple de détermination d'une grille de référence (non à l'échelle)



Pour obtenir une grille de référence complète au 100 000e pour un point A (Panoro) sur la carte ci-dessus :

★ notez le nom de la carte. Le numéro de la zone de quadrillage (un identifiant unique) peut être utilisé comme alternative. Il se trouve en marge de la carte. Le point A se situe sur le plan papier de la ville de Wagin. Le numéro de la zone de quadrillage est 50H (ne figure pas sur la photo) ;

★ lisez les lettres identifiant les 100 000 mètres carrés qui contiennent le point. Dans ce cas particulier, c'est NH ;

★ localisez la ligne verticale du quadrillage à gauche du point d'intérêt et lisez la valeur à deux chiffres de l'abscisse. La valeur sur l'abscisse de A est 04 (ligne en pointillés) ;

★ estimez les dixièmes entre la ligne verticale du quadrillage et le point. Si vous utilisez une échelle de Romer sur la boussole, placez l'échelle correspondante au dessus du point pour le mesurer, comme il est indiqué sur le schéma ci-dessus. En utilisant la même ligne verticale du quadrillage décrite ci-dessus, comptez à rebours les dixièmes du point A à la ligne du quadrillage. Dans ce cas, la valeur est 4 (distance entre la ligne en pointillés et la ligne en tirets) ;

★ localisez la ligne horizontale du quadrillage sous le point d'intérêt et lisez la valeur à deux chiffres de l'ordonnée. La valeur d'ordonnée du point A est 98 (ligne en pointillés) ;

★ estimez les dixièmes entre la ligne horizontale du quadrillage et le point. En utilisant la même méthode que celle décrite ci-dessus, comptez à rebours les dixièmes du point A à la ligne du quadrillage. Dans ce cas la valeur est 8 (distance entre la ligne en pointillés et la ligne en tirets) ;

★ notez le référentiel de la carte qui se trouve en marge du plan. Le plan de Wagin est sur GDA94 (ne figure pas sur le schéma). Par conséquent, la grille de référence complète pour le point A est soit Wagin, NH044988 soit 50HNH044988 (y compris le numéro de la zone de quadrillage).

3. La boussole

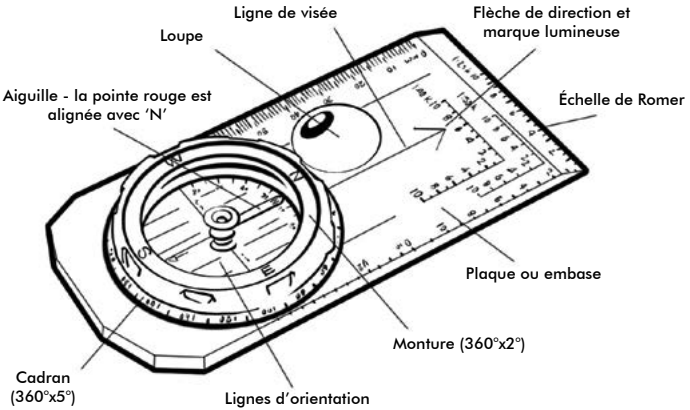
La boussole est une aide utile pour la navigation, en particulier lorsque vous voyagez de nuit, ou à travers une végétation dense où il est difficile se repérer.

Une boussole fonctionne selon le principe suivant : l'aiguille pivotante aimantée (ou le point Nord sur le cadran mobile) pointe toujours vers le pôle Nord magnétique. Ainsi une boussole avec des graduations (degrés) indiquées dessus peut être utilisée pour mesurer la trajectoire d'une direction choisie à partir du nord magnétique. Les objets métalliques comme les voitures, les piliers de clôture métalliques, les piliers électriques et les lignes de transmission peuvent affecter la précision de l'orientation par boussole. Eloignez-vous de ces objets lorsque vous utilisez une boussole, au moins à un mètre des piliers de clôture métalliques et à 20 mètres d'une voiture.

Assurez-vous toujours de maintenir la boussole à plat pendant son utilisation. Sinon l'aiguille magnétique peut se bloquer dans le boîtier.

Les éléments d'une boussole

Il y a plusieurs types de boussole. Les boussoles à aiguille pivotante avec un cadran mobile sont les plus utiles. En plus d'une aiguille pointant vers le nord, ces boussoles ont souvent une base transparente avec une flèche de direction (ou flèche de visée) et des lignes d'orientation marquées sur un cadran rotatif, si bien qu'elles peuvent être utilisées pour mesurer des trajectoires sur le quadrillage d'un plan.



Utiliser une boussole pour arriver à destination

Pour suivre les trajectoires de la boussole jusqu'à une destination choisie, déterminez des trajectoires

magnétiques à partir des éléments visibles le long de la route ou obtenez ces trajectoires d'une autre source avant de partir.

Pour déterminer des trajectoires magnétiques :

★ sélectionnez un repère visible de la route que vous empruntez et en maintenant le niveau de la boussole à plat, pointez la flèche de direction vers cet objectif visible ;

★ trouvez la trajectoire de ce repère visible en tournant le cadran jusqu'à ce que le 'N' s'aligne avec l'extrémité colorée de l'aiguille. Lisez l'angle (ou l'azimut) en degrés sur l'index du cadran ;

★ en gardant l'aiguille alignée avec le 'N', avancez dans la direction indiquée par la trajectoire de la ligne de visée. L'azimut va aider à rester sur la bonne voie quand le repère ne sera plus visible. Répétez cette procédure jusqu'à ce que la destination soit atteinte.

Quand les trajectoires magnétiques sont connues :

★ si une trajectoire est donnée en degrés, la trajectoire est réglée sur la ligne de visée en tournant le cadran. Maintenez le niveau de la boussole avec la flèche de direction droit devant ;

★ tournez le boîtier jusqu'à ce que la pointe rouge de l'aiguille soit alignée avec le 'N' sur le cadran. La direction du voyage est maintenant déterminée ;

★ choisissez un repère visible aligné avec la trajectoire et marchez vers lui. Répétez cette procédure jusqu'à ce que la destination soit atteinte.

4. Le géo-positionnement par satellite (GPS)

Le géo-positionnement par satellite (GPS) est un système international de navigation radio, géré par l'armée de l'air américaine, qui est formé d'une constellation de 31 satellites et de leurs stations au sol. Le GPS utilise ces satellites comme points de référence pour calculer des trajectoires précises au mètre près.

Les récepteurs GPS sont généralement des appareils portables qui aident à la navigation au sol, en mer et dans les airs. Le récepteur est seulement une aide à la navigation et ne peut pas être utilisé seul pour se déplacer. Une bonne navigation dépend de la précision des données enregistrées dans le récepteur.

Désormais presque tous les smartphones sont équipés d'une puce GPS intégrée semblable à celles que l'on trouve dans les récepteurs GPS portables. Les téléphones avec un GPS actif ont besoin d'une troisième application pour utiliser la fonctionnalité de la puce GPS. Similaires aux appareils portables, les applications GPS fonctionnant sur les smartphones peuvent visualiser des lieux sur des cartes digitales, enregistrer des repères de balisage et des points de trace ainsi que des lieux, comme décrit ci-après.

Comment fonctionne un GPS

La base du GPS est la triangulation par satellites. Pour ce faire, un récepteur GPS mesure la distance grâce au temps de parcours des signaux radio. En utilisant les signaux de trois de ces satellites, une position en deux dimensions est arrêtée ; en utilisant quatre satellites, une position en trois dimensions est déterminée. Plus le nombre de satellites GPS perçus par le récepteur est important, plus la localisation de l'endroit est précise.

Ce que le GPS peut faire

La plupart des récepteurs GPS sont équipés de ces fonctions générales :

- ★ la détermination de la vitesse au sol ;
- ★ la représentation graphique de la position actuelle ;
- ★ le stockage de la position actuelle comme un repère de balisage ;
- ★ le stockage des autres positions comme repères de balisage ;
- ★ les routes parcourues représentées comme des voies ;
- ★ le calcul de trajectoire entre deux points ;

- ★ l'identification d'une erreur à gauche ou à droite de la trajectoire prévue ;
- ★ la détermination d'une amplitude ou d'une distance entre deux endroits.

La navigation GPS

La navigation avec un récepteur GPS est semblable à la navigation avec une boussole. Du fait qu'une carte est utilisée dans les deux approches, une compréhension claire des principes de la lecture de carte et des principes de navigation, est essentielle. Pour la navigation GPS on se sert de techniques semblables à celles utilisées par la navigation avec carte ou avec boussole. Les principes de la sélection des routes choisies, l'étude de la carte, la constitution de feuilles de données pour la navigation, etc. restent nécessaires lorsque l'on utilise des récepteurs GPS (voir ci-dessous).

Utiliser le GPS avec une carte

Le GPS est basé sur le référentiel WGS84 (voir les explications sur les référentiels ci-dessus). Par défaut, la plupart des récepteurs signalent des unités de coordonnées géographiques de latitude et de longitude en degrés décimaux.

Cependant, tous les plans n'ont pas un référentiel WGS84. Il est important de vérifier quel référentiel, quelle projection cartographique et quelles unités cartographiques sont utilisés sur la carte. Ces informations sont normalement imprimées dans la marge de la carte.

Pour obtenir la meilleure adéquation entre les coordonnées de la carte et celles de votre récepteur GPS, configurez le récepteur GPS pour afficher les coordonnées (géographiques ou de quadrillage) sur le même référentiel que la carte qui est utilisée. La plupart des récepteurs GPS ont la capacité d'afficher soit les coordonnées géographiques soit les coordonnées de quadrillage sur un certain nombre de référentiels nationaux et régionaux. Il est important de savoir comment régler le bon référentiel dans le récepteur. Surtout, consultez le guide d'utilisation du récepteur GPS pour les détails. Si le référentiel nécessaire n'est pas disponible dans le récepteur, consultez le service compétent de votre mission (p. ex. le technicien système d'information géographique) pour obtenir de l'aide.

Il est recommandé de vérifier un récepteur GPS par rapport aux éléments bien définis sur la carte chaque fois que vous l'utilisez. Prenez un repère comme une intersection routière, déterminez sa position par GPS et comparez-la avec les coordonnées calculées sur la carte. Plus l'échelle de cette carte est grande, mieux c'est.

La performance du GPS et ses limites

Les récepteurs GPS ont besoin d'un ciel clair et dégagé pour entrer en communication avec la constellation de satellites (réseau). Certaines conditions peuvent interférer avec le signal GPS, telles que :

- ★ la couverture nuageuse ;
- ★ la végétation ;
- ★ se connecter de l'intérieur d'un bâtiment ;
- ★ se connecter de l'intérieur d'un véhicule motorisé sans antenne GPS ;
- ★ se connecter dans des ravins, des caves, des mines et autres zones en sous-sol ou en contrebas ;
- ★ les récepteurs GPS peuvent aussi être affectés par des orages électriques.

Les récepteurs GPS sont équipés d'une boussole intégrée et d'un capteur d'altimètre. Ces deux instruments ont d'abord besoin d'être étalonnés avant d'être activés sur un nouveau lieu de mission. Cette opération nécessite normalement de faire tourner le GPS à la fois sur un axe horizontal et sur un axe vertical. Pour régler la boussole, consultez les réglages du GPS et suivez les instructions fournies par le manuel.

La plupart des récepteurs GPS commerciaux donnent des coordonnées exactes à 50 mètres près horizontalement et à 70 mètres près verticalement. Dans des conditions idéales, une précision à environ 10 mètres près peut être obtenue. Comme les récepteurs GPS sont alimentés par batterie, il est important que vous connaissiez la durée et l'état de ces batteries, en particulier avant de partir pour des zones rurales ou des régions reculées. Vous devriez bien sûr emporter des batteries supplémentaires, mais assurez-vous d'avoir avec vous en permanence une boussole magnétique et une carte au cas où.

Les types de données qui peuvent être récupérées en utilisant un GPS

Il y a deux sortes de données élémentaires qui peuvent être récupérées et stockées dans la mémoire d'un appareil GPS. Ce sont les repères de balisage (ou points) et les points de trace (ou traces).

Les points de cheminement (WP) sont l'enregistrement d'un point au sol particulier par lequel vous êtes passé(e). Habituellement, un repère de balisage est alimenté par un ensemble de données de latitude, de longitude et d'altitude. Les traces sont l'enregistrement d'une série de points qui sont récupérés automatiquement après un certain nombre de secondes par le GPS

pour enregistrer le chemin parcouru par le récepteur GPS pendant un trajet.

Comment utiliser le GPS pour récupérer des données

Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions pour récupérer des données avec un GPS dans différentes situations de mission.

- ★ Évaluation des routes : les repères de balisage peuvent être enregistrés sur des portions de route endommagées, ainsi que dans des villages et des regroupements de population. Les traces peuvent enregistrer la route utilisée.
- ★ Évaluation des villages : les repères de balisage peuvent être enregistrés à des intersections de routes et au niveau de bâtiments importants (p. ex. les postes de police, les écoles et les hôpitaux).
- ★ Inondations et recensement de dommages : le GPS peut être utilisé pour appréhender l'ampleur d'un certain nombre de dégâts, par exemple après une inondation ou lorsque des bâtiments se sont effondrés.
- ★ Photographies : les endroits où des photographies ont été prises peuvent être enregistrés, par exemple en constatant les dégâts causés à des structures ou des installations particulières.
- ★ Évaluations aériennes : les appareils GPS sont sûrs en vol car ils ne transmettent pas, ils reçoivent seulement des signaux.

Rappelez-vous qu'un appareil GPS enregistre seulement les nombres WP : un enregistrement de ce que chacun de ces points représente doit être fait au moyen de spécifications. Les spécifications peuvent être enregistrées dans l'appareil lui-même, dans un livret ou sur un support destiné à cet effet.

5. Planifier

Avant de voyager, répartissez les routes que vous avez choisies en sections. Chaque section devrait aboutir à un repère reconnaissable. Ensuite établissez une feuille de données de navigation pour l'ensemble de l'itinéraire ; elle permet de donner des informations importantes pour chaque section de la route.

Orienter la carte

Orientez la carte avant de la lire. Pour ce faire, tenez-la horizontalement et tournez-la jusqu'à ce que sa direction et ses éléments correspondent à ce que vous voyez au sol. Si vous n'êtes pas en mesure d'identifier les éléments autour de vous, utilisez la boussole pour orienter la carte. Pour ce faire :

- ★ mettez la carte à plat et placez votre boussole de telle façon que le bord de la base longe n'importe quelle ligne de nord de la carte et la flèche de direction doit également pointer vers le nord de la carte ;
- ★ tournez la carte et la boussole jusqu'à ce que le point nord de l'aiguille de la boussole se mette sur l'est ou l'ouest de la ligne de visée par la somme des angles du quadrillage/magnétiques donnés en marge de la carte ;

Une fois que la carte est orientée, les éléments importants du paysage peuvent être identifiés.

Trouver votre position actuelle

Lorsque vous avez réglé votre récepteur GPS sur un référentiel correspondant au référentiel de la carte, vous pouvez utiliser votre GPS pour définir les coordonnées de votre position du moment. Une fois que vous avez identifié les éléments environnants sur le sol et sur la carte, vous pouvez suivre la procédure suivante pour trouver votre position :

- ★ choisissez deux éléments visibles et trouvez-les sur la carte. Pointez alors la flèche de direction vers un élément repère et tournez le cadran de la boussole jusqu'à ce que l'extrémité rouge de l'aiguille pointe sur le 'N' du cadran ;
- ★ placez la boussole sur la carte avec le bord de la base touchant l'élément repère et faites-le pivoter jusqu'à ce que la flèche d'orientation ou les lignes d'orientation s'alignent avec les lignes du nord de la carte ;
- ★ répétez ce procédé avec le deuxième élément. Le lieu où vous vous trouvez est à l'intersection des deux lignes.

Mettre en place un itinéraire

Lorsque vous avez orienté votre carte et que vous avez identifié votre position à un moment donné, vous pouvez établir votre itinéraire. Faites le en projetant ou en dessinant une ligne droite à travers la carte (en utilisant le bord de la carte ou un morceau de

ficelle). Une bonne façon de faire est aussi d'identifier un élément visible éloigné qui se trouve sur la ligne, comme un affleurement rocheux et d'avancer vers ce point. Identifiez alors un autre élément sur la ligne, et ainsi de suite, jusqu'à rejoindre votre destination.

Quand les éléments sont épars, vous pouvez utiliser un récepteur GPS. D'abord, déterminez les coordonnées du point de destination à partir d'une carte et entrez-les dans le récepteur. Ensuite marchez dans la direction approximative de la destination en laissant le récepteur indiquer la bonne direction.

Vous pouvez aussi utiliser votre carte et votre boussole comme suit :

★ avant de commencer, placez la boussole sur la carte de telle façon que le bord de la base touche votre position du moment (point 5 dans l'illustration) jusqu'à votre destination (point 11) ; la flèche de direction va aussi pointer dans cette direction ;

★ tournez le cadran de la boussole jusqu'à ce que les lignes d'orientation soient parallèles aux lignes du nord de la carte ; la flèche d'orientation doit aussi pointer vers le nord de la carte.;

★ mettez la carte de côté. Tenez la boussole à plat pour qu'elle soit stable et levez-la pour que la flèche de direction pointe droit devant. Tournez jusqu'à ce que la pointe rouge de l'aiguille soit directement sur la flèche d'orientation, pointant vers le 'N' du cadran. La flèche de direction pointe maintenant vers la destination (point 11) ;

★ levez les yeux, alignez la flèche de direction avec un élément de repère et marchez jusqu'à lui. Recommencez cette procédure jusqu'à atteindre votre destination ;

Garder le cap en utilisant une boussole

Si vous avancez dans une végétation dense, il est important que vous fassiez des points réguliers à la boussole. La meilleure méthode pour garder une

trajectoire magnétique donnée est de choisir un élément imposant (comme un arbre), qui se situe sur la trajectoire, et avancer jusqu'à lui. Puis, sélectionnez un autre objet sur la trajectoire et avancez jusque là. Continuez ainsi jusqu'à avoir atteint la destination. S'il est impossible de trouver un objet proéminent sur la trajectoire, envoyez une autre personne en avant environ à 100 mètres, faites-la se déplacer pour s'ajuster à la trajectoire, puis avancez vers elle. A nouveau, recommencez cette procédure jusqu'à atteindre votre destination.

Quand une marche commence, vérifiez régulièrement les éléments suivants :

★ tous les éléments comme les collines et les cours d'eau doivent être vérifiés lorsqu'ils sont atteints et identifiés sur la carte. Notez la direction du courant des rivières et des fleuves puis vérifiez sur la carte ;

★ les chemins doivent être identifiés, mais toujours considérés avec suspicion. Il est facile d'être sûr(e) d'un chemin qui n'est pas celui noté sur la carte ;

La distance parcourue

Il est très important, en particulier quand vous avancez dans la végétation, de connaître la distance que vous avez couverte. Il y a deux méthodes simples pour y parvenir :

Compter ses pas

★ C'est la méthode généralement considérée comme la plus sûre.

★ Les distances peuvent être évaluées en fonction du nombre de pas effectués.

★ Ce nombre de pas peut être traduit en kilomètres, selon le type de relief et la longueur moyenne des pas.

★ L'expérience montre que sur de longues distances il est préférable de compter le nombre de pas du pied droit plutôt que chaque enjambée.

★ Pour faciliter la mémorisation, utilisez de petits cailloux ou des graines et changez-en un de poche tous les cent pas.

★ Pour une enjambée de 76 cm (30 pouces), 657 pas du pied droit représenteront 1 kilomètre.

★ Pour calculer votre longueur de pas, mesurez-les à plat sur une distance de 100 mètres et comptez combien de fois vous posez le pied droit pour couvrir cette distance.

Le temps

- ★ La distance peut aussi être calculée en kilomètres par heure, en établissant le rapport entre le temps passé à marcher et la vitesse de marche.
- ★ Pour une personne moyenne marchant sur un terrain assez plat, un pas de 76 cm (30 inches) va permettre d'atteindre une vitesse d'environ 5 kilomètres par heure.
- ★ La règle de Naismith, définie par un alpiniste écossais en 1892, considère que la vitesse moyenne de marche est de 5 km/h (3,1 miles) plus 1 heure chaque 600 m (2 000 pieds) d'altitude gravis.

6. Le partage d'information spatiale

En situation de crise, que ce soient lors de catastrophes naturelles ou de conflits armés, l'obtention et la transmission rapide d'informations fiables est cruciale. Partager des informations géographiques par des solutions en ligne devient de plus en plus courant car cela facilite l'acheminement d'une aide humanitaire rapide et adaptée dans les régions sinistrées. De telles solutions accélèrent les communications et renforcent la coordination entre les différents acteurs dans un environnement complexe et en changement permanent.

Une gamme d'outils de technologie de l'information a été développée dernièrement, ce qui permet à des utilisateurs entraînés d'effectuer une analyse rapide et fiable des dégâts par imagerie satellite, puis de partager l'information en temps réel. Depuis 2000, UNOSAT (le programme opérationnel pour les applications satellitaires des Nations Unies) a produit des analyses issues de satellites pour soutenir la gestion des catastrophes et la réponse humanitaire par l'acquisition et la diffusion de données. L'unité de cartographie rapide d'UNOSAT est capable de comparer les images par satellites avant et après la catastrophe, en ce qui concerne par exemple les dommages aux infrastructures ou les populations déplacées. Les équipes sur le terrain peuvent ensuite vérifier ces résultats. En 2004, UNOSAT a développé une carte vivante, assemblant des informations de sources et de partenaires variés dans une 'photo opérationnelle commune'. Cela permet à toutes les parties de procéder à partir de la même carte, réduisant le risque de malentendus et facilitant la prise de décisions efficaces et concrètes.

'Asign' est une application mobile qui situe géographiquement ('tag') les photos, les dimensionne

selon leur largeur et les envoie à un serveur web où les photos peuvent être évaluées et partagées avec des collaborateurs. Développé par le projet GEOPICTURES financé par la CE et UNOSAT, Asign permet un partage d'informations en quasi temps réel entre les institutions de recherche, les entreprises privées et les organisations humanitaires, avec des équipes d'évaluation ou du personnel d'intervention sur le terrain. Elle ne facilite pas seulement la communication entre les différents acteurs, elle transfère également constamment les messages et les informations visuelles dans la carte vivante.

Le développement récent d'ArcGIS, une plateforme de cartographie en ligne, reliée par le 'cloud', fait de LIVE map et d'ASIGN app en association avec ArcGIS Collector app un outil puissant pour l'enregistrement et le partage d'informations dans un dispositif de gestion de crise.

Un enjeu clé pour les organisations impliquées dans la gestion de crise est de rendre disponibles des ressources adaptées afin d'intégrer de nouvelles technologies d'information dans les procédures de gestion de crise, par exemple en formant le personnel de mission à utiliser l'application Systèmes d'Information Géographique (SIG) en cas de crise.

Avant de partir en mission, informez-vous sur les technologies et ressources SIG utiles que votre organisation peut mettre à votre disposition sur le terrain.

C. Le transport

1. Les véhicules 4X4

Quand vous serez en mission, il vous sera souvent demandé de conduire un véhicule à quatre roues motrices (4X4). Même si vous en avez déjà conduit, il est important de savoir ce qui fait la singularité d'un 4X4. Au cas où vous en ayez perdu l'habitude ou si vous n'avez pas beaucoup d'expérience dans la conduite d'un véhicule 4X4, prenez quelques leçons de conduite d'un quatre roues motrices avant de partir en mission.

« Quatre roues motrices » signifie que les quatre roues entraînent le véhicule ; en général vous pouvez sélectionner les roues que vous voulez activer, mais dans certains cas les quatre roues sont toutes motrices en même temps (4X4 permanent, p. ex. Range Rover). Dans la plupart des voitures, seules deux roues entraînent le véhicule et les autres sont des « roues libres ». Par le passé, la puissance moteur était transmise aux roues motrices arrière, mais aujourd'hui la traction par les roues avant est plus fréquente. La plupart des véhicules 4X4 ont gardé le système d'entraînement par les roues arrière en situation normale, avec mobilisation des roues avant lorsque le conducteur active la conduite 4X4. Pour réduire l'usure, le bruit et la consommation d'essence, les 4X4 sont souvent munis de moyeux de roue libre sur les roues avant.

Pourquoi les véhicules 4X4 demandent une attention particulière ?

Il y a un nombre important de différences entre une voiture normale et un véhicule 4X4. Un 4X4 pèse en général le même poids qu'un véhicule ordinaire, mais il a un centre de gravité plus haut, c'est pourquoi il est moins stable. Il peut avoir un empattement plus court et un rayon de braquage plus important. La taille des roues et leur bande de roulement peuvent être

plus adaptées à des conditions de route tout terrain qu'aux routes bitumées. Les deux essieux-moteur et la boîte de transfert permettent de choisir des rapports courts ou longs ainsi que la conduite en quatre roues motrices. Pour compenser ces différences, ce véhicule requiert des aptitudes de conduite particulières. Une bonne conduite en quatre roues motrices demande de la pratique et des capacités qui s'acquièrent avec de l'expérience.

Principes généraux de conduite en 4X4

Les principes généraux suivants s'appliquent à la conduite d'un 4X4 en hors piste ou sur des routes en très mauvais état :

- ★ **évaluez et anticipez**. Sortez de la voiture et vérifier sur le terrain l'obstacle à franchir avant de commencer à le traverser ;
- ★ **la première tentative** pour traverser un obstacle est habituellement la meilleure, en particulier dans des conditions boueuses et glissantes ;
- ★ **la bonne vitesse au bon moment**. Un changement de vitesse au milieu d'un obstacle peut faire patiner une roue et faire perdre de la puissance ;
- ★ **en cas de doute, fiez-vous à la commande d'accélérateur**. Dans des conditions difficiles, ne forcez pas le changement de vitesse (par exemple garder le régime moteur constant au ralenti ou juste au dessus du ralenti, ne pas passer l'embrayage ni freiner) ;
- ★ **ne pas pousser le moteur à fond**. Utilisez seulement la quantité de couple moteur nécessaire ;
- ★ **ralentissez**. Pour arrêter le patinage des roues, ôtez votre pied de l'accélérateur ;
- ★ **quand vous freinez, évitez de bloquer les roues**. Si les roues patinent, relâchez le frein jusqu'à reprendre de l'adhérence ;
- ★ **« Après vous ! »** Si deux véhicules ou plus avancent en convoi, traversez les obstacles les uns après les autres.

2. La check-list du véhicule

Vous trouverez ci-dessous une liste d'éléments à emporter avec vous dans votre véhicule et sur lesquels vous devez garder un œil en permanence :

- ★ les pneus (assurez-vous qu'ils sont en bon état et qu'ils sont suffisamment gonflés, y compris la roue de secours !) ;
- ★ l'huile, le liquide de refroidissement, l'essence (vérifiez régulièrement les niveaux, ne laissez jamais votre réservoir à essence en dessous de la moitié de la réserve) ;
- ★ les outils (assurez-vous qu'ils sont tous à leur place, y compris le cric et la clé pour les écrous de la roue) ;
- ★ une courroie de ventilateur de rechange, des jerricanes d'essence (si besoin) et une roue de secours correctement gonflée ;
- ★ des protections individuelles (si nécessaire), p. ex. casque, gilet pare-balles ;
- ★ de l'eau potable ;
- ★ de la nourriture de secours ;
- ★ un kit de premiers secours ;
- ★ un sac de couchage/des couvertures (toujours utiles pour les climats froids et pour les premiers secours) ;
- ★ une lampe torche et des piles supplémentaires ;
- ★ une carte, des boussoles, un GPS ;
- ★ le logo/drapeau de votre organisation pour votre véhicule
- ★ les lumières (des phares en état de fonctionnement, les feux arrière, les lumières de frein, des clignotants et des lumières qui illuminent votre logo/drapeau) ;
- ★ les documents requis par les organisations ou les autorités locales, par exemple le certificat d'immatriculation (la carte grise) du véhicule, ses documents d'immatriculation et d'assurance.

3. Les véhicules blindés

En général, les véhicules blindés sont une sorte de 4X4. Tous les véhicules peuvent être protégés par un blindage si nécessaire (p. ex. la cabine d'un camion de convoi). Il y a plusieurs niveaux de protection disponibles. Plus le degré de protection est élevé, plus le poids de votre véhicule est important (en général).

Le poids supplémentaire résultant de ces couches supplémentaires de protection (véhicules entre 3,5 et 7,5 tonnes) exigent des compétences particulières de conduite à cause des particularités de tenue de route que cela crée. Pour conduire un véhicule blindé en Europe, il est nécessaire d'avoir un permis « C1 ». De plus en plus souvent les missions exigent comme compétence de base que vous ayez un permis « C1 » plutôt que le permis « B ». Vérifiez si vous avez besoin d'un permis « C1 » pour votre poste avant votre affectation (par exemple si vous êtes un(e) observateur(rice) aux frontières). Si vous en avez besoin, assurez-vous de vous être entraîné(e) suffisamment car s'habituer aux véhicules blindés demande du temps.

Le placage blindé peut fournir une bonne protection contre les balles de fusil et l'effet de souffle provenant de tirs d'obus, de mines anti-personnel et, jusqu'à un certain point, d'autres mines. Cependant, ce n'est pas parce que vous avez un véhicule blindé à votre disposition qu'il faut le traiter comme un tank tout-terrain. Il peut vous protéger et il le fera contre des menaces peu importantes, mais n'attendez pas qu'il vous protège de tout. En d'autres termes, soyez raisonnable. Si les risques sont importants, faites demi-tour. Un véhicule blindé n'est pas normalement conçu pour résister à des balles de sniper plus grosses, à des mines anti-char ou à un tir direct d'artillerie ou de mortier proche.

Ayez connaissance du niveau de protection que votre véhicule peut vous apporter.

Les véhicules blindés devraient être utilisés pour des missions essentielles dans des zones à haut risque et lorsque vous vous engagez dans une zone inconnue, possiblement à haut risque pour la première fois. Ils devraient normalement partir à deux pour plus de sécurité, en particulier en cas de panne. Si les conditions justifient l'usage de véhicules blindés, alors vous devez également porter votre casque et votre gilet pare-balles pour plus de protection.

De la même façon, si la situation requiert l'usage d'équipements de protection, vous devez vous assurer que le kit de premiers secours est toujours dans votre véhicule et devez être entrainé(e) à son utilisation. Emportez toujours avec vous deux bandages de compression. Ils sont petits, simples, facile à porter. Les compresses sont spécialement conçues pour être appliquées rapidement sur les blessures afin d'arrêter une hémorragie et ainsi sauver des vies. Demandez-en à votre service médical ou à votre infirmier(ère) de camp (vous pouvez aussi les faire vous-même).

Autres formes de véhicules de protection

Une protection balistique, ou une 'couverture de protection balistique', sont conçues pour apporter une protection minimale et économique aux véhicules non équipés du blindage décrit ci-dessus. Ces couvertures – faites des mêmes matériaux que ceux utilisés pour les gilets pare-balles – sont posées sur le plancher du véhicule. Elles sont assez lourdes (presque six kilos par mètre carré). Ces couvertures augmentent la protection offerte par le plancher du véhicule contre les éclats de grenades, les explosions de munitions ou les mines anti-personnel. Cependant, la présence de ces systèmes de protections ne devrait pas vous donner l'impression d'une trop grande sécurité. Ils ne vous protègeront pas, ni vous ni votre véhicule, contre les mines anti-véhicules.

Des sacs de sable peuvent être posés sur le plancher des véhicules pour apporter une protection complémentaire contre le risque de mines. Ils sont efficaces contre l'explosion et les éclats de mines anti-personnel, mais il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils réduisent l'effet de souffle des mines anti-véhicules. En d'autres termes, n'attendez pas une protection totale. Par ailleurs, les sacs de sable ajoutent du poids au véhicule et réduisent sa stabilité.

4. Les drones

En même temps que le développement et l'usage de nouvelles technologies se répandent dans le monde, l'importance des drones s'est accrue de façon significative ces dernières années. Pendant que certains débattent du fait que les drones vont devenir un outil courant dans les opérations à venir de gestion de crise, le débat sur les drones a eu tendance par le passé à se concentrer sur des sujets éthiques et sur l'utilisation de drones dans les attaques militaires. Cependant, l'utilisation actuelle de drones est beaucoup plus large et comporte des moyens innovants, économiques et professionnels pour enquêter sur ce qui se passe sur le terrain. Cela peut être utile dans des contextes variés et dangereux, comme des catastrophes naturelles, des conflits armés et des situations instables. Jusqu'à présent les drones ont été utilisés dans différents environnements de conflits, par exemple en République Démocratique du Congo et au Mali. Ils deviennent de façon croissante un outil courant de maintien de la paix.

La base légale pour une utilisation civile des drones est controversée : en général il n'y a pas de cadres juridiques pour l'utilisation humanitaire de drones, c'est pourquoi en pratique, des solutions ad hoc sont souvent trouvées avec les autorités locales. Cependant

de tels arrangements sont à court terme et manquent de transparence, d'orientations claires, de normes et de directives. Les informations relatives à la programmation des vols, à leur objet et au type de données récupérées devraient toujours être communiquées au public, ce qui est rarement le cas.

Plus avant, d'autres sujets litigieux autour de l'utilisation des drones voient le jour : notamment concernant la récupération, la sélection, l'utilisation et le transfert de données collectées, la répartition des tâches et des responsabilités, les problèmes de logistique ainsi que les conséquences ambivalentes de leur utilisation sur les opérations en cours au sol.

Comme on s'attend à ce que la pression augmente sur les acteurs civils et militaires pour adopter de nouvelles technologies, le besoin est urgent de définir des politiques claires, des cadres juridiques et des normes strictes. Des organisations comme UAViators (une communauté de pilotes de drones dans l'humanitaire) travaillent pour accroître la légitimité des drones en créant une plateforme réunissant les bonnes pratiques et développant des directives internationales pour leur utilisation transparente et civile.

Chapitre 7
Passage de relais et retour au pays

A. Les dernières étapes avant de quitter le pays d'intervention

1. Le passage de relais

Les missions de gestion de crise sont conçues pour être temporaires. L'objectif est de stabiliser la situation et de poser les jalons d'une paix sûre et durable.

La décision de mettre fin à un mandat de mission est une décision politique. Des évaluations sont faites pour déterminer à quel moment une mission peut se terminer et quand transmettre la responsabilité des tâches restantes aux autorités locales.

L'organisation de la mission doit, dès le début, prévoir une transition ou une stratégie de sortie – tout en sachant que cette stratégie devra être ajustée constamment. Cela peut comprendre de planifier, préparer et coordonner le terrain politique pour une future mission, une passation systématique de responsabilités aux autorités locales et à d'autres partenaires, ou un système international conjoint, pour passer des priorités post-conflit à un processus de consolidation de la paix.

Dans tous les cas, la transparence, la clarté, l'attention aux détails et une bonne communication avec ses partenaires sont essentielles dans le processus de transfert. Un bon passage de relais assure que votre travail et ce que vous avez accompli ne seront pas perdus. Il prévient vos successeurs de possibles dangers et écueils. Il leur offre toute la connaissance et les contacts dont ils ont besoin. Pour un passage de relais efficace, mettez-vous à la place de votre successeur : que voudriez-vous ou auriez-vous besoin de savoir ?

Pensez à (ou trouvez) l'expérience spécifique et la connaissance de la personne à laquelle vous faites cette transmission et adaptez votre passage de relais en conséquence. Ayez un système de classement et de sauvegarde clair pour garder vos informations et faites-en sorte de coucher sur le papier les connaissances importantes qui n'existent que dans votre tête. Les notes de transmission doivent être rédigées avant votre départ. Une copie doit être donnée à votre successeur ainsi qu'à votre supérieur(e) hiérarchique. Idéalement, il devrait y avoir une période de recouvrement avec votre successeur(e).

Un passage de relais peut comprendre :

- ★ un dossier de transmission écrit et des notes de transmission ;
- ★ une réunion de passage de relais entre l'équipe qui part et celle qui arrive ;
- ★ des réunions individuelles ;
- ★ des réunions avec les contacts importants pour présenter votre successeur(e) ;
- ★ une rencontre informelle entre l'équipe qui part et celle qui arrive.

2. Mettre fin à un programme

Un projet ou un programme doit être officiellement clôturé pour s'assurer que :

- ★ les procédures opérationnelles sont en place ;
- ★ la transmission à l'équipe opérationnelle a bien été assurée ;
- ★ la documentation et les documents de référence sont en place ;
- ★ toutes les actions à venir et les recommandations sont documentées et diffusées ;
- ★ les résultats sont transmis aux bonnes personnes ;
- ★ il n'y ait pas de détails importants qui auraient été omis.

La fin d'un programme, pour quelque raison que ce soit, doit être soigneusement préparée. Les équipes sont probablement déçues de perdre leur emploi. Les dirigeants locaux, les sous-traitants et les bénéficiaires peuvent protester contre la perte de l'aide que le programme leur apportait. Il faut de l'attention pour s'assurer que la clôture soit bien gérée.

La fin des contrats de l'équipe

Le processus de gestion de la fin des contrats doit être soigneusement et intelligemment planifié et géré. Des relations de loyauté peuvent avoir été établies dans le temps et certains personnels peuvent considérer que leur loyauté n'a pas été récompensée. Les contrats doivent avoir été rédigés initialement avec la possibilité de les rompre avec un préavis court en temps de crise, ainsi le personnel sait ce qui peut arriver.

Le droit du travail et les usages locaux doivent être respectés scrupuleusement. Le recours à un avocat local compétent est souvent nécessaire : ses honoraires

peuvent être bien moins onéreux que le coût d'une action en justice qui pourrait autrement être intentée.

Avant tout, le procédé doit être équitable et perçu comme tel. Les responsables doivent s'assurer qu'il y ait une communication claire au sujet du procédé et une concertation quand c'est possible.

La fin des contrats des fournisseurs

Il peut être aussi nécessaire de mettre fin aux contrats avec des entreprises locales, aux baux avec des propriétaires de locaux et à d'autres contrats. Dans un environnement instable, où une crise va probablement conduire à la rupture des contrats à brève échéance, des clauses peuvent être prévues dans les contrats dès leur origine pour gérer ce type de situation. Transparence, équité et l'attention portée aux détails sont importants. Une fois encore, un avocat local peut être nécessaire.

Toutes les réclamations ou les actions judiciaires doivent être réglées avant le départ du responsable. Partir sans avoir réglé ces problèmes augmente les risques pour le personnel et la première équipe, ainsi que pour les autres organisations ; et cela pourrait nuire à la réputation de votre organisation.

La vente de biens

Des décisions doivent être prises assez tôt pour déterminer comment disposer des biens de l'organisation. Certains biens peuvent être donnés ou vendus aux organisations locales. Certains peuvent être emmenés par l'organisation pour les utiliser dans d'autres programmes. Ces décisions vont dépendre des exigences des donateurs, des règles de l'organisation et du jugement du responsable concerné.

Évaluation et inspection

Les évaluations ou les inspections des programmes peuvent être demandées par l'organisation avant sa clôture. Cela devrait être pris en compte dans la planification de la clôture. En particulier, est-ce que les principaux collaborateurs seront disponibles pour des entretiens, si nécessaire ?

Tous les documents et rapports essentiels doivent être archivés soigneusement. Ceci permettra d'établir les responsabilités si une enquête devait être menée dans le futur. Cela peut aussi protéger l'organisation contre toute fausse déclaration.

3. Le rapport final

Le principal objectif des rapports est d'informer les lecteurs de la progression accomplie et des problèmes rencontrés dans votre domaine d'activité pendant la période considérée. Le rapport final (également appelé rapport de fin de mission) reflète votre contribution dans l'accomplissement de votre mission et vos taches. Il doit mentionner les enseignements tirés, parvenir à des conclusions et faciliter la prise de décision future.

L'objectif d'un rapport final est de fournir une évaluation de l'exécution du mandat de mission, en particulier en ce qui concerne votre domaine spécifique de responsabilité. Il devrait établir des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exécution du mandat de mission, avec l'objectif d'informer au sujet des politiques, des procédures et des pratiques. Le rapport devrait aussi se concentrer sur les enseignements et les bonnes pratiques, ainsi que mettre en évidence les facteurs qui ont contribué aux réussites ou aux échecs et qui peuvent être reproduits.

4. Le bilan de la mission

Un bilan de mission se passe avec une équipe spécifique pour donner la possibilité au personnel de discuter de son implication durant son affectation et d'en tirer toutes les leçons pour que l'organisation enrichisse sa mémoire institutionnelle. Les points suivants peuvent être couverts :

- ★ l'avant-départ ;
- ★ l'arrivée dans le pays et l'intégration ;
- ★ les activités de la mission ;
- ★ les relations avec les autres organisations et entités ;
- ★ les problèmes organisationnels et administratifs ;
- ★ le matériel ;
- ★ autres sujets et commentaires.

B. Rentrer chez soi

1. Les examens médicaux

Vous devriez prendre rendez-vous chez le médecin et suivre un traitement rapidement si vous présentez des signes de maladie ou des blessures à la suite de votre affectation. Particulièrement préoccupants sont : une fièvre persistante, de la toux ou des troubles abdominaux avec diarrhée, car ils peuvent avoir été causés par une maladie contractée en mission.

Plusieurs maladies tropicales ne montrent pas de symptômes avant plusieurs mois après avoir été contractées ou peuvent être confondues avec l'épuisement et le stress du déménagement. Pour exclure toute maladie tropicale, il est conseillé de consulter un médecin spécialiste en médecine tropicale.

Si vous avez eu un quelconque contact sexuel durant votre affectation ou si vous viviez dans une zone lourdement affectée par le SIDA, vous devriez faire un test VIH et de maladies vénériennes. Même après avoir été exposé(e) au virus, les tests VIH peuvent présenter un résultat négatif jusqu'à environ trois semaines. Si des signes de stress persistent après être rentré(e) de mission, vous devriez consulter un thérapeute.

Les médicaments

Vous devriez continuer à prendre les médicaments selon la prescription du fabricant, même après avoir quitté le lieu de votre affectation. Ces informations se trouvent sur l'emballage des médicaments et s'appliquent tout particulièrement aux médicaments antipaludiques.

2. Réinsertion : travail et famille

La réinsertion avec la famille et les anciens collègues peut s'avérer difficile. En rentrant de mission, vous pouvez vouloir parler de votre expérience alors que les autres ne veulent pas écouter. De la même façon, cela peut être difficile si vous ne voulez pas parler de votre expérience quand les autres ne cessent de vous le demander. Comprendre à quels types de réactions vous attendre de votre part, de la part de votre famille et de vos amis quand vous rentrez à la maison est important pour que votre réinsertion soit moins stressante.

Préparez-vous à une variété de réactions émotionnelles comme l'excitation, la désorganisation, la désorientation, le ressentiment et la frustration.

Les choses peuvent ne pas être aussi simples que vous l'imaginiez. Certaines choses peuvent avoir changé pendant votre absence et vous-même pouvez vous être transformé(e) dans votre perception de la vie et de vos priorités. L'excitation de la mission peut également vous manquer pendant un certain temps.

Le contre-choc culturel

Un contre-choc culturel est classique, tout comme l'est une phase de dépression ou d'apathie après l'excitation du retour chez soi. Cette étape peut être délicate et les sentiments d'isolement et de confusion sont fréquents. Un contre-choc culturel dure plusieurs mois et n'est souvent pas bien compris. Le manque de tolérance et de patience montré à la maison peut vous donner le sentiment d'être décalé(e) et incompris(e). Il peut renforcer le sentiment de dépression que vous pouvez ressentir. Le contre-choc culturel peut vraisemblablement avoir un impact sur vos relations amicales et familiales. Cela s'applique en particulier aux relations de couple – où il peut être difficile de rétablir de la confiance et de l'intimité – ainsi qu'avec les enfants qui, selon leur âge, peuvent réagir de façon déconcertante.

Les facteurs contribuant au contre-choc culturel

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles le contre-choc culturel se produit, mais les principaux facteurs sont listés ci-dessous.

- ★ La réalité de votre foyer est différente de la maison dont vous vous souvenez. Au cours de votre affectation, vous pouvez avoir idéalisé ou romancé votre foyer. Il est facile d'oublier ou de minimiser les sujets qui étaient précédemment des sources de stress dans votre vie quotidienne.
- ★ Les choses changent. Le changement concerne tout et tout le monde. Apprendre ces changements et s'y adapter peut être très stressant.
- ★ Vous serez aussi transformé(e). Vous pouvez avoir changé certaines de vos valeurs et trouver difficile que les gens ne semblent pas s'intéresser aux sujets qui vous occupent (comme s'occuper des problèmes du monde).
- ★ Les gens peuvent ne pas réagir avec vous ou à votre expérience comme vous vous y attendiez. Beaucoup de personnes de retour trouvent difficile de communiquer avec les gens et la société de la même façon qu'avant, ou peuvent être frustrées par la capacité d'attention limitée des gens vis à vis de leur expérience.

Comme tous les aspects du contre-choc culturel, la façon dont vous appréhendez le problème que vous rencontrez doit être très personnalisée. Cependant, le processus peut être facilité jusqu'à un certain point, par le simple fait d'avoir été informé(e) que le contre-choc culturel existe.

Les stratégies pour aider à gérer le contre-choc cultuel

Quelques stratégies pour traiter le contre-choc culturel sont décrites ci-dessous.

- ★ Commencez à vous préparer mentalement au processus d'ajustement avant de finir votre mission. Une réflexion continue est utile pour clarifier votre pensée et vos sentiments.
- ★ Prenez votre temps pour rentrer chez vous, à la fois physiquement et mentalement. Prenez votre temps avec vous-même et évitez de vous fixer des échéances pour prendre des décisions sur des sujets de vie importants.
- ★ Cultivez de bonnes pratiques d'écoute. Une des meilleures façons de vous assurer d'avoir une audience attentive est de montrer que vous vous intéressez à l'histoire de ceux qui vous écoutent. Savoir bien écouter renforcera des relations bénéfiques fondées sur le respect mutuel.

- ★ Apprenez ce qui a changé en ce qui concerne les membres de votre famille, vos amis, la politique, le marché du travail etc. Essayez de vous adapter à de nouvelles habitudes et à de nouveaux problèmes.
- ★ Renégociez vos rôles et responsabilités au travail et à la maison. La charge de travail peut être partagée d'une nouvelle façon.
- ★ Recherchez et engagez-vous dans des réseaux de soutien. De nombreuses personnes trouvent que l'enjeu le plus important de leur retour est de trouver des personnes partageant les mêmes idées ou avec qui ils peuvent partager leur expérience. Pour surmonter ceci, vous pouvez vouloir rester en contact avec des collègues ou trouver d'autres débouchés qui regroupent des gens qui ont le même état d'esprit.
- ★ Trouvez des façons d'incorporer vos nouveaux intérêts et vos compétences interculturelles dans votre vie à la maison.

Le stress post-affectation

Soyez conscient(e) qu'il est possible que vous viviez un stress post-affectation après votre retour. Vous pouvez subir un contrecoup ou des séquelles différées, en particulier si vous vous en êtes bien sorti(e) pendant la situation de crise elle-même. Les réactions typiques

peuvent être semblables à celles rencontrées durant la mission.

Les symptômes du stress post-affectation

Certains symptômes de stress post-affectation comprennent :

- ★ les troubles du sommeil ;
- ★ la nervosité et l'anxiété ;
- ★ le fait de revivre l'évènement vécu de façon persistante ;
- ★ le sentiment de vide affectif ;
- ★ l'irritabilité ;
- ★ les reproches contre soi-même et le sentiment de culpabilité ;
- ★ l'agressivité et la haine ;
- ★ les problèmes de concentration ;
- ★ les souffrances physiques.

Les stratégies pour gérer le stress post-mission

Certaines stratégies pour gérer le stress post-mission sont les suivantes :

- ★ soyez patient(e) et laissez-vous du temps pour récupérer. Vous ajuster à votre nouvel environnement prend du temps, que ce soit physiquement et mentalement. A la suite d'expériences stressantes, il est normal d'avoir besoin de davantage de repos et de sommeil que d'habitude. Cela peut être difficile car vous avez été éloigné(e) de votre famille et des gens que vous aimez qui ont également besoin d'attention. Reconnaissez que vous pouvez avoir besoin de plus de temps que d'habitude pour assimiler votre expérience et vos impressions, ainsi que pour vous adapter à la vie quotidienne chez vous ;
- ★ essayez de prendre soin de votre corps. De la même manière que d'avoir assez de repos, il est utile de faire de l'exercice. Évitez l'abus d'alcool ou de médicaments pour faire face à la façon dont vous vous sentez, car cela tend à aggraver les choses ;
- ★ communiquez votre expérience. Parlez de votre expérience, mais gardez à l'esprit que les autres peuvent ne pas partager le même

intérêt pour votre expérience en mission. Ils peuvent également perdre leur intérêt plus vite que vous ne vous y attendiez. Exprimer vos sentiments et vos expériences par d'autres canaux, comme les arts ou les activités culturelles (par exemple l'écriture, la peinture, la danse), peut aussi vous aider ;

★ demandez de l'aide si nécessaire. Même si c'est naturel de vivre un stress post-mission, vous devriez demander de l'aide dans le processus de rétablissement si nécessaire. Si les symptômes de stress post-mission durent plus de 30 jours ou deviennent plus intenses, il est conseillé de demander de l'aide auprès d'un professionnel. Il n'est pas rare de faire une dépression après la mission, mais cela peut être efficacement traité.

Liste des abréviations

4X4	Véhicule à quatre roues motrices
AGNU	Assemblée générale de l'ONU
AMIB	Opération de l'UA au Burundi
AMIS	Opération de l'UA au Soudan
AMISEC	Mission de l'Union africaine (UA) pour la sécurisation des élections aux Comores
AMISOM	Mission de l'Union africaine en Somalie
APSA	Architecture africaine de paix et de sécurité
BACP	Bureau d'appui à la consolidation de la paix (ONU)
BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires (ONU)
BIDDH	Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (OSCE)
BSCI	Bureau des services de contrôle interne (ONU)
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CCP	Commission de consolidation de la paix (ONU)
CE	Commission européenne
CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communautés économiques régionales (UA)
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CIDE	Convention relative aux droits de l'enfant (ONU)

List of abbreviations

4WD	Four-wheel drive vehicle
UNGA	UN General Assembly
AMIB	AU Mission in Burundi
AMIS	African Union Mission in Sudan
AMISEC	AU Mission for Support to the Elections in the Comoros
AMISOM	AU Mission in Somalia
APSA	African Peace and Security Architecture
PBSO	The Peacebuilding Support Office
OCHA	UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
ODIHR	Office for Democratic Institutions and Human Rights (OSCE)
OIOS	UN Office for Internal Oversight Services
DAC	Development Assistance Committee (OECD)
PBC	UN Peacebuilding Commission (UN)
EC	European Commission
CEDAW	Convention of the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
ECOWAS	Economic Community of West African States
RECs	Regional Economic Communities (AU)
ICRC	International Committee of the Red Cross
UNCRC	UN Convention on the Rights of the Child

Français

CIVCOM	Comité chargé des aspects civils de la gestion des crises (UE)
CMB	Conseil de gestion des crises (UE)
CMC	Concept de gestion de crise (UE)
CMD	1. Chef de mission (diplomatique) 2. Division de gestion des conflits (UA)
CMPD	Direction Gestion des crises et planification (UE)
CMUE	Comité militaire de l'UE
CONOPS	Concept général d'opérations
COPS	Comité politique et de sécurité (UE)
COREPER	Comité des représentants permanents (UE)
CPCC	Capacité civile de planification et de conduite (UE)
CPI	Cour pénale internationale
CPS	Conseil de paix et de sécurité (UA)
CS	Conseil de sécurité (ONU)
CTITF	Équipe spéciale de lutte contre le terrorisme (ONU)
DAM	Département de l'appui aux missions (ONU)
DAP	Département des affaires politiques (ONU)
DCAF	Centre de Genève pour le contrôle démocratique des forces armées
DDR	Désarmement, démobilisation et réinsertion
DIH	Droit international humanitaire
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix (ONU)
DOSP	Division des opérations de soutien à la paix (UA)
DPS	Département Paix et Sécurité (UA)

English

CIVCOM	Committee for Civilian Aspects of Crisis Management (EU)
CMB	Crisis Management Board (EU)
CMC	Crisis Management Concept (EU)
1. HoM	Head of Mission
2. CMD	Crisis Management Division
3. CMD	Conflict Management Division (AU)
CMPD	Crisis Management and Planning Directorate (EU)
EUMC	European Union Military Committee
CONOPS	Concept of Operations
PSC	Political and Security Committee (EU)
COREPER	Committee of Permanent Representatives (EU)
	Civilian Planning and Conduct Capability (EU)
ICC	International Criminal Court
PSC	Peace and Security Council (AU)
SC	UN Security Council
CTITF	Counter-Terrorism Implementation Task Force (UN)
DFS	Department of Field Support (UN)
DPA	Department of Political Affaires (UN)
DCAF	Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces
DDR	Disarmament, Demobilisation and Reintegration
IHR	International humanitarian law
DPKO	Department of Peacekeeping Operations (UN)
PSOD	Peace Support Operations Division (AU)
PSD	Peace and Security Department (AU)

Français

DUDH	Déclaration universelle des droits de l'homme
ECOMIB	Mission de sécurité de la CEDEAO en Guinée-Bissau
EEI	Engins explosifs improvisés
EMUE	État-major de l'UE
ENTRi	Nouvelle initiative européenne pour la formation à la gestion civile des crises
EUAM Ukraine	Mission de conseil de l'UE sur la réforme du secteur de la sécurité civile en Ukraine
EUBAM	Mission d'assistance de l'UE à la frontière en Moldavie et Ukraine
EUCAP	Mission(s) PSDC de l'UE
EUFOR	Force placée sous la direction de l'UE
EULEX Kosovo	Mission « État de droit » menée par l'UE au Kosovo
EUMM Géorgie	Mission d'observation de l'UE en Géorgie
EUNAVFOR Somalie opération Atalante	Opération de Force Navale de l'Union Européenne au large de la Somalie
EUPOL	Mission(s) de police de l'UE
EUTM	Mission(s) de formation de l'UE
FAA	Force africaine en attente (UA)
FEAT	Outils d'évaluation environnementale rapide
FGE/EUROGENDFOR	Force de gendarmerie européenne
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité (en Afghanistan)
FOC	Pleine capacité opérationnelle
GPM	Groupe (de travail) politico-militaire (CE)

English

UDHR	Universal Declaration of Human Rights
ECOMIB	ECOWAS Mission in Guinea-Bissau
IED	Improvised Explosive Device
EUMS	EU Military Staff
ENTRi	Europe's New Training Initiative for Civilian Crisis Management
EUAM Ukraine	EU Advisory Mission for Civilian Security Sector Reform Ukraine
EUBAM	European Union Border Assistance Mission to Moldova and Ukraine
EUCAP	EU Capacity Building Mission(s)
EUFOR	European Union Force
EULEX Kosovo	EU Rule of Law Mission in Kosovo
EUMM Georgia	EU Monitoring Mission in Georgia
EUNAVFOR Somalia Operation	The European Union Naval Force Somalia Operation Atalanta
EUPOL	EU Police Mission(s)
EUTM	EU Training Mission(s)
ASF	African Standby Force (AU)
FEAT	Flash Environmental Assessment Tool
EGF	European Gendarmerie Force
ISAF	International Security Assistance Force (in Afghanistan)
FOC	Full operational capacity
PMG	Politico-Military Group (EC)

Français

GPS	Système mondial de positionnement
HCDH	Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
HEAT	Formation « Sensibilisation en milieu hostile »
HF	Haute fréquence
HIPPO	Groupe indépendant de haut niveau sur les opérations de paix des Nations unies
HR/VP	Haut(e)représentant(e) de l'Union européenne pour les affaires étrangères et la politique de sécuritéVice-président(e) de la Commission européenne
IAP	Politique des Nations unies en matière d'évaluation et de planification intégrées
IARSSTF	Équipe spéciale inter-organisations pour la réforme du secteur de la sécurité (ONU)
IcSP	Instrument de l'UE contribuant à la stabilité et à la paix
IDDRS	Normes intégrées de désarmement, démobilisation et réintégration
IDMC	Observatoire des situations de déplacement interne
IMD	Directive militaire initiale
INTERFET	Force internationale au Timor oriental
IPE	Service des instruments de politique étrangère (UE)
IPO	Policier individuel
ISF	Cadre stratégique intégré
ISSAT	Équipe internationale de conseil au secteur de la sécurité
IST	Infections sexuellement transmissibles

English

GPS	Global Positioning System
OHCHR	Office of the UN High Commissioner for Human Rights
UNHCR	UN High Commissioner for Refugees
HEAT	Hostile Environment Awareness Training
HF	High frequency
HIPPO	High-Level Independent Panel on Peace Operations (UN)
HR/VP	High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security PolicyVice-President of the European Commission
IAP	UN Policy on Integrated Assessment and Planning
IARSSTF	Inter-Agency Security Sector Reform Task Force (UN)
IcSP	EU Instrument contributing to Stability and Peace
IDDRS	Integrated Disarmament, Demobilisation and Reintegration Standards
IDMC	Internal Displacement Monitoring Center
IMD	Initiating Military Directive
INTERFET	International Force East Timor
FPI	Service for Foreign Policy Instruments (EU)
IPO	Individual police officer
ISF	Integrated Strategic Framework
ISSAT	International Security Sector Advisor Team
STI	Sexually transmitted infection

Français

ITF	Équipe spéciale intégrée
KFOR	Force pour le Kosovo (OTAN)
LRA-RTF	Groupe de travail régional pour l'élimination de la LRA (UA)
MAP	Mine (terrestre) anti-personnel
MAPP-OEA	Mission d'appui au processus de paix en Colombie (de l'espagnol: Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia de la Organización de los Estados Americanos)
MAV	Mines anti-véhicules
MET	Mission d'évaluation technique
MINED	Mesures à prendre dans un champ de mines
MINURSO	Mission des Nations unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation en République centrafricaine
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies
MINUSTAH	Mission des Nations unies pour la stabilisation en Haïti
MIP	Plan d'exécution du mandat
MISAHEL	Mission de l'Union africaine pour le Mali et le Sahel
MISCA	Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine (UA)

English

ITF	Integrated Task Force
KFOR	Kosovo Force (NATO)
LRA-RTF	Regional Task Force for the elimination of the LRA (AU)
APL	Anti-Personnel (land) mine
MAPP-OEA	Mission to Support the Peace Process in Colombia of the Organization of American States in victim protection in Colombia (from Spanish: Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia de la Organización de los Estados Americanos)
AVM	Anti-vehicle mines
TAM	Technical Assessment Mission
MINED	Actions in a minefield
MINURSO	UN Mission for the Referendum in Western Sahara
MINUSCA	UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic
MINUSMA	UN Multidimensional Integrated Stabilisation Mission in Mali
MINUSTAH	United Nations Stabilization Mission in Haiti
MIP	Mission Implementation Plan
MISAHEL	African Union Mission For Mali and the Sahel
MISCA	African-led International Support Mission in the Central African Republic (AU)

Français

MISMA	Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine (UA)
MMA	Activités d'encadrement, de mentorat et de conseil
MNJTF	Force multinationale conjointe (dans les régions touchées par les attaques de Boko Haram)
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations unies pour la stabilisation en RD Congo
MPS	Missions politiques spéciales (DAP de l'ONU)
MR	Mécanismes régionaux pour la prévention, la gestion et le règlement des conflits (UA)
MRM	Mécanisme de surveillance et de communication de l'information
MSN	Mediation Support Network
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHQ	Quartier général des opérations
OI	Organisations internationales
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
ONUAA	Organisation de l'ONU pour l'alimentation et l'agriculture
ONUC	Opération des Nations unies au Congo
ONUST	Organisme des Nations unies chargé de la surveillance de la trêve
OPLAN	Plan d'opération
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe

English

AFISMA	African-led International Support Mission in Mali (AU)
MMA	Monitoring, Mentoring, Advising
MNJTF	Multinational Joint Task Force (in Boko Haram Regions)
MONUSCO	United Nations Organization Stabilization Mission in the DR Congo
SPM	Special Political Missions (UN DPA)
RMs	Regional mechanisms for Conflict Prevention, Management and Resolution (AU)
MRM	Monitoring and Reporting Mechanism
MSN	Mediation Support Network
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHQ	Operational Headquarters
IO	International Organisations
WHO	World Health Organization
NGO	Non-Governmental Organisation
UN	United Nations
FAO	Food and Agriculture Organization
ONUC	UN Operation in the Congo
UNTSO	United Nations Truce Supervision Organization
OPLAN	Operation Plan
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe

Français

OSM/OSC	Options stratégiques militaires/civiles
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique Nord
OUA	Organisation de l'unité africaine
PACDS	Politique africaine commune de défense et de sécurité (UA)
PCRD	Politique de reconstruction et de développement post-conflit (UA)
PdC	Protection des civils
PDI	Personnes déplacées à l'intérieur du territoire national (Personnes déplacées internes)
PESC	Politique étrangère et de sécurité commune (UE)
PESD	Politique européenne de sécurité et de défense (renommée PSDC en 2009)
PFCA	Cadre politique pour la gestion des crises (UE)
PNUD	Le Programme des Nations unies pour le développement
POP	Procédure opérationnelle permanente
PPIM	Processus de planification intégrée des missions (ONU)
PSDC	Politique de sécurité et de défense commune (UE)
PSP	Premiers secours psychologiques
R2P	Responsabilité de protéger
RAMSI	Mission d'assistance régionale aux îles Salomon
REG	Restes explosifs de guerre

English

MSO/CSO	Military/Civilian Strategic Option
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OAU	Organisation of African Unity
CADSP	Common African Defense and Security Policy (AU)
PCRD	Policy on Post-Conflict Reconstruction and Development (AU)
PoC	Protection of Civilians
IDP	Internally Displaced Person
CFSP	Common Foreign and Security Policy (EU)
ESDP/ CSDP	European Security and Defence Policy (ESDP 1999) (renamed the Common Security and Defence Policy (CSDP) with the Lisbon Treaty in 2009)
PFCA	Political Framework For Crisis Approach (EU)
UNDP	United Nations Development Programme
SOP	Standard Operating Procedure
IMPP	Integrated Mission Planning Process (UN)
CSDP	Common Security and Defence Policy (EU)
PFA	Psychological First Aid
R2P	Responsibility to Protect
RAMSI	Regional Assistance Mission to Solomon Islands
ERW	Explosive Remnants of War

Français

RELEX	Groupe des conseillers pour les relations extérieures (UE)
RMPC	Ressources militaires et de protection civile
RSS	Réforme du secteur de la sécurité
RSSG	Représentant spécial du Secrétaire général de l'ONU
RSUE	Représentant spécial de l'UE
SATCOM	Outil de communication satellite
SCAR	Système continental d'alerte rapide (UA)
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
SGUE	Stratégie globale de l'UE pour la politique étrangère et de sécurité
SIG	Systèmes d'information géographique
SOFA/SOMA	Accord sur le statut des forces/de la mission
SOR	Énoncé des besoins
SSPT	Symptôme de stress post-traumatique
TdR	Termes de référence
TUE	Traité sur l'UE (traité de Maastricht)
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UEO	Union de l'Europe occidentale
UNAMID	Opération hybride de l'Union africaine et des Nations unies au Darfour
UNDAC	Système des Nations unies pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophe (BCAH)
UNFICYP	Force des Nations unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance

English

RELEX	Working Party of Foreign Relations Counsellors (EU)
MCDA	Military and Civil Defense Assets
SSR	Security Sector Reform
SRSG	Special Representative of the UN Secretary-General
EUSR	European Union Special Representative
SATCOM	Satellite Comminications
CEWS	Continental Early Warning System (AU)
EEAS	European External Action Service
EUGS	EU Global Strategy on Foreign and Security Policy
GIS	Geographic Information Systems
SOFA/SOMA	Status of Forces Agreement/ Status of Mission Agreement
SOR	Statement of Requirements
PTSD	Posttraumatic stress disorder
ToR	Terms of Reference
TEU	Treaty on European Union (Maastricht Treaty)
AU	African Union
EU	European Union
WEU	Western European Union
UNAMID	African Union/United Nations Hybrid operation in Darfur
UNDAC	UN Disaster Assessment and Coordination (OCHA)
UNFICYP	UN Peacekeeping Force in Cyprus
UNICEF	United Nations International Children's Fund

Français

UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations unies en Inde et au Pakistan
UNOCA	Bureau Régional des Nations Unies pour l'Afrique Centrale
UNOMS	Services de médiation et d'Ombudsman de l'ONU
UNOSAT	Programme opérationnel pour les applications satellitaires de l'ONU
UNOWAS	Bureau des Nations unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel
UNPOL	Police des Nations unies
UNRCCA	Centre régional des Nations unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale
UNSCO	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations unies dans les territoires occupés
UNSCOL	Bureau du Coordonnateur spécial des Nations unies pour le Liban
UPC	Unité de police constituée
UXO	Munition non explosées
VHF	Très haute fréquence
WP	Point de cheminement
ZIF	Centre pour les opérations internationales de paix (de l'allemand: Zentrum für Internationale Friedenseinsätze)

English

UNMOGIP	United Nations Military Observer Group in India and Pakistan
UNOCA	United Nations Regional Office for Central Africa
UNOMS	UN Ombudsman and Mediation Services
UNOSAT	UN Operational Satellite Applications Programme
UNOWAS	United Nations Office for West Africa and the Sahel
UNPOL	United Nations Police
UNRCCA	The United Nations Regional Centre for Preventive Diplomacy for Central Asia
UNSCO	Office of the United Nations Special Coordinator for the Middle East Peace Process
UNSCOL	Office of the United Nations Special Coordinator for Lebanon
FPU	Formed Police Unit
UXO	Unexploded Ordnance
VHF	Very high frequence
WP	Way Point
ZIF	Center for International Peace Operations (from German: Zentrum für Internationale Friedenseinsätze)

Bibliographie

Ce manuel a fait usage des publications suivantes, de manière directe ou indirecte. Le cas échéant, la formulation a été modifiée afin de convenir le mieux possible au sujet de ce livre.

Chapitre 1 – Mise en contexte de votre situation au sein du cadre de gestion de crise

BODESCU, Alin (2013) : *Military Education as a Means of Promoting the European Security Culture. Military Education as a means of Promoting the European Security Culture*, in: Universitatea Nationala de Aparare Carol I, Issue No. 2, http://www.ceeol.com/search/article-detail?id=216948, consulté le 14 avril 2016.

BUREAU DE LA COORDINATION DES AFFAIRES HUMANITAIRES DES NATIONS UNIES
Humanitarian Civil-Military Coordination (UN-CMCoord), http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/UN-CMCoord/overview, consulté le 10 septembre 2012.
Who We Are, http://www.unocha.org/about-us/who-we-are, consulté le 10 septembre 2012.
(2005) : *Report on Integrated Missions: Practical Perspectives and Recommendations,* http://ochanet.unocha.org/p/Documents/Report_on_Integrated_Missions_May_2005_Final.pdf, consulté le 10 septembre 2012.
Humanitarian Response, What is the Cluster Approach?; https://www.humanitarianresponse.info/clusters/space/page/what-cluster-approach; consulté le 27 mai 2014.

BUREAU D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
(2013) : *Evaluation of UNDP Contribution to Poverty Reduction*, in: Multidimensional, http://issuu.com/undp-evaluation/docs/evaluation_poverty_2013, consulté le 22 octobre 2012.

CENTRE POUR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE
(2009) : *Building on Brahimi. Peacekeeping in an Era of Strategic Uncertainty*, http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Pages/Public/Download.aspx?docid=944&cat=0&scat=0, consulté le 24 octobre 2012.
(2011) : *Civilian Capacity in the Aftermath of Conflict: Independent Report of the Senior Advisory Group,* www.civcapreview.org/LinkClick.aspx?fileticket=CteGrhj1XFs%3D, consuté le 7 avril 2016.

CENTRE POUR LES OPÉRATIONS INTERNATIONALES DE PAIX (2010)
Glossary Peace Operations, Berlin, p. 31.

COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE (2012) : *Peace and Security Department at a Glance,* http://www.peaceau.org/uploads/au-booklet.pdf, consulté le 10 septembre 2012.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE (2003)
(2003) : *Progress Report on Civilian Aspects of Crisis Management*, No. 15625/03, pp. 17 f.

CONSEIL DE SÉCURITÉ DES NATIONS UNIES (2004) : *Report of the Secretary General: The rule of law and transitional justice in conflict and post-conflict societies, http://www.ipu.org/splz-e/unga07/law.pdf. p. 4, consulté le 22 mars 2016.* (2014) : Resolution 2185, http://www.globalr2p.org/media/files/n1464092.pdf, consulté le 25 février 2016.

Wittschorek, Peter (2016): Outreach-Coordinator OSCE Chairmanship 2016, Center for International Peace Operations (ZIF).

CONSEIL EUROPÉEN: *The European Council – an Official Institution of the EU. The Institution*, http://www.european-council.europa.eu/the-institution?lang=en, consulté le 17 septembre 2012.

CROSS, Mai'a K. Davis (2010) : *Cooperation by Committee: The EU Military Committee and the Committee for Civilian Crisis Management, in:* European Union Institute for Security Studies, Occasional Paper No. 82, http://www.iss.europa.eu/uploads/media/op82_CooperationbyCommittee.pdf, consulté le 10 septembre 2012.

DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX DES NATIONS UNIES / DÉPARTEMENT DE L'APPUI AUX MISSIONS DES NATIONS UNIES
(2008) : *United Nations Peacekeeping Operations. Principles and Guidelines.* http://www.un.org/en/peacekeeping/documents/capstone_eng.pdf, pp. 17-18, consulté le 25 février 2016.
(2012) : *Civil Affairs Handbook,* http://www.un.org/en/peacekeeping/issues/civil, consulté le 22 octobre 2012.
(2014) : *United Nations Police in Peacekeeping Operations and Special Political Missions,* http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/police/documents/Policy.pdf, accessed on 25 February 2016.

DÉPARTEMENT DES AFFAIRES POLITIQUES DES NATIONS UNIES (2012): *Special Political Missions Start-up Guide,* http://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/SPMStartupGuide_UNDPA2012.pdf, consulté le 14 avril 2016.

EIDE, Espen Barth/KASPERSEN, Anja Therese/KENT, Randolph/VON HIPPEL, Karen (2005) : *Report on Integrated Missions: Practical Perspectives and Recommendations,* http://ochanet.unocha.org/p/Documents/Report_on_Integrated_Missions_May_2005_Final.pdf, consulté le 17 septembre 2012.

ÉTATS DE DROIT PAR LES NATIONS UNIES: *About,* http://www.unrol.org/article.aspx?article_id=2, aconsulté le 13 septembre 2012.

FONTAINE ORTIZ, Even (2009) : *The Role of Special Representatives of the Secretary-General and Resident Coordinators. A Benchmarking Framework for Coherence and Integration within the United Nations System,* Geneva: United Nations, http://www.unjiu.org/en/reports-notes/archive/%20The%20role%20of%20Special%20Representatives%20of%20the%20Secretary-General%20and%20Resident%20Coordinators.pdf, consulté le 13 septembre 2012.

GOURLAY, Catriona et al. (2006) : *Civilian Crisis Management: The EU Way*, in: Chaillot Paper, No. 90, European Union Institute for Security Studies, http://www.iss.europa.eu/uploads/media/cp090.pdf, consulté le 10 septembre 2012.

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉVALUATION ET LA PLANIFICATION INTEGRÉES (2013) : *Integrated Assessment and Planning Handbook,* http://www.un.org/en/peacekeeping/publications/2014-IAP-HandBook.pdf, consulté le 14 avril 2016.

HANSEN, Wibke/VON GIENANTH, Tobias (2009) : *Zukunft für das Peacekeeping. Das „New Horizon" Papier der Vereinten Nationen (Policy Briefing)*, Berlin: Zentrum für Internationale Friedenseinsätze, http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/Policy_Briefing_New_Horizon_12_09.pdf, p. 1, consulté le 13 septembre 2012.

HANSON, Stefanie (2009) : *Backgrounder – The African Union, New York: Council on Foreign Relations,* http://www.cfr.org/africa/african-union/p11616, consulté le 10 septembre 2012.

INSTITUT DES ÉTATS-UNIS POUR LA PAIX (1995) *: Online Training Course for OSCE, Module 2 : OSCE Mission and other Field Activity Structures and Functions,* http://react.usip.org/downloads/Module2.pdf, consulté le 24 octobre 2012.

L'EQUIPE INTERNATIONALE DE CONSEIL AU SECTEUR DE LA SECURITE (ISSAT) : http://issat.dcaf.ch/ISSAT, consulté le 25 février 2016.

LE SYSTEME D'ÉVALUATION ET DE COORDINATION DES NATIONS UNIES EN CAS DE CATASTROPHE (2006): *UNDAC Handbook,* http://ochanet.unocha.org/p/Documents/UNDAC%20Handbook-dec2006.pdf, chap. B.5.3, consulté le 13 septembre 2012.

LINDMEIER, Christian (2016) : Porte-parole, Bureau du Directeur général, Département des communications, Organisation mondiale de la santé (OMS).

LOTZE, Walter (2015) : Senior Researcher, Berlin: Center for International Peace Operations (ZIF).

MAINTIEN DE LA PAIX PAR LES NATIONS UNIES *Issues - Human Rights,* http://www.un.org/en/peacekeeping/issues/humanrights.shtml, accessed on 17 September 2012.
Rule of Law, http://www.un.org/en/peacekeeping/issues/ruleoflaw.shtml, consulté le 17 septembre 2012.

MAJOR, Claudia/PIETZ, Tobias/SCHÖNDORF, Elisabeth/HUMMEL, Wanda (2012) : *Toolbox Crisis Management. From Civilian Crisis Prevention to Peacebuilding: Principles, Actors, Instruments,* Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik / Center for International Peace Operations, http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_SWP_Toolbox_CrisisManagement.pdf, consulté le 10 septembre 2012, pp. 10-15, 18-21, 25, 30, 37-40, 45.

MINISTERE DE LA DÉFENSE DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE (2012) : *How Does CSDP Work?,* http://www.defense.gouv.fr/english/das/international-relations/european-defense/how-does-csdp-work/how-does-csdp-work, consulté le 10 septembre 2012.

NATIONS UNIES
Department of Field Support, http://www.un.org/en/peacekeeping/about/dfs/, consulté le 10 septembre 2012.
Department of Peacekeeping Operations, http://www.un.org/en/peacekeeping/about/dpko/, consulté le 10 septembre 2012.
Forming a New Operation. The Security Council Determines the Deployment of a New UN Peacekeeping Operation, http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/newoperation.shtml, consulté le 10 septembre 2012.
Mandates and the Legal Basis for Peacekeeping, http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/pkmandates.shtml, consulté le 10 septembre 2012.
Peace and Security, http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/peace.shtml, consulté le 13 septembre 2012.
The Peacebuilding Commission (PBC), http://www.un.org/en/peacebuilding, consulté le 10 septembre 2012.
The Peacebuilding Support Office, http://www.un.org/en/peacebuilding/pbso/, consulté le 10 septembre 2012.
Peacekeeping Operations. Issues, http://www.un.org/en/peacekeeping/, consulté le 10 septembre 2012.
Reform of Peacekeeping, http://www.un.org/en/peacekeeping/operations/reform.shtml, consulté le 10 septembre 2012.
Role of the Department of Political Affairs, http://www.un.org/wcm/content/site/undpa/main/about/overview, consulté le 17 septembre 2012.
(2015) : *Report of the High-level Independent Panel on Peace Operations on uniting our strengths for peace: politics, partnership and people,* http://www.un.org/sg/pdf/HIPPO_Report_1_June_2015.pdf, consulté le 24 of février 2016.
(2015) : *Information note on High-Level Independent Panel on Peace Operations,* http://www.un.org/undpa/speeches-statements/16062015/HIPPO-report, consulté le 24 of février 2016.
(2014) : United Nations Police in Peacekeeping Operations and Special Political Missions. Department of Peacekeeping Operations, http://www.un.org/en/peacekeeping/sites/police/documents/Policy.pdf, consulté le 31 mars 2016.

ORGANISATION POUR LA SÉCURITÉ ET LA COOPÉRATION EN EUROPE
Office for Democratic Institutions and Human Rights. About ODIHR, http://www.osce.org/odihr/43595, consulté le 10 septembre 2012.
What is the OSCE? http://www.osce.org/secretariat/35775, consulté le 10 Septembre 2012.
(2016) : Dialog erneuern, Vertrauen neu aufbauen, Sicherheit wieder herstellen, Berlin: Center for International Peace Operations (ZIF).

POLITIQUE DE SÉCURITÉ ET DE DÉFENSE COMMUNE DE L'UNION EUROPÉENNE
(2010): *Coup d'œil sur la Politique de sécurité et de défense commune de l'UE*, in: CSDP Newsletter, Issue 10, http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/online_100818_CSDP_Newsletter_hw.pdf, consulté le 10 septembre 2012.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT
http://www.undp.org/content/undp/en/home.html, consulté le 17 Septembre 2012.
Frequently Asked Questions, http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/about_us/frequently_askedquestions/#undp, consulté le 10 Septembre 2012.
(2012) : *What We Do – Our Goals,* http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/overview.html, consulté le 10 Septembre 2012.

RICHTER, Bastian (2010) : *The Common Security and Defence Policy (CSDP). Decision-Making, Planning and Organization of CSDP Field Missions - Updated Interactive Guide*, Berlin: Center for International Peace Operations, http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_Guide_CSDP_2010.pps, consulté le 17 septembre 2012.

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DES NATIONS UNIES (2011) : *Independent Report on Civilian Capacities (Guehenno Report),* No. *SG/2171 PKO/263,* http://www.un.org/News/Press/docs/2011/sg2171.doc.htm, consulté le 10 septembre 2012.

SERVICE DE L'UNION EUROPÉENNE POUR L'ACTION EXTÉRIEURE
Capabilities. EU Civilian and Military Capability Development, http://consilium.europa.eu/eeas/security-defence/capabilities/eu-civilian-and-military-capability-development.aspx?lang=en, consulté le 10 septembre 2012.
Civilian Crisis Management, http://www.eeas.europa.eu/cfsp/crisis_management/index_en.htm, consulté le 10 septembre 2012.
Civilian Planning and Conduct Capability (CPCC), https://www.consilium.europa.eu/eeas/security-defence/csdp-structures-and-instruments/cpcc?lang=de, consulté le 14 septembre 2012.
Civilian Structures and Instruments, http://consilium.europa.eu/eeas/security-defence/csdp-structures-and-instruments?lang=en, consulté le 14 septembre 2012.
Instrument for Stability (IfS) – EU in Action, http://www.eeas.europa.eu/ifs/index_en.htm, consulté le 10 septembre 2012.
Structure and Organisation, http://www.eeas.europa.eu/background/organisation/index_en.htm, consulté le 10 septembre 2012.
Ongoing missions and Operations, http://www.eeas.europa.eu/csdp/missions-and-operations/, consulté le 24 février 2016.

UNION AFRICAINE
(2012) : *About AU Peace and Security Department*, http://www.peaceau.org/en/page/2-who-we-are, consulté le 17 septembre 2012.
Conflict Management Division (CMD), http://www.peaceau.org/en/page/5-conflict-management-division, consulté le 17 septembre 2012.
Peace and Security Council (PSC), http://au.int/en/organs/psc, consulté le 17 septembre 2012.
(2012) : *The Peace Support Operations Division (DOSP),* http://www.peaceau.org/en/page/7-peace-and-support-operations-division, consulté le 17 septembre 2012.

UNION EUROPÉENNE: *Civilian Crisis Management*, http://www.consilium.europa.eu/eeas/security-defence/civilian-crisis-management.aspx?lang=en, consulté le 10 septembre 2012.

WITTSCHOREK, Peter (2016): Outreach-Coordinator OSCE Chairmanship 2016, Center for International Peace Operations (ZIF).

Chapitre 2 – Questions thématiques et principes directeurs

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES NATIONS UNIES
(2012) : Follow-up to paragraph 143 on human security of the 2005 World Summit Outcome; http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/hsu%20documents/GA%20Resolutions.pdf, consulté le 21 mars 2016.
(2012) : Resolution 66/290, in: United Nations Trust Fund For Human Security: What is Human Security? http://www.un.org/humansecurity/sites/www.un.org.humansecurity/files/policy_brief_a2.pdf, consulté le 31 mars 2016.
(2014) : Evaluation of implementation and results of protection of civilians mandates in United Nations Peacekeeping operations, in: Sixty-eighth session, Item 142 of the provisional agenda, Report on the activities of the Office of Internal Oversight Services. pp. 1-23.

BOUTELLIS, Arthur (2013) : *From Crisis to Reform: Peacekeeping Strategies for the Protection of Civilians in the Democratic Republic of the Congo,* in Stability: International Journal of Security & Development, 2(3): 48, http://dx.doi.org/10.5334/sta.ci, pp. 1-11, consulté le 4 avril 2016.

BUREAU DES NATIONS UNIES DE COORDINATION DES AFFAIRES HUMANITAIRES
(2014) : Unmanned Aerial Vehicles in Humanitarian Response, OCHA Policy and Studies Series, https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/Unmanned%20Aerial%20Vehicles%20in%20Humanitarian%20Response%20OCHA%20July%202014.pdf, consulté le 25 février 2016.

BUSS, Helmut (2011) : *Controlling Conflict Costs: the Business Case of Conflict Management, Journal of the International Ombudsman Association,* Vol. 4, No 1, pp. 54-62.

CENTRE DE CONSEIL ET DE SÉCURITÉ COMMUNAUTAIRE *Sexual Exploitation Toolkit,* http://host.jibc.ca/seytoolkit/what.htm, consulté le 25 février 2016.

COMITÉ PERMANENT INTERORGANISATIONS (2002) : *Report on Protection from Sexual Exploitation and Abuse in Humanitarian Crises,* Plan of Action I.A, http://www.humanitarianinfo.org/iasc/downloaddoc.aspx?docID=4426&type=pdf, p. 8, consulté le 13 septembre 2012.

COMMISSION DES DROITS DE L'HOMME DES NATIONS UNIES
(1998) : Guiding Principles on Internal Displacement, Annex to Report of the Representative of the Secretary General Francis M. Deng pursuant Commission Resolution 1997/39, http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain?docid=3d4f95e11, pp. 5-14, here p. 5, consulté le 15 octobre 2012.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE (2010) : *Draft Revised Guidelines on the Protection of Civilians in CSDP Missions and Operations,* No. 13047/10, http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st13/st13047.en10.pdf, p. 5, consulté le 7 novembre 2012.

CONSEIL EUROPÉEN (2012) : *Human Rights. Gender Equality,* http://www.coe.int/t/dghl/standardsettingequality, consulté le 13 septembre 2012.

COVEY, Stephen (2006) : *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything,* pp. 136-231.

CROIX-ROUGE AMÉRICAINE
(2001) : A Summary of the Geneva Conventions and Additional Protocols, Activity Sheet 19, http://www.supportgenevaconventions.org/library/geneva_conventions_summary.pdf, consulté le 25 février 2016.
(2011) : *Summary of the Geneva Conventions of 1949 and Their Additional Protocols,* http://www.redcross.org/images/MEDIA_CustomProductCatalog/m3640104_IHL_SummaryGenevaConv.pdf, consulté le 25 février 2016.

DIVISION DES NATIONS UNIES POUR L'AVANCEMENT DES FEMMES
(2003) : Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women, http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw.htm, consulté le 13 septembre 2012.

ELROY, Gabriela (2016) : *A gender perspectives in CSDP,* Folke Bernadette Academy, https://fba.se/contentassets/0aeaa83a6ff54c92ad0e119cb27e6fa3/agenderperspective_160330.pdf, consulté le 24 mars 2016.

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE
(2009) : 20 Years of the Convention on the Rights of the Child – What is the CRC?, http://www.unicef.org/rightsite/237_202.htm, consulté le 17 septembre 2012.
(2011) : Protecting Children from Violence, Exploitation and Abuse, http://www.unicef.org/protection/57929_57972.html, consulté le 17 septembre 2012.

GILL, Terry (2013) : *Unmanned Aerial Vehicles & International Law. University of Amsterdam & Netherlands Defence Academy,* http://www.ismllw.org/seminaires/2013_04_09_Munster_textes%20des%20orateurs/2013-04-10-07%20Prof%20Gill.pdf, consulté le 4 avril 2016.

HUNT, Charles/ WEIR, Erin A (2011) : *Dr Congo: Support community-based tools for MONUSCO,* Refugees International Field Report, http://www.peacewomen.org/sites/default/files/disp_drcmonuscotools_refugeesinternational_2011_0.pdf, pp. 1-4, consulté le 7 avril 2016.

KARLSRUD, John, ROSÉN, Frederik (2013) : *In the Eye of the Beholder? The UN and the Use of Drones to Protect Civilians,* in: Stability: International Journal of Security & Development, 2(2): 27, DOI: http://dx.doi.org/10.5334/sta.bo, pp. 1-10, consulté le 4 avril 2016.

L'AGENCE DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS
(2010 [1951/1967]) : Convention and Protocol Relating to the Status of Refugees, http://www.unhcr.org/3b66c2aa10.html, Art. 1.A.2, 31.1, 33.1 and 35.1, consulté le 15 octobre 2012.
(2011) : Handbook and Guidelines on Procedures and Criteria for Determining Refugee Status, http://www.unhcr.org/3d58e13b4.pdf, consulté le 25 février 2016.

Legal Protection, http://www.unhcr.org/pages/49c3646cce.html, consulté le 31 mars 2016.

Who we help: Refugees, Internally Displaced People, Stateless People, Returnees and Asylum-Seekers, http://www.unhcr.org/pages/49c3646c11c.html, consulté le 25 février 2016.

L'ENTITÉ DES NATIONS UNIES POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES ET L'AUTONOMISATION DES FEMMES
(2011) : UN Women Brochure. Hopes are High, http://www.unwomen.org/wp-content/uploads/2011/02/UNwomen_Brochure_en.pdf, consulté le 13 septembre 2012.

L'ÉQUIPE INTERNATIONALE DE CONSEIL AU SECTEUR DE LA SÉCURITÉ (ISSAT), issat.dcaf.ch/ISSAT, consulté le 31 mars 2016.

MAHONY, Liam (2013) : *Non-military strategies for civilian protection in the DRC.* In: Fieldview Solutions, pp. 1-21.

MAJOR, Claudia/PIETZ, Tobias/SCHÖNDORF, Elisabeth/HUMMEL, Wanda (2012) : Toolbox Crisis Management. From Civilian Crisis Prevention to Peacebuilding: Principles, Actors, Instruments, Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik / Zentrum für Internationale Friedenseinsätze, http://www.zif-berlin.org/fileadmin/uploads/analyse/dokumente/veroeffentlichungen/ZIF_SWP_Toolbox_CrisisManagement.pdf, pp. 10-15, consulté le 10 septembre 2012.

MÉDIATEUR EUROPÉEN (2011) : *Who can help you? Luxembourg: European Union,* http://www.ombudsman.europa.eu/showResource?resourceId=1321523123721_whocanhelpyou2011_en.pdf&type=pdf&download=true&lang=en, p. 5, consulté le 13 septembre 2012.

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL DU CANADA
© Reproduced with the permission of Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Foreign Affairs, 2011
(2011) : *Gender and Peace Support Operations. Why Gender Matters - Section 2 Workbook/Handouts/3 What a Gender Perspective,* Ottawa: Pearson Centre, pp. 5 f.
(2011) : *Gender and Peace Support Operations. Questions to Ask About Gender and Peace Support Operations,* Ottawa: Pearson Centre.

REIMANN, Cordula (2013) : Trainer Manual: Mainstreaming Gender into Peacebuilding Trainings. Berlin: Center for International Peace Operations (ZIF) (2016), http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Trainer_Manual_Gender.pdf, pp. 65-67, consulté le 7 avril 2016.

RIFT VALLEY INSTITUTE (2013) : The perils of peacekeeping without politics. MONUC and MONUSCO in the DRC, Usalama Project, Rift Velley Institute Briefing. http://riftvalley.net/publication/perils-peacekeeping-without-politics#full, consulté le 7 avril 2016.

SERVICE DE L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'UNION EUROPÉENNE (1995-2012) : *The EU and Human Rights,* http://eeas.europa.eu/human_rights/index_en.htm, consulté le 13 septembre 2012.

THE INDEPENDENT (2007) : *UN shame over sex scandal.* http://www.independent.co.uk/news/world/politics/un-shame-over-sex-scandal-431121.html, consulté le 25 février 2016.

UNION INTERPARLEMENTAIRE (2012) : *Refugee Protection: A Guide to International Refugee Law,* http://www.ipu.org/pdf/publications/refugee_en.pdf, p. 11, consulté le 15 octobre 2012.

VORRATH, Dr. Judith (2016) : International Security Division, German Institute for International and Security Affairs (SWP).

WAKUGAWA, Izumi (2013) : The African Union and Security Sector Reform (RSS): towards a Horizontal RSS Assistance, http://www.pko.go.jp/pko_e/organization/researcher/atpkonow/article060.html, consulté le 31 mars 2016.

WHITFIELD, Teresa (2010) : Engaging with armed groups: Dilemmas & options for mediators. Mediation Practice Series, Geneva: Centre for Humanitarian Dialogue. http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/34Engagingwitharmedgroups-MPS.pdf, consulté le 7 avril 2016.

Chapitre 3 – Préparation à l'engagement sur le terrain

LANKESTER, Ted: Clinical Director InterHealth Worldwide, London, Nairobi, www.interhealthworldwide.org.

LE SYSTEME D'ÉVALUATION ET DE COORDINATION DES NATIONS UNIES EN CAS DE CATASTROPHE
(2006) : UNDAC Handbook: http://ochanet.unocha.org/p/Documents/UNDAC%20Handbook-dec2006.pdf, chap. D.2.2, O.1.1, O.1.5, consulté le 13 septembre 2012.

ROBERTS, Daniel Lloyd (1999) : Staying Alive. Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas, Geneva: International Committee of the Red Cross, pp. 161-63.

Chapitre 4 – Comment gérer la réalité du terrain au quotidien

COMMISSION EUROPÉENNE (2012) : *Environment,* http://ec.europa.eu/environment/, consulté le 13 septembre 2012.

GROUPE MIXTE PNUE/OCHA SUR L'ENVIRONNEMENT
(2014) : Environment and Humanitarian Action. Increasing Effectiveness, Sustainability and Accountability, http://www.urd.org/IMG/pdf/EHA_Study_web_FINAL.pdf, consulté le 14 avril 2016.
(2009) : Guidelines for Environmental Emergencies. Version 1. United Nations, New York, USA, Geneva, Switzerland, http://www.uncclearn.org/sites/default/files/inventory/ocha705.pdf, consulté le 14 avril 2016.
(2009) : The Flash Environmental Assessment Tool (FEAT). To identify acute environmental risks immediately following disasters, Version 1.1. United Nations, Geneva, Switzerland, https://www.google.ch/url?url=https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/FEAT_Version_1.1.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwio0YXNkf_LAhVFOBQKHeLICWsQFggUMAA&usg=AFQjCNEDj7n7UpABr9ECf270eszxlHYSNQ, consulté le 14 avril 2016.

NIJENHUIS, Rene Nijenhuis, Wahlstrom, Emilia (2014) : The Use of the Flash Environmental Assessment Tool in Developing Countries for Environmental Emergency Prevention, Preparedness and Response, Journal of Environmental Assessment Policy and Management. Vol. 16, 3. Imperial College Press, DOI: 10.1142/S1464333214500264.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT
(2009) : A Guide to Greenhouse Gas Emission Reduction in UN Organzations, Paris : Division of Technology, Industry and Economics, Sustainable Consumption & Production Branch, http://greeningtheblue.org/sites/default/files/EmissionReductionGuide.pdf, pp. 1, 16, consulté le 13 septembre 2012.
Greening the Blue, http://www.greeningtheblue.org/, consulté le 13 septembre 2012.
Greening the Blue. Our Approach – Reducing our Impacts: ICT, http://www.greeningtheblue.org/our-approach/reducing-our-impacts/ict, consulté le 13 septembre 2012.
Greening Tips, http://www.unep.org/sustainability/greening_tips.aspx, consulté le 13 septembre 2012.

RUBINSTEIN, Robert A. (2003) : Cross-Cultural Considerations in Complex Peace Operations, in: Negotiation Journal, Vol. 19, No. 1, pp. 29-49, here: 29 f.

SERVICE EUROPÉEN POUR L'ACTION EXTERIEURE (2011) : *Handbook for Spokespersons in EU Common Security and Defence Policy (CSDP, Missions and Operations, Brussels: European External Action Service Press Unit, pp. 8 f., 24, 26-29*.

SHEEHAN, Michael A. (2003) : Medical Guidelines for Peacekeeping Operations. Waste Management, New York: United Nations Department of Peacekeeping Operations, Office of Mission Support, Medical Support Unit, pp. 5 f.

THE SPHERE PROJECT : Solid waste management standard 1: Collection and disposal http://www.spherehandbook.org/en/solid-waste-management-standard-1-collection-and-disposal/, consulté le 22 mars 2016.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (UK), Defence and Security Programme.

UNITÉ DE DÉONTOLOGIE ET DISCIPLINE DES NATIONS UNIES
(2010) : UN Standards of Conduct. Code of Conduct, http://cdu.unlb.org/UNStandardsofConduct/CodeofConduct.aspx, consulté le 13 septembre 2012.
(2010) : UN Standards of Conduct. We Are United Nations Peacekeeping Personnel, http://cdu.unlb.org/UNStandardsofConduct/WeAreUnitedNationsPeacekeepingPersonnel.aspx, consulté le 13 septembre 2012.

UNITÉ DE GESTION DE LA SANTE CARBONE DU GOUVERNEMENT DU QUEENSLAND
(2009) : Queensland Health Green Office Resource Guide for Climate Smart Buildings, http://www.health.qld.gov.au/carbon_management/green_office_guide.pdf, chap. 4.2, 4.3, 4.5, 5.2, 7.2, 8.1, 8.2, consulté le 17 octobre 2012.

Chapitre 5 – Questions de santé, de sûreté et de sécurité

BAEHR, Ivan (2015) : Sharing spatial information for humanitarian response and disaster management. Geoforum Perspektiv, Volume 26. Kortdage. https://journals.aau.dk/index.php/gfp/article/download/1282/1138, pp.10-17, consulté le 4 avril 2016.

BOURQUIN, Martine : Trainer specialized in emergency psychology, Switzerland.

BUREAU DE COORDINATION DES AFFAIRES HUMANITAIRES DES NATIONS UNIES (2013) : United Nations Disaster Assessment and Coordination (UNDAC) Field Handbook E 1.5, http://www.alessandropirrone.com/wp-content/uploads/2014/05/UNDAC-handbook-English.pdf, consulté le 31 mars 2016.

BUREAU DU COORDONATEUR DES NATIONS UNIES POUR LES QUESTIONS DE SÉCURITÉ (1995) : 'Residential Security Guidelines', in: *United Nations Security Operations Manual. Operational Instructions and Guidelines for Use by Officials Involved in Security Management*, http://europeandcis.undp.org/uploads/public1/files/OM%20Workshop%202008/Security%20Operations%20Manual%201995.pdf, N.III.4, 9, 10, 13.

CENTRE RÉGIONAL DES NATIONS UNIES POUR LA PAIX ET LE DÉSARMEMENT EN ASIE ET DANS LE PACIFIQUE (2014) : Towards a Peaceful, Secure, Open and Cooperative Cyberspace, Summary Report: International Workshop on Information and Cyber Security, http://unrcpd.org/wp-content/uploads/2014/05/Cyber-Workshop-Report-FINAL.pdf, consulté le 25 février 2016.

ENKE, Thomas Lieutenant Colonel: Ammunition Technical Staff Officer and Explosive Ordnance Disposal Staff Officer of the Federal Armed Forces of Germany.

FORASTIERI, Valentina (ed., 2012): *SOLVE – Integrating Health Promotion into Work Place OSH Policies. Participant's Workbook*, Geneva: International Labour Office, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_178396.pdf, pp. 97-99, consulté le 15 septembre 2012.

GUERIN, Gerard W., Chief Fire Officer/ O'DOWD, Eoin, Assistant Chief Fire Officer, Carlow County Fire & Rescue Service, National Directorate for Fire & Emergency Management, Ireland.

LANKESTER, Ted, Clinical Director/ SNELLING, Mark, Psychodynamic Counsellor, InterHealth Worldwide, London, Nairobi, www.interhealthworldwide.org.

LE SERVICE DE LUTTE ANTIMINES DES NATIONS UNIES (UNMAS) (2015) : Landmines, Explosive Remnants of War and IED Safety Handbook, http://www.mineaction.org/sites/default/files/publications/Handbook_English.pdf, consulté le 31 mars 2016.

LE SYSTEME D'ÉVALUATION ET DE COORDINATION DES NATIONS UNIES EN CAS DE CATASTROPHE (2006): *UNDAC Handbook,* http://ochanet.unocha.org/p/Documents/UNDAC%20Handbook-dec2006.pdf, chap. O.2.3, O.3.1, O.3.3, O.4-4.2, consulté le 13 septembre 2012.

L'INSTITUT DE FORMATION AUX OPÉRATIONS DE PAIX
(2014) : Mine Action and Explosive Hazard Management. Humanitarian Impact, Technical Aspects, and Global Initiatives, http://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/mine_action/mahtg_english.pdf, consulté le 31 mars 2016.

MAUER, Tim (2011) : Cyber norm emergence at the United Nations. An analysis of the activities at the UN regarding cyber-security, Cambridge: Harvard Kennedy School, Belfast Centre for Science and International Affairs, http://belfercenter.ksg.harvard.edu/files/maurer-cyber-norm-dp-2011-11-final.pdf, consulté le 25 février 2016.

PEARLMAN, Laurie Anne/ MCKAY, Lisa (2008) : Understanding and Addressing Vicarious Trauma, http://www.headington-institute.org/files/vtmoduletemplate2_ready_v2_85791.pdf, consulté le 8 janvier 2014.

ROBERTS, Daniel Lloyd (1999) : *Staying Alive. Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas,* Geneva: International Committee of the Red Cross, pp. 41-50, 61-64, 68, 97-100, 124 f., 155, 164-169.

THE HEADINGTON INSTITUTE : CE Acute Stress Reactions, Continuing Education Series, http://www.headington-institute.org/files/understanding-and-coping-with-traumatic-stress_module-1-copy_82697.pdf ; consulté le 25 février 2016.

VAN DER KOLK, Bessel (1989) : 'The Compulsion to Repeat the Trauma: Re-enactment, Revictimization and Masochism', in: *Psychiatric Clinics of North America*, Vol. 12, No. 2, pp. 389-411.

Chapitre 6 – Considérations techniques

EMERGENCY MANAGEMENT AUSTRALIA © Commonwealth of Australia 2011, released under the Creative Commons Attribution 3.0 Australia Licence.
(1997) : 'Four-Wheel-Drive Vehicle Operation', in: *Australian Emergency Manuals Series Part IV: Skills for Emergency Services Personnel,* Manual 8 within Manual 37, Canberra: Paragon Printers, http://www.em.gov.au/Documents/Manual37-4WDVehicleOperation.pdf, chap. 1.04-06, , consulté le 4 septembre 2012.
(2003) : 'Map Reading and Navigation', in: *Australian Emergency Management Manual Series Part IV: Skills for Emergency Services Personnel*, Manual 36, Canberra: National Capital Printing, http://www.em.gov.au/Publications/Australianemergencymanualseries/Pages/default.aspx, chap. 9.10-13, 12.1-4, 12.6-11, consulté le 7 septembre 2012.
MapAction *(2011) : Field Guide to Humanitarian Mapping,* http://www.mapaction.org/index.php?option=com_mapcat&id=2426&view=download&fmt=pdf, pp. 56-58, consulté le 15 septembre 2012.

GOUVERNEMENT D'AUSTRALIE, GEOSCIENCE AUSTRALIA (2005) : *Map Reading Guide. How to use Topographic Maps,* Canberra: Geoscience Australia, http://www.ga.gov.au/image_cache/GA7194.pdf, pp. 1-7, 9-14, 16-19, 20-23, consulté le 7 Septembre 2012. © Commonwealth of Australia (Geoscience Australia) 2011, released under the Creative Commons Attribution 3.0 Australia Licence.

L'INSTITUT INTERNATIONAL DES SCIENCES DE GÉO-INFORMATION ET D'OBSERVATION DE LA TERRE (ITC)
(2009) : Principles of Remote Sensing, an introductory textbook, in: ITC Educational Textbook Series, 2, fourth edition, Enschede: The Netherlands, https://www.itc.nl/library/papers_2009/general/principlesremotesensing.pdf, consulté le 7 avril 2016.
(2009) : Principles of Geographic Information Systems, an introductory textbook, in: ITC Educational Textbook Series, 1, fourth edition, Enschede: The Netherlands, https://www.itc.nl/library/papers_2009/general/principlesgis.pdf, consulté le 7 avril 2016.

OFFICE OF INFORMATION TECHNOLOGY : *UCI Radio Use and Procedures*, University of California-Irvine, http://www.oit.uci.edu/network/Radio_Operator.pdf, consulté le 26 septembre 2012.

ROBERTS, Daniel Lloyd (1999) : *Staying Alive. Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas,* Geneva: International Committee of the Red Cross, pp. 125-27, 129-30, 172, 176-80.

UNITED NATIONS DISASTER ASSESSMENT AND COORDINATION (2006) : *UNDAC Handbook,* http://ochanet.unocha.org/p/Documents/UNDAC%20Handbook-dec2006.pdf, chap. R.1, R.1.1, R.1.2, consulté le 13 septembre 2012.

Chapitre 7 – Passage de relais et retour au pays

DÉPARTEMENT DES OPERATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX
(2008) : *Management of Prison Support Programmes in Peace Operations,* http://unrol.org/files/DPKO%20Prisons%20Training%20Pack.pdf, p. 245, consulté le 9 octobre 2012.
(1995) : *United Nations Stress Management Booklet,* Turin: The International Training Centre of the International Labour Organization, http://www.the-ecentre.net/resources/e_library/doc/UN%20Stress%20Management%20Booklet.pdf, pp. 15-16, consulté le 13 septembre 2012.

DIRECTORATE-GENERAL FOR HUMANITARIAN AID (2004) : *Generic Security Guide for Humanitarian Organisations*, European Commission, http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/D722F5A20C9EB443C1256F510036AF53-generic_security_guide_echo_2004.pdf, pp. 45 f, consulté le 15 octobre 2012.

ÉTAT DE DROIT DES NATIONS UNIES
(2008) : *Prison Support Guidance Manual, Annex 11: End-of-Assignment Report*, http://www.unrol.org/files/Annex11EndofAssignmentReport.doc, p. 1, consulté le 9 octobre 2012.
(2008) : *Prison Support Guidance Manual, Annex 12: Handover Notes*, http://www.unrol.org/files/Annex12HandoverNotes.doc, p. 1,consulté le 9 octobre 2012.

GROUPE DES PRATIQUES OPTIMALES DE MAINTIEN (2003) : *Handbook on United Nations Multidimensional Peacekeeping Operations,* New York: United Nations Department of Peacekeeping Operations, http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/Pbps/library/Handbook%20on%20UN%20PKOs.pdf, p. 22, consulté le 12 octobre 2012.

LE BUREAU DES RESSOURCES HUMAINES DES NATIONS UNIES (2005) : *Mission Readiness. Preparing for Field Work*, http://www.unv.org/fileadmin/docs/conditions_of_service/DPKO_book_for_the_field.pdf, p. 62, consulté le 13 septembre 2012.

LE SYSTEME D'ÉVALUATION ET DE COORDINATION DES NATIONS UNIES EN CAS DE CATASTROPHE (2006) : *UNDAC Handbook,* http://ochanet.unocha.org/p/Documents/UNDAC%20Handbook-dec2006.pdf, chap. D.9.3, O.1.4, consulté le 13 septembre 2012.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (2009) : *End-of-Assignment Handbook for UN Volunteers,* http://www.tz.undp.org/unv/docs/End%20of%20Assignment%20Hanbook_Final.pdf, pp. 15, 17 f, consulté le 9 octobre 2012.

Annexe

Alphabet phonétique Prononciation de lettres

A	ALFA	**N**	NOVEMBER
B	BRAVO	**O**	OSCAR
C	CHARLIE	**P**	PAPA
D	DELTA	**Q**	QUEBEC
E	ECHO	**R**	ROMEO
F	FOXTROT	**S**	SIERRA
G	GOLF	**T**	TANGO
H	HOTEL	**U**	UNIFORM
I	INDIA	**V**	VICTOR
J	JULIET	**W**	WHISKY
K	KILO	**X**	XRAY
L	LIMA	**Y**	YANKEE
M	MIKE	**Z**	ZULU

Valeurs numériques Prononciation de chiffres

0	ZERO	**5**	FIFE
1	WUN	**6**	SIX
2	TOO	**7**	SEVEN
3	TREE	**8**	ATE
4	FO-WER	**9**	NINER

Les valeurs numériques se prononcent chiffre par chiffre pour assurer une meilleure compréhension, sauf les multiples exacts de cent et de mille qui se prononcent comme tels. Quelques exemples de la prononciation de valeurs numériques sont présentés ci-dessous :

12	WUN TOO
44	FO-WER FO-WER
90	NINER ZERO
138	WUN TREE ATE
500	FIFE HUNDRED
7,000	SEVEN THOUSAND
16,000	WUN SIX THOUSAND
1478	WUN FO-WER SEVEN ATE
19A	WUN NINER ALFA

Qualité / netteté du signal:

Puissance du signal	
LOUD	Votre signal est fort
GOOD	Votre signal est bon
WEAK	Je vous entends avec difficulté
VERY WEAK	Je vous entends à peine
Netteté	
CLEAR	Qualité excellente
READABLE	Bonne qualité, je vous comprends sans difficulté
DISTORTED	J'ai du mal à vous comprendre
WITH INTERFERENCE	J'ai du mal à vous comprendre en raison d'interférences
NOT READABLE	J'entends que vous émettez mais je ne vous comprends pas du tout

Vocabulaire radio professionnel

PRO WORD	SENS
ACKNOWLEDGE	Confirmez que vous avez bien reçu mon message.
AFFIRM NEGATIVE	Oui/exact. Non/inexact.
ALL AFTER ALL BEFORE	Tout ce que j'ai / vous avez émis après. Tout ce que j'ai / vous avez émis avant.
BREAK-BREAK-BREAK	Toutes les stations cesseront immédiatement d'émettre en entendant ce mot. La station employant l'expression BREAK doit passer un message urgent impliquant une menace pour une vie humaine. A utiliser uniquement en cas d'extrême urgence.

CORRECT CORRECTION WRONG	Vous avez raison. La bonne version est … Votre dernière communication était inexacte. La bonne version est …
DISREGARD THIS TRANSMISSION	Cette communication est erronée, n'en tenez pas compte.
DO NOT ANSWER – OUT	La (Les) station(s) appelée(s) ne doivent pas répondre à cet appel, confirmer réception de cette communication ou émettre en lien avec cette communication.
FIGURES	Les prochains éléments du message sont des chiffres.
MESSAGE MESSAGE FOLLOWS	J'ai un message informel pour vous. J'ai un message formel qui doit être enregistré.
OVER	Fin de mon message, attente d'une réponse, vous pouvez transmettre

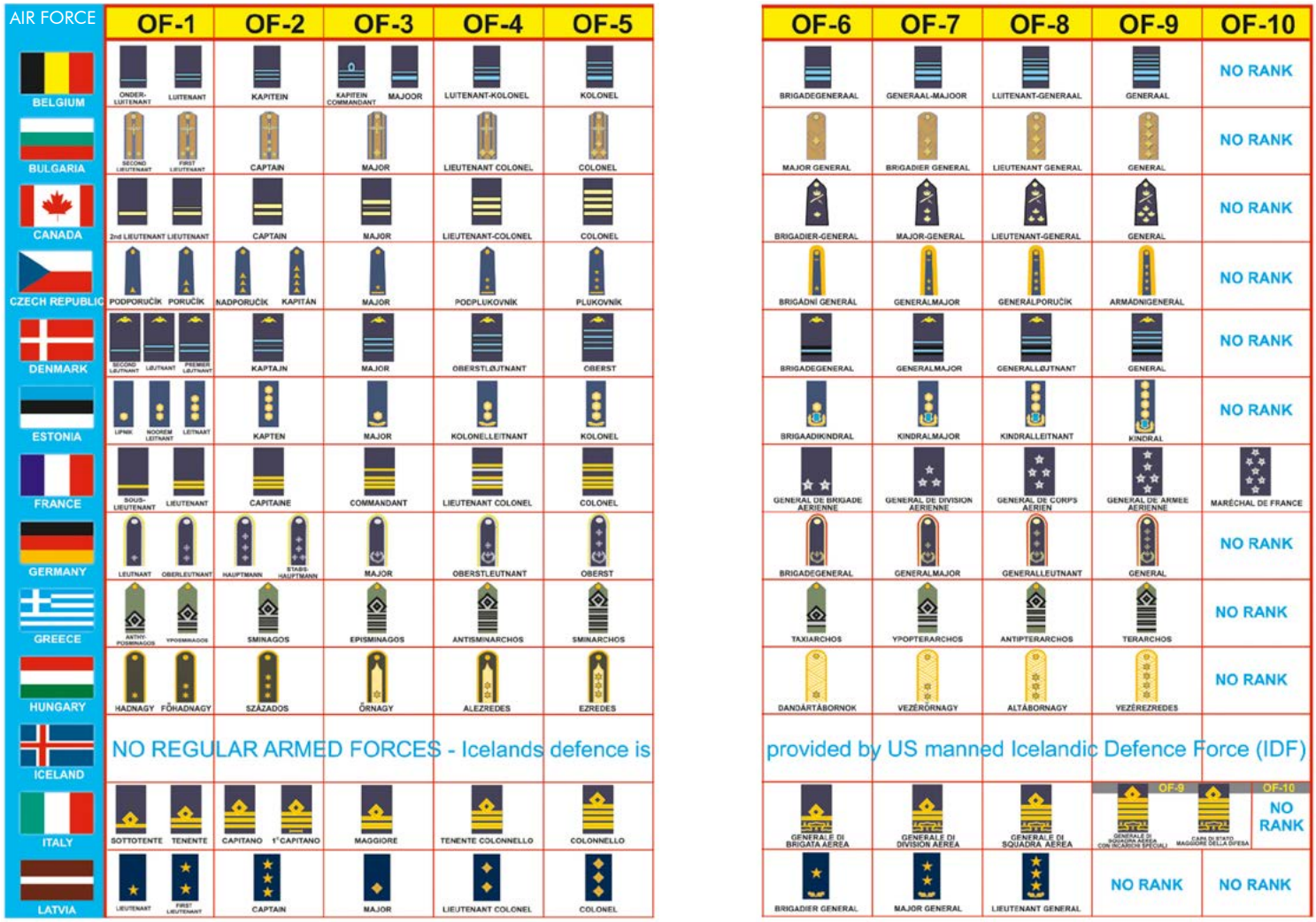
OUT	Fin de mon message, aucune réponse n'est attendue. (OVER et OUT ne s'emploient jamais ensemble.)
OUT TO YOU	Je n'ai plus rien à vous dire, ne répondez pas, j'appelle une autre station.
READ BACK I READ BACK	Répétez le message que je viens de transmettre afin d'être sûr qu'il a été bien compris. Ce qui suit est ma réponse à votre demande de répéter.
RELAY TO RELAY THROUGH	Je transmets le message suivant à toutes les adresses ou à l'adresse suivante. Envoyez ce message à travers l'indicatif d'appel suivant …
ROGER ROGER SO FAR?	J'ai bien reçu votre dernière transmission. Avez-vous bien reçu cette partie de mon message ?

SAY AGAIN SAY AGAIN ALL AFTER/BEFORE I SAY AGAIN	Répétez l'ensemble de votre dernière transmission. Répétez la partie désignée du message. Je répète ma transmission ou les parties désignées.
SEND SEND YOUR MESSAGE	Transmettez. Transmettez, j'écoute.
SILENCE-SI-LENCE-SILENCE	Interrompez immédiatement toute transmission. Le silence s'impose jusqu'à suspension par un opérateur de contrôle.
SILENCE LIFTED	Silence suspendue, transmission autorisée.
SPEAK SLOWER/ FASTER	Parlez plus lentement/vite.
I SPELL	J'épèle phonétiquement le mot suivant.

THROUGH ME MESSAGE PASSED TO…	Je suis en contact avec la station que vous essayez de joindre. Je peux transmettre votre message. Votre message a été transmis à …
UNKNOWN STATION	L'identité de la station appelante ou celle que j'essaie de joindre est inconnue.
VERIFY I VERIFY	Vérifiez auprès de l'initiateur le message dans son ensemble (ou la partie désignée) et transmettez la bonne version. Les éléments qui suivent ont été vérifiés à votre demande. Je répète – utilisé uniquement en guise de réponse à VERIFY.

WAIT-WAIT-WAIT WAIT OUT	Je dois interrompre la communication pendant quelques secondes. Je dois interrompre la communication pendant plus que quelques secondes et vous rappellerai.
WILCO	J'ai bien compris votre message et j'exécute.
WORDS AFTER/ BEFORE	Le mot du message auquel je fais référence est le suivant …
WORDS TWICE	La communication est difficile, transmettez chaque phrase deux fois.

AIR FORCE	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4	OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
BELGIUM	NO INSIGNIA SOLDAAT	1ste SOLDAAT	KORPORAAL	KORPORAAL CHEF 1ste KORPORAAL CHEF	SERGEANT	1ste SERGEANT 1ste SERGEANT CHEF	1ste SERGEANT MAJOOR	ADJUDANT	ADJUDANT CHEF ADJUDANT MAJOOR
BULGARIA	PRIVATE	NO RANK	NO RANK	CORPORAL	SERGEANT SECOND CLASS	SERGEANT	SERGEANT FIRST CLASS	CHIEF PETTY OFFICER	WARRANT OFFICER
CANADA	NO INSIGNIA PRIVATE RECRUIT	NO INSIGNIA PRIVATE BASIC	PRIVATE TRAINED	CORPORAL	MASTER CORPORAL	SERGEANT	WARRANT OFFICER	MASTER WARRANT OFFICER	CHIEF WARRANT OFFICER
CZECH REPUBLIC	VOJÍN	SVOBODNÍK DESÁTNÍK ČETAŘ	ROTNÝ ROTMISTR	NADROTMISTR	ŠTÁBNÍ ROTMISTR	PODPRAPORČÍK	PRAPORČÍK	NADPRAPORČÍK	ŠTÁBNÍ PRAPORČÍK
DENMARK	KONSTABEL	OVERKONSTABEL	SPECIALIST	CONSCRIPT CAREER KORPORAL	CONSCRIPT CAREER SERGENT	NO RANK	OVERSERGENT	SENIORSERGENT	CHEFSERGENT
ESTONIA	NO INSIGNIA REAMEES	KAPRAL	NOOREM SEERSANT SEERSANT	VANEMSEERSANT	NOOREMVEEBEL	VEEBEL	VANEMVEEBEL	STABIVEEBEL	ÜLEMVEEBEL
FRANCE	NO INSIGNIA SOLDAT DE 2EME CLASSE	SOLDAT DE 1ERE CLASSE	CAPORAL	CAPORAL-CHEF	CONSCRIPT CAREER SERGENT	SERGENT-CHEF		ADJUDANT	ADJUDANT CHEF ADJUDANT MAJOR
GERMANY	FLIEGER	GEFREITER	OBER-GEFREITER HAUPT-GEFREITER	STABS-GEFREITER OBERSTABS-GEFREITER	UNTER-OFFIZIER STABSUNTER-OFFIZIER	FELDWEBEL OBER-FELDWEBEL	HAUPTFELDWEBEL	HAUPT-FELDWEBEL STABS-FELDWEBEL	OBERSTABSFELDWEBEL
GREECE	NO INSIGNIA SMINITIS	NO INSIGNIA ANTHYPOSMINIAS	YPOSMINIAS	EFEDROS SMINIAS	SMINIAS	EPSISMINIAS	ARCHISMINIAS	NO RANK	ANTHYPASPISTIS
HUNGARY	HONVÉD	ŐRVEZETŐ	TIZEDES	SZAKASZVEZETŐ	ŐRMESTER	TÖRZSŐRMESTER	FŐTÖRZSŐRMESTER	TÖRZSZÁSZLÓS ZÁSZLÓS FŐTÖRZSZÁSZLÓS	NO RANK
ICELAND	NO REGULAR ARMED FORCES - Icelands defe				nce is provided by US manned Icelandic Defence Force (IDF)				
ITALY	NO INSIGNIA AVIERE	NO RANK	AVIERE SCELTO	1 ER AVIERE	SERGENTE	SERGENTE MAGGIORE	NO RANK	MARESCIALLO DI 3°CLASSE MARESCIALLO DI 2° CLASSE	MARESCIALLO DI 1° CLASSE PRIMO MARESCIALLO LUOGOTENENTE
LATVIA	NO INSIGNIA PRIVATE		LANCE CORPORAL	CORPORAL	SERGEANT	SENIOR SERGEANT	STAFF SERGEANT	SERGEANT MAJOR	COMMAND SERGEANT MAJOR


AIR FORCE
OF-1
OF-2
OF-3
OF-4
OF-5
OF-6
OF-7
OF-8
OF-9
OF-10
BELGIUM
ONDER-LUITENANT
LUITENANT
KAPITEIN
KAPITEIN COMMANDANT
MAJOOR
LUITENANT-KOLONEL
KOLONEL
BRIGADEGENERAAL
GENERAAL-MAJOOR
LUITENANT-GENERAAL
GENERAAL
NO RANK
BULGARIA
SECOND LIEUTENANT
FIRST LIEUTENANT
CAPTAIN
MAJOR
LIEUTENANT COLONEL
COLONEL
MAJOR GENERAL
BRIGADIER GENERAL
LIEUTENANT GENERAL
GENERAL
NO RANK
CANADA
2nd LIEUTENANT
LIEUTENANT
CAPTAIN
MAJOR
LIEUTENANT-COLONEL
COLONEL
BRIGADIER-GENERAL
MAJOR-GENERAL
LIEUTENANT-GENERAL
GENERAL
NO RANK
CZECH REPUBLIC
PODPORUČÍK
PORUČÍK
NADPORUČÍK
KAPITÁN
MAJOR
PODPLUKOVNÍK
PLUKOVNÍK
BRIGÁDNÍ GENERÁL
GENERÁLMAJOR
GENERÁLPORUČÍK
ARMÁDNIGENERÁL
NO RANK
DENMARK
SECOND LØJTNANT
LØJTNANT
PREMIER LØJTNANT
KAPTAJN
MAJOR
OBERSTLØJTNANT
OBERST
BRIGADEGENERAL
GENERALMAJOR
GENERALLØJTNANT
GENERAL
NO RANK
ESTONIA
LIPNIK
NOOREM LEITNANT
LEITNANT
KAPTEN
MAJOR
KOLONELLEITNANT
KOLONEL
BRIGAADIKINDRAL
KINDRALMAJOR
KINDRALLEITNANT
KINDRAL
NO RANK
FRANCE
SOUS-LIEUTENANT
LIEUTENANT
CAPITAINE
COMMANDANT
LIEUTENANT COLONEL
COLONEL
GENERAL DE BRIGADE AERIENNE
GENERAL DE DIVISION AERIENNE
GENERAL DE CORPS AERIEN
GENERAL DE ARMEE AERIENNE
MARÉCHAL DE FRANCE
GERMANY
LEUTNANT
OBERLEUTNANT
HAUPTMANN
STABS-HAUPTMANN
MAJOR
OBERSTLEUTNANT
OBERST
BRIGADEGENERAL
GENERALMAJOR
GENERALLEUTNANT
GENERAL
NO RANK
GREECE
ANTHYPOSMINAGOS
YPOSMINAGOS
SMINAGOS
EPISMINAGOS
ANTISMINARCHOS
SMINARCHOS
TAXIARCHOS
YPOPTERARCHOS
ANTIPTERARCHOS
TERARCHOS
NO RANK
HUNGARY
HADNAGY
FŐHADNAGY
SZÁZADOS
ŐRNAGY
ALEZREDES
EZREDES
DANDÁRTÁBORNOK
VEZÉRŐRNAGY
ALTÁBORNAGY
VEZÉREZREDES
NO RANK
ICELAND
NO REGULAR ARMED FORCES - Icelands defence is
provided by US manned Icelandic Defence Force (IDF)
ITALY
SOTTOTENTE
TENENTE
CAPITANO
1°CAPITANO
MAGGIORE
TENENTE COLONNELLO
COLONNELLO
GENERALE DI BRIGATA AEREA
GENERALE DI DIVISION AEREA
GENERALE DI SQUADRA AEREA
OF-9
OF-10
NO RANK
LATVIA
LIEUTENANT
FIRST LIEUTENANT
CAPTAIN
MAJOR
LIEUTENANT COLONEL
COLONEL
BRIGADIER GENERAL
MAJOR GENERAL
LIEUTENANT GENERAL
NO RANK
NO RANK

AIR FORCE

	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4
LITHUANIA	NO INSIGNIA ELINIS	 GRANDINIS	 JAUNESNYSIS SERŽANTAS	 SERŽANTAS
LUXEMBOURG	NO AIR FORCES			
NETHERLANDS	NO INSIGNIA SOLDAAT	 SOLDAAT DER 1E KLASSE	 KORPORAAL	 KORPORAAL DER 1E KLASSE
NORWAY	NO INSIGNIA FLYSOLDAT	NO RANK	NO RANK	 KORPORAL
POLAND	NO INSIGNIA SZEREGOWY	 STARSZY SZEREGOWY	 KAPRAL STARSZY KAPRAL	 PLUTONOWY
PORTUGAL	NO INSIGNIA SOLDADO	 SEGUNDO-CABO	 PREMEIRO-CABO	 CABO - ADJUNTO
ROMANIA	NO INSIGNIA SOLDAT		 FRUNTAS	 CORPORAL
SLOVAKIA	NO INSIGNIA VOJAK	 VOJAK	 SLOBODNIK	 DESIATNIK
SLOVENIA	NO INSIGNIA VOJAK	 PODDESETNIK	 DESETNIK	 NADDESETNIK
SPAIN	 SOLDADO	 SOLDADO PRIMERO	 CABO	 CABO PRIMERO
TURKEY	NO INSIGNIA ER	NO RANK	NO RANK	 ONBAŞI
UK	NO INSIGNIA AIRCRAFTMAN	 LEADING AIRCRAFTMAN SENIOR AIRCRAFTMAN	 JUNIOR TECHNICIAN	 CORPORAL
USA	NO INSIGNIA BASIC AIRMAN	 AIRMAN	 AIRMAN FIRST CLASS	 SENIOR AIRMAN

OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
 VYRESNYSIS SERŽANTAS	 VERŠILA	 JAUNESNYSIS PUSKARINIKIS	 PUSKARINIKIS	 VYRESNYSIS PUSKARINIKIS
 SERGEANT	 SERGEANT DER 1E KLASSE	 SERGEANT-MAJOOR SQUADRON SERGEANT-MAJOOR	 ADJUDANT-ONDEROFFICIER SQUADRON-ADJUDANT	 STAFF-ADJUDANT LUCHTMACHT-ADJUDANT
 SERSJANT	NO RANK	NO RANK	NO RANK	NO RANK
 SIERŽANT	 STARSZY SIERŽANT	 MŁODSZY CHORĄŻY	 CHORĄŻY	 STARSZY CHORĄŻY STARSZY CHORĄŻY SZTABOWY
 SEGUNDO-FURRIEL FURRIEL	 SEGUNDO-SARGENTO PREMEIRO-SARGENTO	 SARGENTO- AJUDANTE	 SARGENTO- CHEFE	 SARGENTO- MOR
 SERGEANT MAISTRU MILITAR CLASA V	 SERGEANT MAJOR MAISTRU MILITAR CLASA IV	 PLUTONIER MAISTRU MILITAR CLASA III	 PLUTONIER MAJOR MAISTRU MILITAR CLASA II PLUTONIER ADJUDANT MM CLASA I PLUTONIER ADJUDANT SEF MM PRINCIPAL	
 ČATÁR	 ROTNÝ	 ROTMAJSTER	 NADROTMAJSTER	 ŠTÁBNY NADROTMAJSTER
 VODNÍK	 VIŠJI VODNIK ŠTABNI VODNIK	 VIŠJI ŠTABNI VODNIK	 PRAPORŠČAK VIŠJI PRAPORŠČAK	 ŠTABNI PRAPORŠČAK VIŠJI ŠTABNI PRAPORŠČAK
 CABO MAYOR	 SARGENTO	 SARGENTO PRIMERO	 BRIGADA	 SUBTENIENTE SUBOFICIAI MAYOR
 ÇAVUŞ	 ASTUBAY ÇAVUŞ ASTUBAY KIDEMLİ ÇAVUŞ	 ASTUBAY ÜSTÇAVUŞ ASTUBAY KIDEMLİ ÜSTÇAVUŞ	 ASTUBAY BAŞÇAVUŞ	 ASTUBAY KIDEMLİ BAŞ ÇAVUŞ
 SERGEANT	 CHIEF TECHNICIAN FLIGHT SERGEANT	NO RANK	 MASTER AIRCREW WARRANT OFFICER	
 STAFF SERGEANT	 TECHNICAL SERGEANT	 MASTER SERGEANT (1st SERGEANT) MASTER SERGEANT	 SENIOR MASTER SERGEANT (See Note 1)	 CHIEF MASTER SERGEANT (See Note 1) COMMAND CHIEF MASTER SERGEANT CHIEF MASTER SERGEANT OF THE AIR FORCE

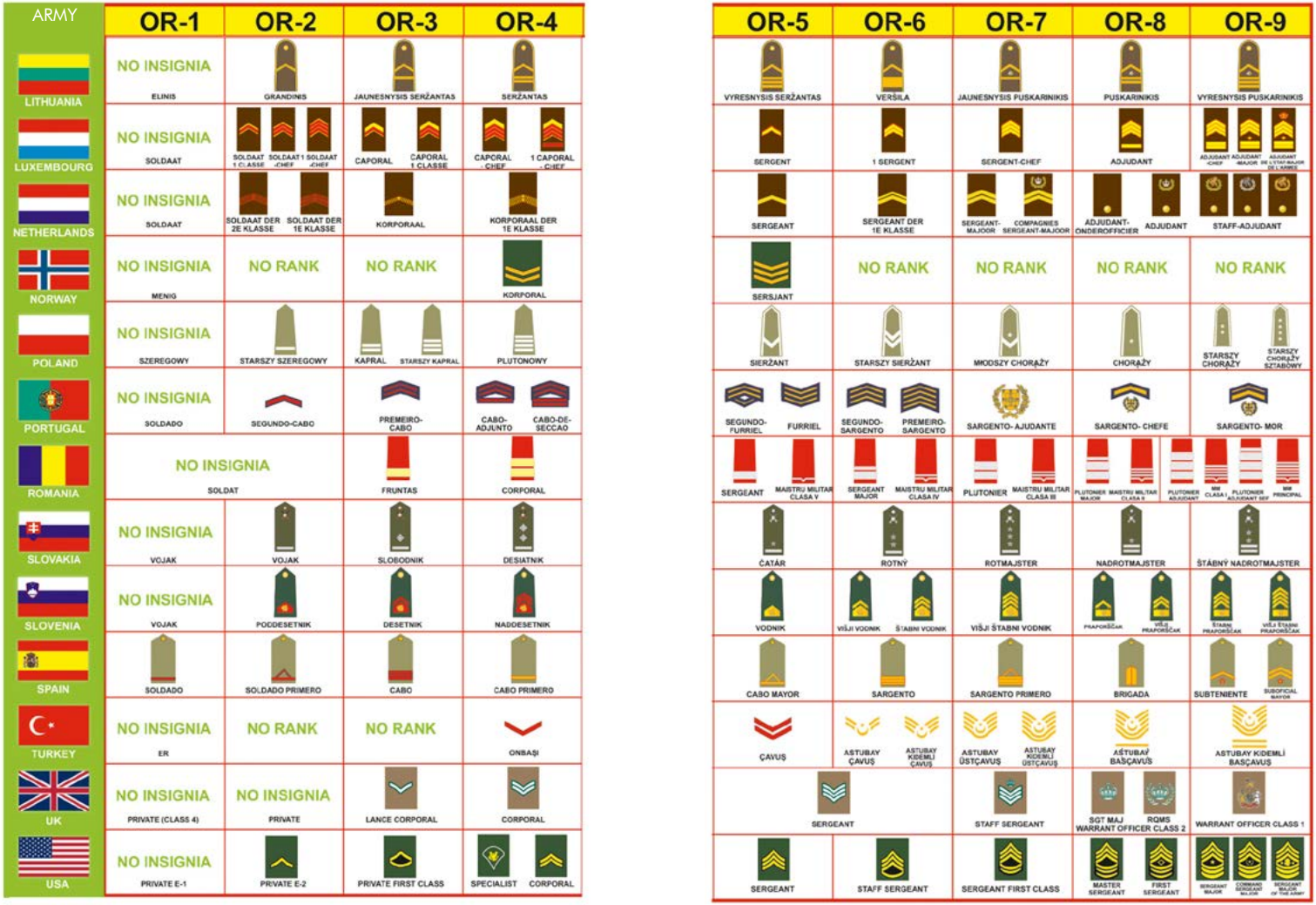
AIR FORCE	OF-1	OF-2	OF-3	OF-4	OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9	OF-10
LITHUANIA	LEITENANTAS; VYRESNYSIS LEITENANTAS	KAPITONAS	MAJORAS	PULKININKAS LEITENANTAS	PULKININKAS	BRIGADOS GENEROLAS	GENEROLAS MAJORAS	GENEROLAS LEITENANTAS	NO RANK	NO RANK
LUXEMBOURG	NO AIR FORCES									
NETHERLANDS	TWEEDE-LUITENANT; EERSTE-LUITENANT	KAPITEIN	MAJOOR	LUITENANT-KOLONEL	KOLONEL	COMMODORE	LUITENANT-GENERAAL	GENERAAL-MAJOOR	GENERAAL	NO RANK
NORWAY	FENRIK; LØYTNANT	KAPTEIN	MAJOR	OBERSTLØYTNANT	OBERST	BRIGADER	GENERALMAJOR	GENERALLØYTNANT	GENERAL	NO RANK
POLAND	PODPORUCZNIK; PORUCZNIK	KAPITAN	MAJOR	PODPURKOWNIK	PUKOWNIK	GENERAŁ BRYGADY	GENERAŁ DYWIZJI	GENERAŁ BRONI	GENERAŁ	NO RANK
PORTUGAL	ASPIRANTE; ALFERES; TENTE	CAPITÃO	MAJOR	TENENTE -CORONEL	CORONEL	BRIGADEIRO-GENERAL	MAJOR-GENERAL	TENENTE-GENERAL	GENERAL	MARECHAL (DIGNIDADE HONORIFICA)
ROMANIA	SUBLOCOTENENT; LOCOTENENT	CAPITAN	LOCOTENENT-COMANDER	CAPITAN-COMMANDER	COMANDOR	GENERAL DE FLOTILA AERIANA	GENERAL-MAJOR	GENERAL-LOCOTENENT	GENERAL	NO RANK
SLOVAKIA	PORUČIK; NADPORUČIK	KAPITÁN	MAJOR	PODPLUKOVNIK	PLUKOVNIK	BRIGÁDNY GENERÁL	GENERÁLMAJOR	GENERÁLPORUČIK	GENERÁL	NO RANK
SLOVENIA	POROČNIK; NADPOROČNIK	STOTNIK	MAJOR	PODPOLKOVNIK	POLKOVNIK	BRIGADIR	GENERAL MAJOR	GENERAL PODPOLKOVNIK	GENERAL	NO RANK
SPAIN	ALFÉREZ; TENIENTE	CAPITÁN	COMANDANTE	TENIENTE CORONEL	CORONEL	GENERAL DE BRIGADA	GENERAL DE DIVISIÓN	TENIENTE GENERAL	GENERAL DE EJÉRCITO	CAPITAN GENERAL
TURKEY	ASTEĞMEN; TEĞMEN; ÜSTEĞMEN	YÜZBAŞI	BİNBAŞI	YARBAY	ALBAY	TUĞGENERAL	TÜMGENERAL	KORGENERAL	ORGENERAL	MAREŞAL
UK	PILOT OFFICER; FLYING OFFICER	FLIGHT LIEUTENANT	SQUADRON LEADER	WING COMMANDER	GROUP CAPTAIN	AIR COMMODORE	AIR VICE MARSHAL	AIR MARSHAL	AIR CHIEF MARSHAL	MARSHAL OF THE ROYAL AIR FORCE
USA	2nd LIEUTENANT; 1st LIEUTENANT	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL	BRIGADIER GENERAL	MAJOR GENERAL	LIEUTENANT GENERAL	GENERAL	GENERAL OF THE AIR FORCE

ARMY	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4
BELGIUM	NO INSIGNIA SOLDAAT	 1ste SOLDAAT	 KORPORAAL	 KORPORAAL CHEF 1ste KORPORAAL CHEF
BULGARIA	 PRIVATE	NO RANK	NO RANK	 CORPORAL
CANADA	NO INSIGNIA PRIVATE RECRUIT	 PRIVATE BASIC	 PRIVATE TRAINED	 CORPORAL
CZECH REPUBLIC	 VOJÍN	 SVOBODNÍK DESÁTNÍK ČETAŘ	 ROTNÝ ROTMISTR	 NADROTMISTR
DENMARK	 KONSTABEL	 OVERKONSTABEL	 OVERKONSTABEL 1	 KORPORAL
ESTONIA	NO INSIGNIA REAMEES	 KAPRAL	 NOOREM SEERSANT SEERSANT	 VANEMSEERSANT
FRANCE	 SOLDAT DE 2EME CLASSE	 SOLDAT DE 1ERE CLASSE	 CAPORAL	 CAPORAL-CHEF
GERMANY	 SOLDAT	 GEFREITER	 OBER-GEFREITER HAUPT-GEFREITER	 STABS-GEFREITER OBERSTABS-GEFREITER
GREECE	NO INSIGNIA STRATIOTIS	NO RANK	 YPODEKANEAS	 DEKANEAS
HUNGARY	 HONVED	 ÖRVEZETŐ	 TIZEDES	 SZAKASZVEZETŐ
ICELAND	NO REGULAR ARMED FORCES - Icelands defe			
ITALY	NO INSIGNIA SOLDATO	 CAPORALE	 OR-4 CAPORAL MAGGIORE 1° CAPORAL MAGGIORE CAPORAL MAGGIORE SCELTO	 OR-4 CAPORAL MAGGIORE CAPO CAPORAL MAGGIORE CAPO SCELTO
LATVIA	NO INSIGNIA PRIVATE		 LANCE CORPORAL	 CORPORAL

OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
 SERGEANT	 1ste SERGEANT 1ste SERGEANT CHEF	 1ste SERGEANT-MAJOOR	 ADJUDANT	 ADJUDANT CHIEF ADJUDANT MAJOOR
 SERGEANT SECOND CLASS	 SERGEANT	 SERGEANT FIRST CLASS	 CHIEF PETTY OFFICER	 WARRANT OFFICER
 MASTER CORPORAL	 SERGEANT	 WARRANT OFFICER	 MASTER WARRANT OFFICER	 CHIEF WARRANT OFFICER
 ŠTÁBNÍ ROTMISTR	 PODPRAPORČÍK	 PRAPORČÍK	 NADPRAPORČÍK	 STÁBNÍ PRAPORČÍK
 SERGENT	NO RANK	 OVERSERGENT	 SENIORSERGENT	 CHEFSERGENT
 NOOREMVEEBEL	 VEEBEL	 VANEMVEEBEL	 STABIVEEBEL	 ÜLEMVEEBEL
 SERGENT	 SERGENT-CHEF		 ADJUDANT	 ADJUDANT CHIEF MAJOR
 UNTER-OFFIZIER STABSUNTER-OFFIZIER	 FELDWEBEL OBER-FELDWEBEL	 HAUPTFELDWEBEL	 HAUPT-FELDWEBEL STABS-FELDWEBEL	 OBERSTABSFELDWEBEL
 LOHIAS	 EPILOKHIAS	 ARKHILOKIAS	NO RANK	 ANTHYPASPISTIS
 ÖRMESTER	 TÖRZSÖRMESTER	 FŐTÖRZSÖRMESTER	 TÖRZSZÁSZLÓS ZÁSZLÓS FŐTÖRZSZÁSZLÓS	NO RANK
nce is provided by US manned Icelandic Defence Force (IDF)				
 SERGENTE	 SERGENTE MAGGIORE	 SERGENTE MAGGIORE CAPO	 MARESCIALLO MARESCIALLO ORDINARIO	 MARESCIALLO CAPO PRIMO MARESCIALLO LUOGOTENENTE
 SERGEANT	 SENIOR SERGEANT	 STAFF SERGEANT	 SERGEANT MAJOR	 COMMAND SERGEANT MAJOR

ARMY	OF-1	OF-2	OF-3	OF-4	OF-5
BELGIUM	ONDER LUITENANT; LUITENANT	KAPITEIN	COMMANDANT; MAJOOR	LUITENANT-KOLONEL	KOLONEL
BULGARIA	SECOND LIEUTENANT; FIRST LIEUTENANT	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL
CANADA	2nd LIEUTENANT; LIEUTENANT	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT-COLONEL	COLONEL
CZECH REPUBLIC	PODPORUČÍK; PORUČÍK	NADPORUČÍK; KAPITÁN	MAJOR	PODPLUKOVNÍK	PLUKOVNÍK
DENMARK	LØJTNANT; FLYVER LØJTNANT; PREMIER LØJTNANT	KAPTAJN	MAJOR	OBERSTLØJTNANT	OBERST
ESTONIA	LIPNIK; NOOREM LEITNANT; LEITNANT	KAPTEN	MAJOR	KOLONELLEITNANT	KOLONEL
FRANCE	SOUS-LIEUTENANT; LIEUTENANT	CAPITAINE	COMMANDANT	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL
GERMANY	LEUTNANT; OBER LEUTNANT	HAUPTMANN; STABS-HAUPTMANN	MAJOR	OBERSTLEUTNANT	OBERST
GREECE	ANTHY POLOKHAGOS; YPOLOKHAGOS	LOKHAGOS	TAGMATARKHIS	ANTISYNTAGMATARKHIS	SYNTAGMATARKHIS
HUNGARY	HADNAGY; FŐHADNAGY	SZÁZADOS	ÖRNAGY	ALEZREDES	EZREDES
ICELAND	NO REGULAR ARMED FORCES - Icelands defence is				
ITALY	SOTTOTENENTE; TENENTE	CAPITANO; 1° CAPITANO	MAGGIORE	TENENTE COLONNELLO	COLONNELLO
LATVIA	LEIUTENANT; FIRST LIEUTENANT	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL

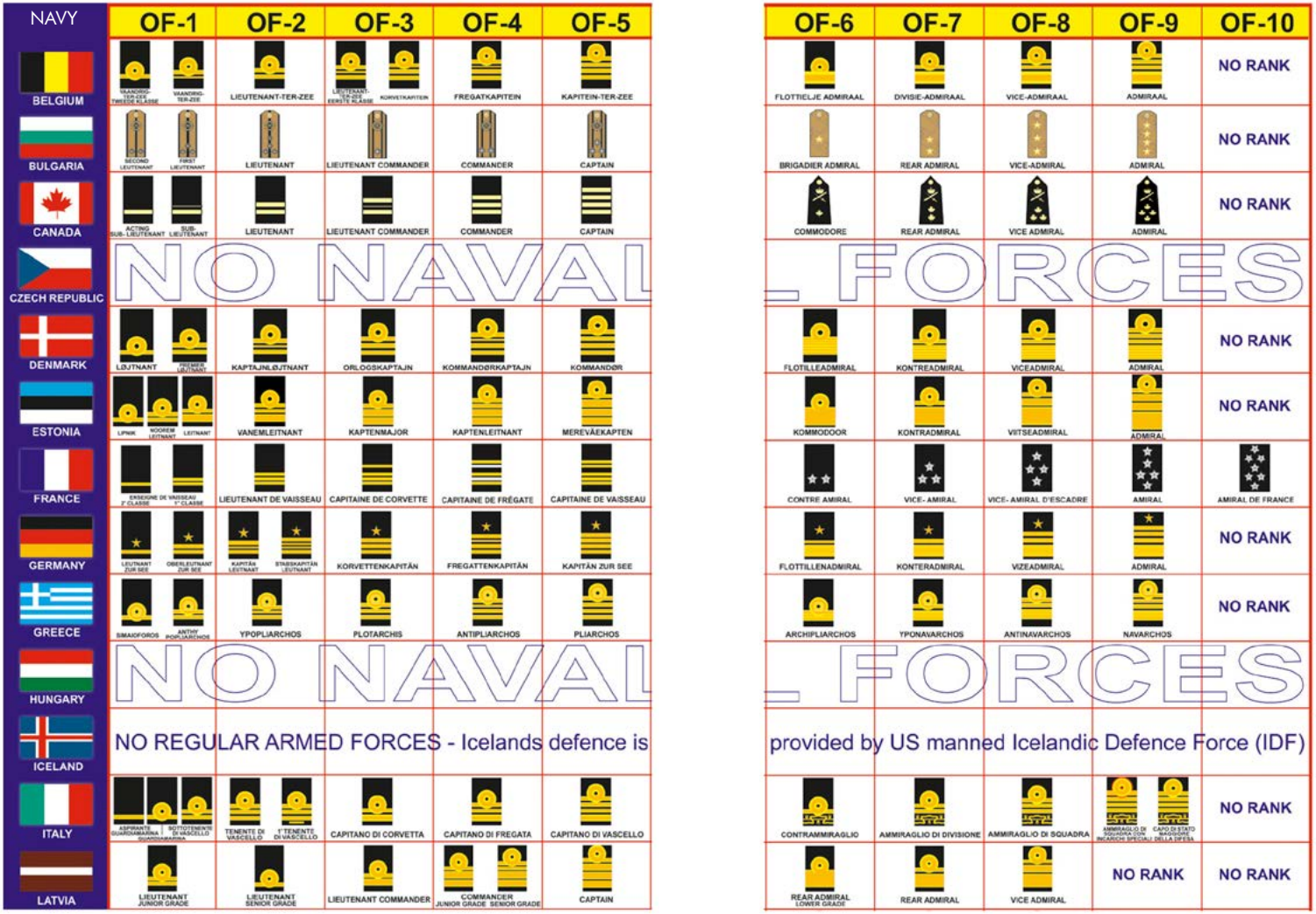
OF-6	OF-7	OF-8	OF-9	OF-10
BRIGADEGENERAAL	GENERAAL-MAJOOR	LUITENANT-GENERAAL	GENERAAL	NO RANK
BRIGADIER GENERAL	MAJOR GENERAL	LIEUTENANT GENERAL	GENERAL	NO RANK
BRIGADIER-GENERAL	MAJOR-GENERAL	LIEUTENANT-GENERAL	GENERAL	NO RANK
BRIGÁDNÍ GENERÁL	GENERÁLMAJOR	GENERÁLPORUČÍK	ARMÁDNIGENERÁL	NO RANK
BRIGADEGENERAL	GENERALMAJOR	GENERALLØJTNANT	GENERAL	NO RANK
BRIGAADKINDRAL	KINDRALMAJOR	KINDRALLEITNANT	KINDRAL	NO RANK
GENERAL DE BRIGADE	GENERAL DE DIVISION	GENERAL DE CORPS D'ARMEE	GENERAL D'ARMEE	MARECHAL DE FRANCE
BRIGADEGENERAL	GENERALMAJOR	GENERALLEUTNANT	GENERAL	NO RANK
TAXIARKHOS	YPOSTRATIGOS	ANTISTRATIGOS	STRATIGOS	NO RANK
DANDÁRTÁBORNOK	VEZÉRŐRNAGY	ALTÁBORNAGY	VEZÉREZREDES	NO RANK
provided by US manned Icelandic Defence Force (IDF)				
BRIGADIER GENERALE	MAGGIOR GENERALE	TENENTE GENERALE	OF-9 TENENTE GENERALE CON INCARICHI SPECIALI; CAPO DI STATO MAGGIORE DELLA DIFESA	OF-10 NO RANK
BRIGADIER GENERAL	MAJOR GENERAL	LIEUTENANT GENERAL	NO RANK	NO RANK


ARMY
OR-1
OR-2
OR-3
OR-4
OR-5
OR-6
OR-7
OR-8
OR-9
LITHUANIA
NO INSIGNIA
ELINIS
GRANDINIS
JAUNESNYSIS SERŽANTAS
SERŽANTAS
VYRESNYSIS SERŽANTAS
VERŠILA
JAUNESNYSIS PUSKARINIKIS
PUSKARINIKIS
VYRESNYSIS PUSKARINIKIS
LUXEMBOURG
NO INSIGNIA
SOLDAAT
SOLDAAT 1 CLASSE
SOLDAAT 1 CHEF
SOLDAAT 1 SOLDAAT CHEF
CAPORAL
CAPORAL 1 CLASSE
CAPORAL CHEF
1 CAPORAL CHEF
SERGENT
1 SERGENT
SERGENT-CHEF
ADJUDANT
ADJUDANT CHEF
ADJUDANT MAJOR
ADJUDANT DE L'ETAT-MAJOR DE L'ARMEE
NETHERLANDS
NO INSIGNIA
SOLDAAT
SOLDAAT DER 2E KLASSE
SOLDAAT DER 1E KLASSE
KORPORAAL
KORPORAAL DER 1E KLASSE
SERGEANT
SERGEANT DER 1E KLASSE
SERGEANT-MAJOOR
COMPAGNIES SERGEANT-MAJOOR
ADJUDANT-ONDEROFFICIER
ADJUDANT
STAFF-ADJUDANT
NORWAY
NO INSIGNIA
MENIG
NO RANK
NO RANK
KORPORAL
SERSJANT
NO RANK
NO RANK
NO RANK
NO RANK
POLAND
NO INSIGNIA
SZEREGOWY
STARSZY SZEREGOWY
KAPRAL
STARSZY KAPRAL
PLUTONOWY
SIERŻANT
STARSZY SIERŻANT
MŁODSZY CHORĄŻY
CHORĄŻY
STARSZY CHORĄŻY
STARSZY CHORĄŻY SZTABOWY
PORTUGAL
NO INSIGNIA
SOLDADO
SEGUNDO-CABO
PREMEIRO-CABO
CABO-ADJUNTO
CABO-DE-SECCAO
SEGUNDO-FURRIEL
FURRIEL
SEGUNDO-SARGENTO
PREMEIRO-SARGENTO
SARGENTO- AJUDANTE
SARGENTO- CHEFE
SARGENTO- MOR
ROMANIA
NO INSIGNIA
SOLDAT
FRUNTAS
CORPORAL
SERGEANT
MAISTRU MILITAR CLASA V
SERGEANT MAJOR
MAISTRU MILITAR CLASA IV
PLUTONIER
MAISTRU MILITAR CLASA III
PLUTONIER MAJOR
MAISTRU MILITAR CLASA II
PLUTONIER ADJUDANT
MM CLASA I
PLUTONIER ADJUDANT SEF
MM PRINCIPAL
SLOVAKIA
NO INSIGNIA
VOJAK
VOJAK
SLOBODNIK
DESIATNIK
ČATÁR
ROTNÝ
ROTMAJSTER
NADROTMAJSTER
ŠTÁBNY NADROTMAJSTER
SLOVENIA
NO INSIGNIA
VOJAK
PODDESETNIK
DESETNIK
NADDESETNIK
VODNIK
VIŠJI VODNIK
ŠTABNI VODNIK
VIŠJI ŠTABNI VODNIK
PRAPORŠČAK
VIŠJI PRAPORŠČAK
ŠTABNI PRAPORŠČAK
VIŠJI ŠTABNI PRAPORŠČAK
SPAIN
SOLDADO
SOLDADO PRIMERO
CABO
CABO PRIMERO
CABO MAYOR
SARGENTO
SARGENTO PRIMERO
BRIGADA
SUBTENIENTE
SUBOFICIAL MAYOR
TURKEY
NO INSIGNIA
ER
NO RANK
NO RANK
ONBAŞI
ÇAVUŞ
ASTUBAY ÇAVUŞ
ASTUBAY KIDEMLİ ÇAVUŞ
ASTUBAY ÜSTÇAVUŞ
ASTUBAY KIDEMLİ ÜSTÇAVUŞ
ASTUBAY BAŞÇAVUŞ
ASTUBAY KIDEMLİ BAŞÇAVUŞ
UK
NO INSIGNIA
PRIVATE (CLASS 4)
NO INSIGNIA
PRIVATE
LANCE CORPORAL
CORPORAL
SERGEANT
STAFF SERGEANT
SGT MAJ
RQMS
WARRANT OFFICER CLASS 2
WARRANT OFFICER CLASS 1
USA
NO INSIGNIA
PRIVATE E-1
PRIVATE E-2
PRIVATE FIRST CLASS
SPECIALIST
CORPORAL
SERGEANT
STAFF SERGEANT
SERGEANT FIRST CLASS
MASTER SERGEANT
FIRST SERGEANT
SERGEANT MAJOR
COMMAND SERGEANT MAJOR
SERGEANT MAJOR OF THE ARMY

ARMY	OF-1	OF-2	OF-3	OF-4	OF-5
LITHUANIA	LEITENANTAS VYRESNYSIS LEITENANTAS	KAPITONAS	MAJORAS	PULKININKAS LEITENANTAS	PULKININKAS
LUXEMBOURG	LIEUTENANT LIEUTENANT EN PREMIER	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL
NETHERLANDS	TWEEDE-LUITENANT ERSTE-LUITENANT	KAPITEIN	MAJOOR	LUITENANT-KOLONEL	KOLONEL
NORWAY	FENRIK LØYTNANT	KAPTEIN	MAJOR	OBERSTLØYTNANT	OBERST
POLAND	PODPORUCZNIK PORUCZNIK	KAPITAN	MAJOR	PODPUKOWNIK	PUKOWNIK
PORTUGAL	ASPIRANTE ALFERES TENENTE	CAPITÃO	MAJOR	TENENTE CORONEL	CORONEL
ROMANIA	SUBLOCOTENENT LOCOTENENT	CAPITAN	MAIOR	LOCOTENANT-COLONEL	COLONEL
SLOVAKIA	PORUČIK NADPORUČIK	KAPITÁN	MAJOR	PODPLUKOVNIK	PLUKOVNIK
SLOVENIA	PORočNIK NADPORočNIK	STOTNIK	MAJOR	PODPOLKOVNIK	POLKOVNIK
SPAIN	ALFÉREZ TENIENTE	CAPITÁN	COMANDANTE	TENIENTE CORONEL	CORONEL
TURKEY	ASTEĞMEN TEĞMEN ÜSTEĞMEN	YÜZBAŞI	BİNBAŞI	YARBAY	ALBAY
UK	2ND LIEUTENANT LIEUTENANT	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL
USA	2nd LIEUTENANT 1st LIEUTENANT	CAPTAIN	MAJOR	LIEUTENANT COLONEL	COLONEL

OF-6	OF-7	OF-8	OF-9	OF-10
BRIGADOS GENEROLAS	GENEROLAS MAJORAS	GENEROLAS LEITENANTAS	NO RANK	NO RANK
NO RANK	NO RANK	NO RANK	NO RANK	NO RANK
BRIGADE-GENERAL	GENERAL-MAJOOR	LUITENANT-GENERAAL	GENERAAL	NO RANK
BRIGADER	GENERALMAJOR	GENERALLØYTNANT	GENERAL	NO RANK
GENERAŁ BRYGADY	GENERAŁ DYWIZJI	GENERAŁ BRONI	GENERAŁ	NO RANK
BRIGADIERO GENERAL	MAJOR GENERAL	TENENTE GENERAL	GENERAL	MARECHAL
GENERAL DE BRIGADA	GENERAL-MAJOR	GENERAL-LOCOTENENT	GENERAL	NO RANK
BRIGÁDNY GENERÁL	GENERÁLMAJOR	GENERÁLPORUČIK	GENERÁL	NO RANK
BRIGADIR	GENERAL MAJOR	GENERAL PODPOLKOVNIK	GENERAL	NO RANK
GENERAL DE BRIGADA	GENERAL DE DIVISIÓN	TENIENTE GENERAL	GENERAL DE EJÉRCITO	CAPITAN GENERAL
TUĞGENERAL	TÜMGENERAL	KORGENERAL	ORGENERAL	MAREŞAL
BRIGADIER	MAJOR GENERAL	LIEUTENANT GENERAL	GENERAL	FIELD MARSHAL
BRIGADIER GENERAL	MAJOR GENERAL	LIEUTENANT GENERAL	GENERAL	GENERAL OF THE ARMY

NAVY	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4	OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
BELGIUM	NO INSIGNIA MATROOS	1STE MATROOS	KWARTIER MEESTER KWARTIER MEESTER-CHEF	1STE KWARTIERMEESTER-CHEF	TWEEDE MEESTER	MEESTER MEESTER-CHEF	1STE MEESTER	1STE MEESTER-CHEF	OPPERMEESTER OPPERMEESTER CHEF
BULGARIA	SAILOR	NO RANK	NO RANK	SAILOR FIRST CLASS	PETTY OFFICER 2ND CLASS	PETTY OFFICER 1ST CLASS	SERGEANT FIRST CLASS	CHIEF PETTY OFFICER	WARRANT OFFICER
CANADA	NO INSIGNIA SEAMAN	NO INSIGNIA ORDINARY SEAMAN	ABLE SEAMAN	LEADING SEAMAN	MASTER SEAMAN	PETTY OFFICER 2ND CLASS	PETTY OFFICER 1ST CLASS	CHIEF PETTY OFFICER 2ND CLASS	CHIEF PETTY OFFICER 1ST CLASS
CZECH REPUBLIC	NO NAVA				AL FORCES				
DENMARK	MARINEELEV MARINE KONSTABEL	MARINEOVERKONSTABEL	MARINESPECIALIST	KORPORAL	SERGENT	NO RANK	OVERSERGENT	SENIORSERGENT	CHEFSERGENT
ESTONIA	NO INSIGNIA MADRUS	VANEMMADRUS	NOOREMMAAT MAAT	VANEMMAAT	NOOREMVEEBEL	VEEBEL	VANEMVEEBEL	STABIVEEBEL	ÜLEMVEEBEL
FRANCE	NO INSIGNIA MATELOT	MATELOT BREVETE	QUARTIER-MAITRE DE 2ème CLASSE	QUARTIER-MAITRE DE 1ère CLASSE	CONSCRIPT CAREER SECOND MAITRE	MAITRE	NO RANK	PREMIER MAITRE	MAITRE PRINCIPAL MAJOR
GERMANY	NO INSIGNIA MATROSE	GEFREITER	OBERGEFREITER HAUPT GEFREITER	STABS GEFREITER OBERSTABS GEFREITER	MAAT OBERMAAT	BOOTSMANN OBERBOOTSMANN	HAUPTBOOTSMANN	HAUPTBOOTSMANN STABS-BOOTSMANN	OBERSTABSBOOTSMANN
GREECE	NO INSIGNIA NAFTIS	NAPHTISA	NO RANK	DIOPOS	KELEFSTIS	EPIKELESTIS	ARCHIKELEFSTIS	NO RANK	ANTHYPASPISTIS
HUNGARY	NO NAVA				AL FORCES				
ICELAND	NO REGULAR ARMED FORCES - Icelands defe				nce is provided by US manned Icelandic Defence Force (IDF)				
ITALY	COMUNE DI 2° CLASSE	COMUNE DI 1° CLASSE	NO RANK	SOTTOCAPO	SERGENTE	2° CAPO	NO RANK	CAPO DI 2ª CLASSE CAPO DI 1ª CLASSE	CAPO DI 1ª CLASSE PRIMO MARESCIALLO LUOGOTENENTE
LATVIA	NO INSIGNIA SEAMAN		ABLE SEAMAN	CORPORAL	PETTY OFFICER	SENIOR PETTY OFFICER	STAFF PETTY OFFICER	CHIEF PETTY OFFICER	COMMAND CHIEF PETTY OFFICER


NAVY
OF-1
OF-2
OF-3
OF-4
OF-5
OF-6
OF-7
OF-8
OF-9
OF-10
BELGIUM
VAANDRIG-TER-ZEE TWEEDE KLASSE
VAANDRIG-TER-ZEE
LIEUTENANT-TER-ZEE
LIEUTENANT-TER-ZEE EERSTE KLASSE
KORVETKAPITEIN
FREGATKAPITEIN
KAPITEIN-TER-ZEE
FLOTTIELJE ADMIRAAL
DIVISIE-ADMIRAAL
VICE-ADMIRAAL
ADMIRAAL
NO RANK
BULGARIA
SECOND LIEUTENANT
FIRST LIEUTENANT
LIEUTENANT
LIEUTENANT COMMANDER
COMMANDER
CAPTAIN
BRIGADIER ADMIRAL
REAR ADMIRAL
VICE-ADMIRAL
ADMIRAL
NO RANK
CANADA
ACTING SUB-LIEUTENANT
SUB-LIEUTENANT
LIEUTENANT
LIEUTENANT COMMANDER
COMMANDER
CAPTAIN
COMMODORE
REAR ADMIRAL
VICE ADMIRAL
ADMIRAL
NO RANK
CZECH REPUBLIC
NO NAVAL FORCES
NO NAVAL FORCES
DENMARK
LØJTNANT
PREMIER LØJTNANT
KAPTAJNLØJTNANT
ORLOGSKAPTAJN
KOMMANDØRKAPTAJN
KOMMANDØR
FLOTILLEADMIRAL
KONTREADMIRAL
VICEADMIRAL
ADMIRAL
NO RANK
ESTONIA
LIPNIK
NOOREM LEITNANT
LEITNANT
VANEMLEITNANT
KAPTENMAJOR
KAPTENLEITNANT
MEREVÄEKAPTEN
KOMMODOOR
KONTRADMIRAL
VIITSEADMIRAL
ADMIRAL
NO RANK
FRANCE
ENSEIGNE DE VAISSEAU 2E CLASSE
ENSEIGNE DE VAISSEAU 1RE CLASSE
LIEUTENANT DE VAISSEAU
CAPITAINE DE CORVETTE
CAPITAINE DE FRÉGATE
CAPITAINE DE VAISSEAU
CONTRE AMIRAL
VICE- AMIRAL
VICE- AMIRAL D'ESCADRE
AMIRAL
AMIRAL DE FRANCE
GERMANY
LEUTNANT ZUR SEE
OBERLEUTNANT ZUR SEE
KAPITÄN LEUTNANT
STABSKAPITÄN LEUTNANT
KORVETTENKAPITÄN
FREGATTENKAPITÄN
KAPITÄN ZUR SEE
FLOTTILLENADMIRAL
KONTERADMIRAL
VIZEADMIRAL
ADMIRAL
NO RANK
GREECE
SIMAIOFOROS
ANTHY POPLIARCHOS
YPOPLIARCHOS
PLOTARCHIS
ANTIPLIARCHOS
PLIARCHOS
ARCHIPLIARCHOS
YPONAVARCHOS
ANTINAVARCHOS
NAVARCHOS
NO RANK
HUNGARY
NO NAVAL FORCES
NO NAVAL FORCES
ICELAND
NO REGULAR ARMED FORCES - Icelands defence is
provided by US manned Icelandic Defence Force (IDF)
ITALY
ASPIRANTE GUARDIAMARINA
SOTTOTENENTE DI VASCELLO GUARDIAMARINA
TENENTE DI VASCELLO
1° TENENTE DI VASCELLO
CAPITANO DI CORVETTA
CAPITANO DI FREGATA
CAPITANO DI VASCELLO
CONTRAMMIRAGLIO
AMMIRAGLIO DI DIVISIONE
AMMIRAGLIO DI SQUADRA
AMMIRAGLIO DI SQUADRA CON INCARICHI SPECIALI
CAPO DI STATO MAGGIORE DELLA DIFESA
NO RANK
LATVIA
LIEUTENANT JUNIOR GRADE
LIEUTENANT SENIOR GRADE
LIEUTENANT COMMANDER
COMMANDER JUNIOR GRADE
COMMANDER SENIOR GRADE
CAPTAIN
REAR ADMIRAL LOWER GRADE
REAR ADMIRAL
VICE ADMIRAL
NO RANK
NO RANK

NAVY

	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4
LITHUANIA	NO INSIGNIA JŪREIVIS	 GRANDINIS	 JAUNESNYSIS SERŽANTAS	 SERŽANTAS
LUXEMBOURG	NO NAVAL FORCES			
NETHERLANDS	NO INSIGNIA MATROOS DER 3e KLASSE	 MATROOS DER 2e KLASSE / MATROOS DER 1e KLASSE	 KORPORAAL	
NORWAY	 MENIG	NO RANK	NO RANK	 LEDENDE MENIG
POLAND	NO INSIGNIA MARYNARZ	 STARSZY MARYNARZ	 MAT / STARSZY MAT	 BOSMANMAT
PORTUGAL	NO INSIGNIA GRUMETE	 SEGUNDO-MARINHEIRO	 PREMEIRO-MARINHEIRO	 CABO
ROMANIA	NO INSIGNIA SOLDAT		 FRUNTAS	 CORPORAL
SLOVAKIA	NO NAVAL FORCES			
SLOVENIA	NO INSIGNIA VOJAK	 PODDESETNIK	 DESETNIK	 NADDESETNIK
SPAIN	NO INSIGNIA MARINERO RECLUTA	 MARINERO	 CABO	 CABO PRIMERO
TURKEY	NO INSIGNIA EGETEM ERI ER	NO RANK	NO RANK	 ONBAŞI
UK	 ORDINARY RATING	 ABLE RATING	NO RANK	 LEADING RATING
USA	NO INSIGNIA SEAMAN RECRUIT	 SEAMAN APPRENTICE	 SEAMAN	 PETTY OFFICER 3rd CLASS

	OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
LITHUANIA	 VYRESNYSIS SERŽANTAS	 LAIVŪNAS	 JAUNESNYSIS PUSKARINIKIS	 PUSKARINIKIS	 VYRESNYSIS PUSKARINIKIS
LUXEMBOURG	NO NAVAL FORCES				
NETHERLANDS	 SERGEANT		 SERGEANT MAJOOR	 ADJUDANT ONDEROFFICIER	
NORWAY	 KVARTERMESTER	NO RANK	NO RANK	NO RANK	NO RANK
POLAND	 BOSMAN	 STARSZY BOSMAN	 MIODSZY CHORĄŻY MARYNARKI	 CHORĄŻY MARYNARKI	 STARSZY CHORĄŻY MARYNARKI / STARSZY CHORĄŻY SZTABOWY MARYNARKI
PORTUGAL	 SEGUNDO-SUBSARGENTO / PREMEIRO-SUBSARGENTO	 SEGUNDO-SARGENTO / PREMEIRO-SARGENTO	 SARGENTO- AJUDANTE	 SARGENTO- CHEFE	 SARGENTO- MOR
ROMANIA	 SERGEANT / MAISTRU MILITAR CLASA V	 SERGEANT MAJOR / MAISTRU MILITAR CLASA IV	 PLUTONIER / MAISTRU MILITAR CLASA III	 PLUTONIER MAJOR / MAISTRU MILITAR CLASA II	 PLUTONIER ADJUDANT / MIM CLASA I / PLUTONIER ADJUDANT SEF / MIM PRINCIPAL
SLOVAKIA	NO NAVAL FORCES				
SLOVENIA	 VODNIK	 VIŠJI VODNIK / ŠTABNI VODNIK	 VIŠJI ŠTABNI VODNIK	 PRAPORŠČAK / VIŠJI PRAPORŠČAK	 ŠTABNI PRAPORŠČAK / VIŠJI ŠTABNI PRAPORŠČAK
SPAIN	 CABO MAYOR	 SARGENTO	 SARGENTO PRIMERO	 BRIGADA	 SUBTENIENTE / SUBOFICIAL MAYOR
TURKEY	 ÇAVUŞ	 ASTUBAY ÇAVUŞ / ASTUBAY KIDEMLİ ÇAVUŞ	 ASTUBAY ÜSTÇAVUŞ / ASTUBAY KIDEMLİ ÜSTÇAVUŞ	 ASTUBAY BAŞÇAVUŞ	 ASTUBAY KIDEMLİ BAŞÇAVUŞ
UK	 PETTY OFFICER	 CHIEF PETTY OFFICER	Note 1 CHARGE CHIEF ARTIFICER worn with appropriate skill badge	 WARRANT OFFICER	
USA	 PETTY OFFICER 2nd CLASS	 PETTY OFFICER 1st CLASS	 CHIEF PETTY OFFICER	 SENIOR CHIEF PETTY OFFICER	 MASTER CHIEF PETTY OFFICER / MASTER CHIEF PETTY OFFICER OF THE NAVY

NAVY	OF-1	OF-2	OF-3	OF-4	OF-5
LITHUANIA	LEITENANTAS; VYRESNYSIS LEITENANTAS	KAPITONAS LEITENANTAS	KOMANDORAS LEITENANTAS	KOMANDORAS	JŪRU KAPITONAS
LUXEMBOURG	NO NAVAL				
NETHERLANDS	LUITENANT TER ZEE DER 3E KLASSE; LUITENANT TER ZEE DER 2E KLASSE OUDSTE CATEGORIE	LUITENANT TER ZEE DER 2E KLASSE OUDSTE CATEGORIE	LUITENANT TER ZEE DER 1E KLASSE	KAPITEIN-LUITENANT TER ZEE	KAPITEIN TER ZEE
NORWAY	FENRIK; LØYTNANT	KAPTEINLØYTNANT	ORLOGSKAPTEIN	KOMMANDØRKAPTEIN	KOMMANDØR
POLAND	PODPORUCZNIK MARYNARKI	PORUCZNIK MARYNARKI	KAPITAN MARYNARKI	KOMANDOR PODPORUCZNIK; KOMANDOR PORUCZNIK	KOMANDOR
PORTUGAL	GUARDA-MARINHA E SUBTENENTE; SEGUNDO-TENENTE	PRIMEIRO-TENENTE	CAPITÃO-TENENTE	CAPITÃO-DE-FRAGATA	CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA
ROMANIA	ASPIRANT; LOCOTENENT	CAPITAN	LOCOTENENT-COMANDER	CAPITAN-COMMANDER	COMANDOR
SLOVAKIA	NO NAVAL				
SLOVENIA	POROČNIK KORVETE; POROČNIK FREGATE	POROČNIK BONJE LADJE	KAPITAN KORVETE	KAPITAN FREGATE	KAPITAN BOJNE LADJE
SPAIN	ALFÉREZ DE FREGATA; DE NAVIO	TENIENTE DE NAVIO	CAPITÁN DE CORBETA	CAPITÁN DE FRAGATA	CAPITÁN DE NAVIO
TURKEY	ASTGEMEN; TEĞMEN; ÜSTEĞMEN	YÜZBAŞI KIDEMLI ÜSTEGMEN	BINBAŞI	YARBAY	ALBAY
UK	MIDSHIPMAN (ON LAPEL); SUB-LIEUTENANT	LIEUTENANT	LIEUTENANT-COMMANDER	COMMANDER	CAPTAIN
USA	ENSIGN; LIEUTENANT JUNIOR GRADE	LIEUTENANT	LIEUTENANT COMMANDER	COMMANDER	CAPTAIN

OF-6	OF-7	OF-8	OF-9	OF-10
FLOTILĖS ADMIROLAS	KONTRADMIROLAS	VICEADMIROLAS	NO RANK	NO RANK
_ FORCES				
COMMANDEUR	SCHOUT-BIJ-NACHT	VICE ADMIRAL	ADMIRAL	NO RANK
FLAGGKOMMANDØR	KONTREADMIRAL	VISEADMIRAL	ADMIRAL	NO RANK
KONTRADMIRAL	WICEADMIRAL	ADMIRAL	NO RANK	NO RANK
COMODORO	CONTRA-ALMIRANTE	VICE-ALMIRANTE	ALMIRANTE	ALMIRANTE DA ARMADA (DIGNIDADE HONORIFICA)
CONTRAAMIRAL DE FLOTILA	CONTRAAMIRAL	VICEAMIRAL	AMIRAL	NO RANK
_ FORCES				
KAPITAN	KONTRAADMIRAL	VICEADMIRAL	ADMIRAL	NO RANK
CONTRALMIRANTE	VICEALMIRANTE	ALMIRANTE	ALMIRANTE GENERAL	CAPITÁN GENERAL
TUĞAMIRAL / COMMODORE	TÜMAMİRAL	KORAMİRAL	ORAMİRAL	BÜYÜK AMİRAL
COMMODORE	REAR-ADMIRAL	VICE-ADMIRAL	ADMIRAL	ADMIRAL OF THE FLEET
REAR-ADMIRAL (LOWER HALF)	REAR-ADMIRAL (UPPER HALF)	VICE ADMIRAL	ADMIRAL	FLEET ADMIRAL

	OR-1	OR-2	OR-3	OR-4	OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
AIR FORCE									
AUSTRIA	SAME RANKS				AS ARMY				
FINLAND	Airman	NO RANK	Airman 1st Class	Senior Airman (rank in the reseve)	Staff Sergeant	Technical Sergeant	Master Sergeant	Senior Master Sergeant	Chief Master Sergeant
SWEDEN	Airman	Airman yr 1 / 1st class yr 3 / yr 5 / yr 7	Senior Airman	Corporal	Sergeant	Sergeant Sergeant	Colour Sergeant	Sergeant Major	Wing Sergeant
SWITZERLAND	SAME RANKS				AS ARMY				
ARMY	**OR-1**	**OR-2**	**OR-3**	**OR-4**	**OR-5**	**OR-6**	**OR-7**	**OR-8**	**OR-9**
AUSTRIA	Private	Lance Corporal	Corporal	Master Corporal	Sergeant	Master Sergeant	Staff Sergeant	Warrant Officer III	Warrant Officer II, I
FINLAND	Private Jaeger	NO RANK	Private 1st Class	Corporal (rank in the reseve)	Sergeant (regular personnel with sword)	Staff Sergeant	Sergeant 1st Class	Master Sergeant	Sergeant Major
SWEDEN	Private	Private yr 1 / 1st class yr 3 / yr 5 / yr 7	Lance Corporal	Corporal	Sergeant	Sergeant First Class	Colour Sergeant	Sergeant Major	Regimental Sergeant Major
SWITZERLAND	NO RANK	Private E1 / E2	Private First Class	Corporal	NO RANK	Sergeant / Sergeant First Class	SGM QMS CSM*	Warrant Officer	SWO MWO CWO**
NAVY	**OR-1**	**OR-2**	**OR-3**	**OR-4**	**OR-5**	**OR-6**	**OR-7**	**OR-8**	**OR-9**
AUSTRIA	NO NAVAL				FORCES				
FINLAND	Seaman Apprentice Ordnance	NO RANK	Seaman Ordnance	Petty Officer, 3rd Class (rank in the reserve)	Petty Officer, 2nd Class, Engine (regular personnel with sword)	Petty Officer, 1st Class, Deck	Chief Petty Officer, Deck	Senior Chief Petty Officer, Engine	Master Chief Petty Officer, Engine
SWEDEN	Seaman	Seaman yr 1 / 1st class yr 3 / yr 5 / yr 7	Able Seaman	Able Seaman First Class	Leading Seaman	Petty Officer	Chief Petty Officer	Warrant Officer	Chief Warrant Officer
SWITZERLAND	NO NAVAL				FORCES				

*SGM: Sergeant Major, QMS: Quartermaster Sergeant, CSM: Chief Sergeant Major
**SWO: Staff Warrant Officer, MWO: Master Warrant Officer, CWO: Chief Warrant Officer

Since Austria is not a NATO member country, there is no policy on NATO rank class equivalents and the classes shown on this page are approximations given only for the sake of easier comparison to other armies.

AIR FORCE

AUSTRIA

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
SAME RANKS			

FINLAND

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
2nd Lieutenant Lieutenant 1st Lieutenant	Captain	Major	Lieutenant Colonel

SWEDEN

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
Second Lieutenant Lieutenant	Captain	Major	Lieutenant Colonel

SWITZERLAND

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
SAME RANKS			

ARMY

AUSTRIA

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
Second Lieutenant First Lieutenant	Captain	Major	Lieutenant Colonel

FINLAND

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
2nd Lieutenant Lieutenant 1st Lieutenant	Captain	Major	Lieutenant Colonel

SWEDEN

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
Second Lieutenant Lieutenant	Captain	Major	Lieutenant Colonel

SWITZERLAND

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
Second Lieutenant First Lieutenant	Captain	Major	Lieutenant Colonel

NAVY

AUSTRIA

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
NO NAVAL			

FINLAND

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
Ensign Lieutenant Jr. Grade Lieutenant	Lieutenant, Sr. Grade	Lieutenant Commander	Commander

SWEDEN

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
Acting Sub Lieutenant Sub Lieutenant	Lieutenant (N)	Lieutenant Commander	Commander

SWITZERLAND

OF-1	OF-2	OF-3	OF-4
NO NAVAL			

Since Austria is not a NATO member country, there is no policy on NATO rank class equivalents

AUSTRIA

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
AS ARMY				

FINLAND

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Colonel	Brigadier General	Major General	Lieutenant General	General

SWEDEN

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Colonel Brigadier	Brigadier General	Major General	Lieutenant General	General

SWITZERLAND

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
AS ARMY				

AUSTRIA

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Colonel	Brigadier General	Major General	Lieutenant General	General

FINLAND

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Colonel	Brigadier General	Major General	Lieutenant General	General

SWEDEN

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Colonel Brigadier	Brigadier General	Major General	Lieutenant General	General

SWITZERLAND

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Colonel	Brigadier General	Major General	Lieutenant General	General

AUSTRIA

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
FORCES				

FINLAND

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Captain (Navy)	Commodore	Rear-Admiral	Vice-Admiral	Admiral

SWEDEN

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
Captain (N) Commodore	Rear Admiral (lower half)	Rear Admiral	Vice Admiral	Admiral

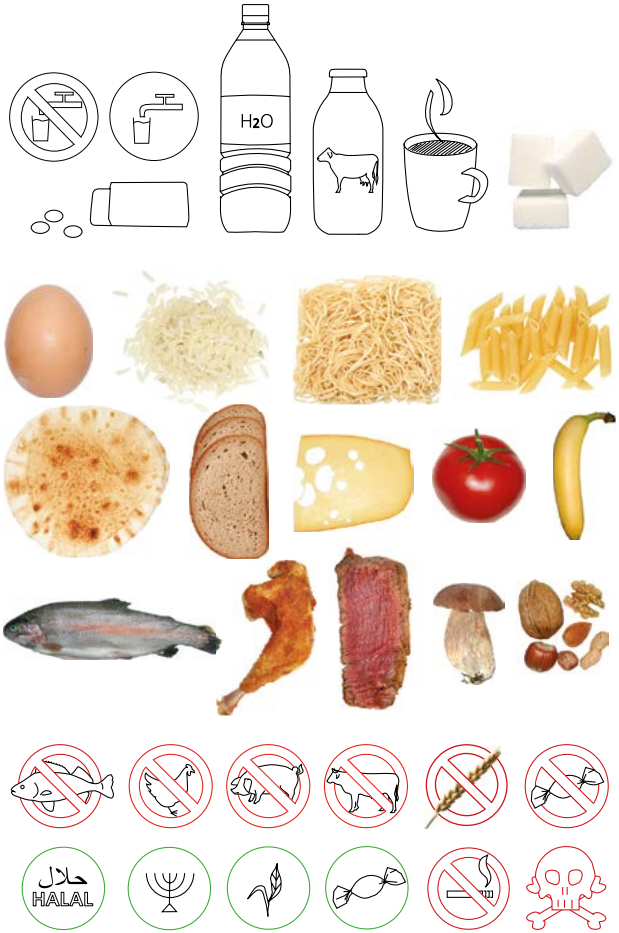
SWITZERLAND

OF-5	OF-6	OF-7	OF-8	OF-9
FORCES				

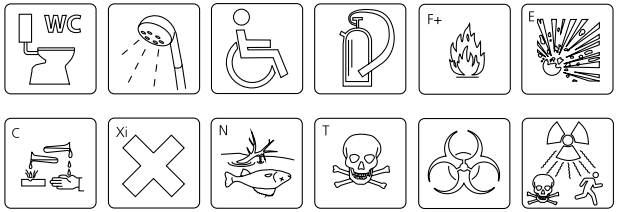
and the classes shown on this page are approximations given only for the sake of easier comparison to other armies.

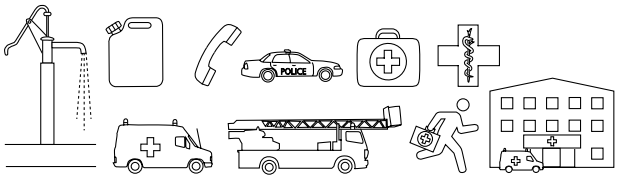
ICOON

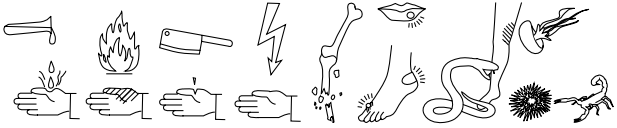
Le dictionnaire visuel: si vous ne savez pas le dire, montrez-le!

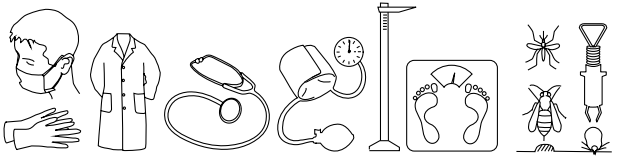


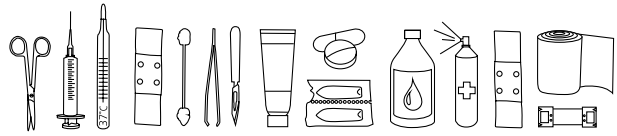
© Gosia Warrink / AMBERPRESS

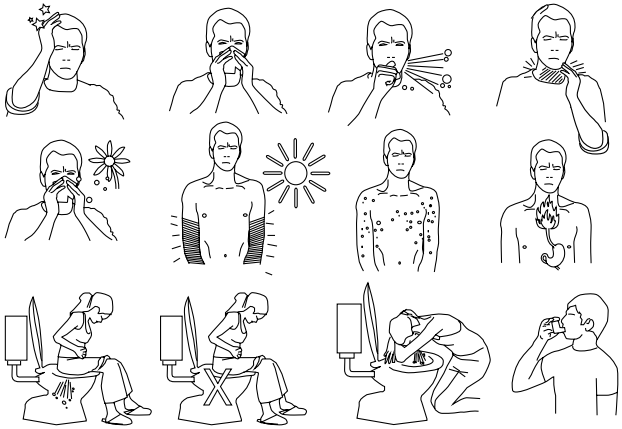

WC
F+
E
C
Xi
N
T

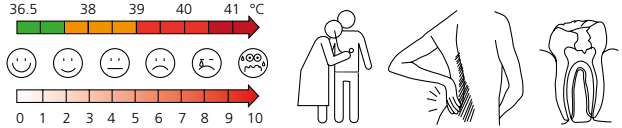

POLICE

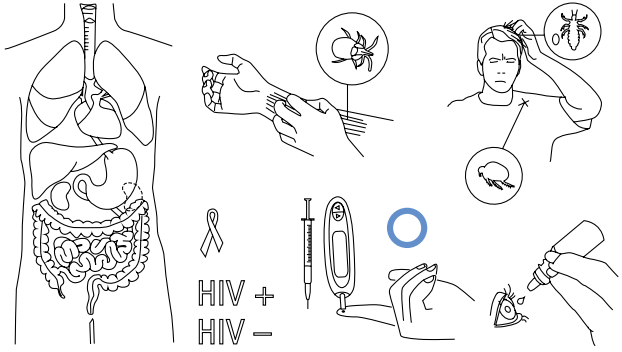


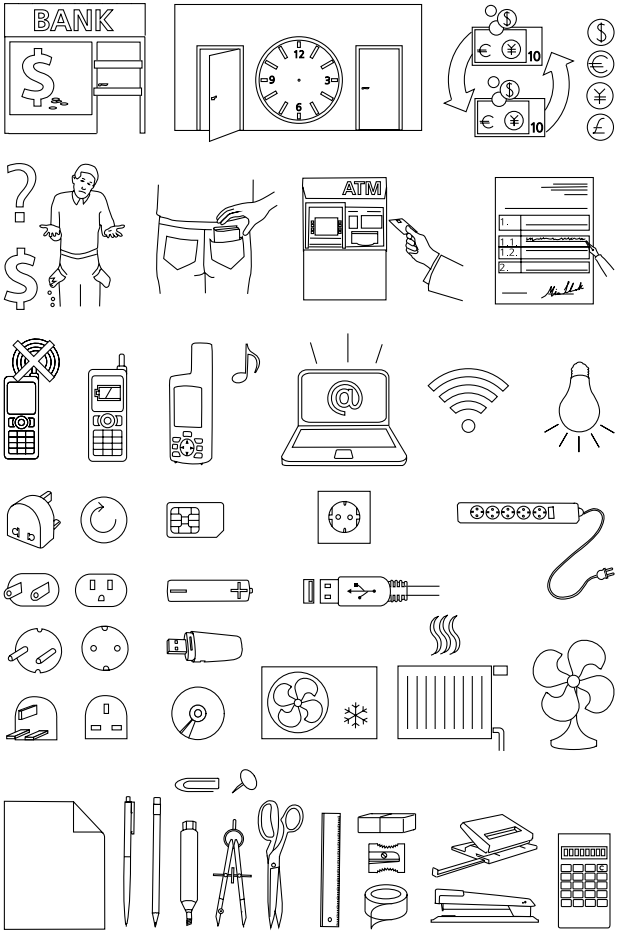


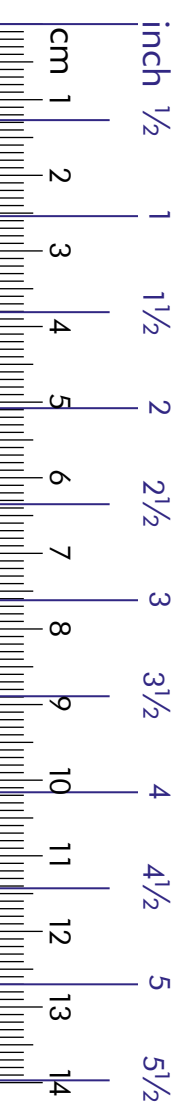


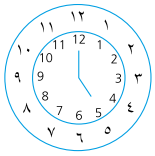



36.5
38
39
40
41 °C
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10


HIV +
HIV –


BANK
ATM
ZZZ!!!





30 km/h	19 mph
70 km/h	43 mph
120 km/h	74 mph
30 mph	48 km/h
70 mph	113 km/h
120 mph	193 km/h

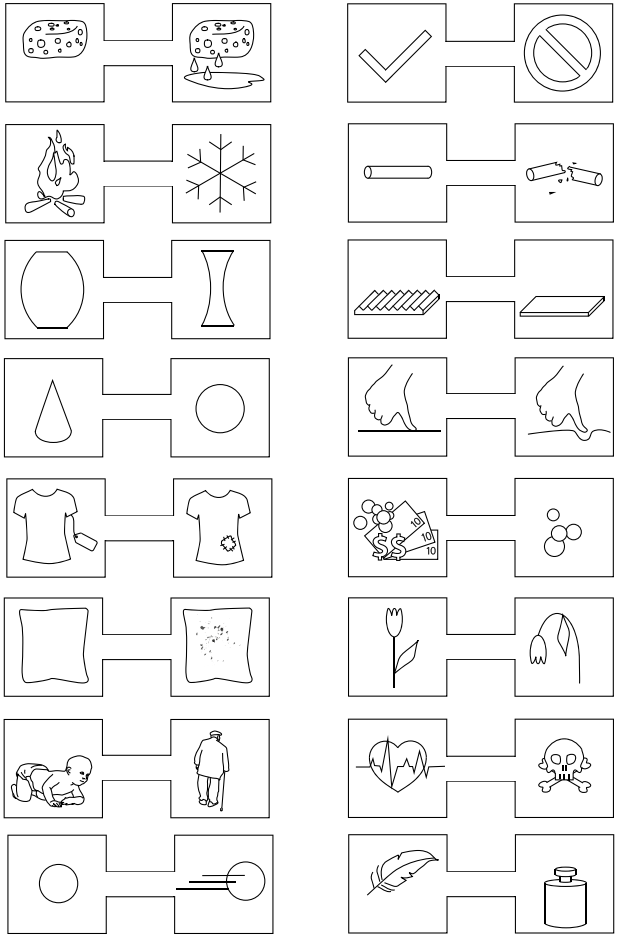
1m²	10.76 sq ft
1 sq ft	0.1 m²
1ha	2.5 acre
1acre	0.4 ha
1km²	0.4 sq mi
1sq mi	2.6 km²

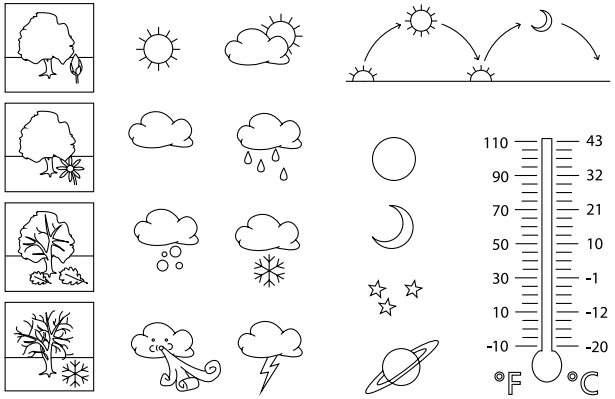
1ml	0.03 fl oz
1fl oz	28 ml
1liter	0.26 gallon
1gallon	3.8 liter
1 cuft	0.028 m²
1 m²	35.3 cuft

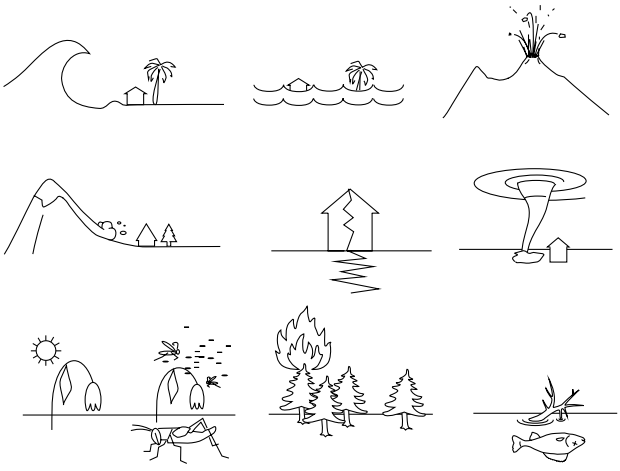
1cm	0.4 inch
1inch	2.54 cm
1m	3.3 ft
1ft	0.3 m
1km	0.6 mile
1mile	1.6 km

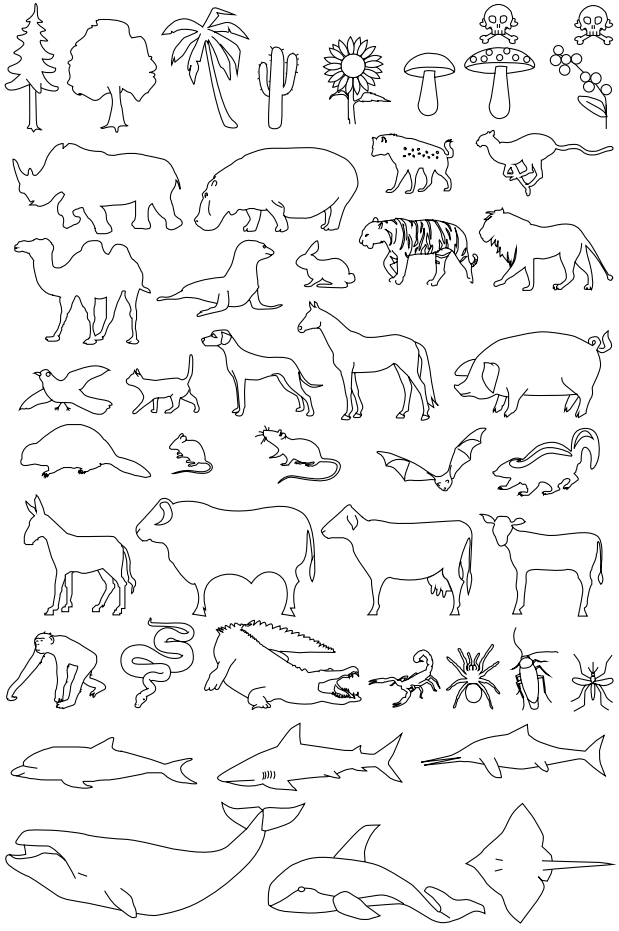
1g	0.03 oz
1oz	28.35 g
1kg	2.2 lbs
1lbs	0.45 kg

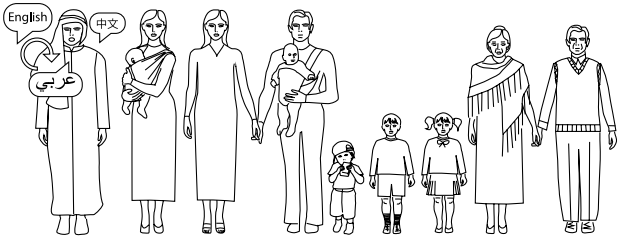
1 tn.l. (UK)	1.016 t
1 tn.sh.(US)	0.907 t

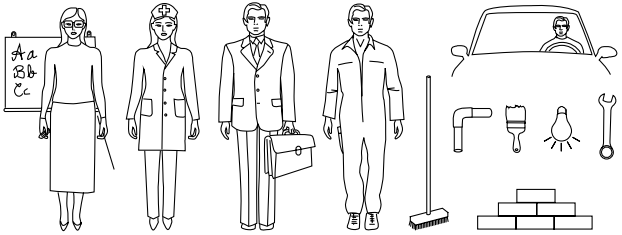


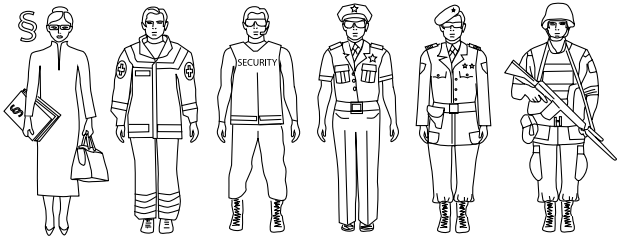

110
90
70
50
30
10
-10
43
32
21
10
-1
-12
-20
°F
°C

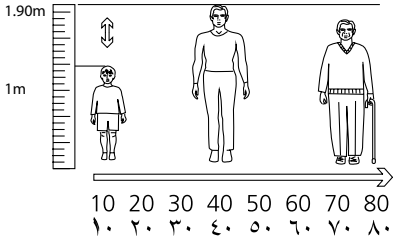


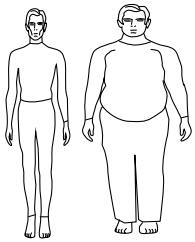


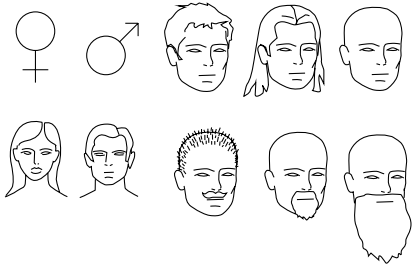

English
中文
عربي

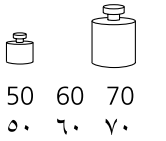

Aa
Bb
Cc

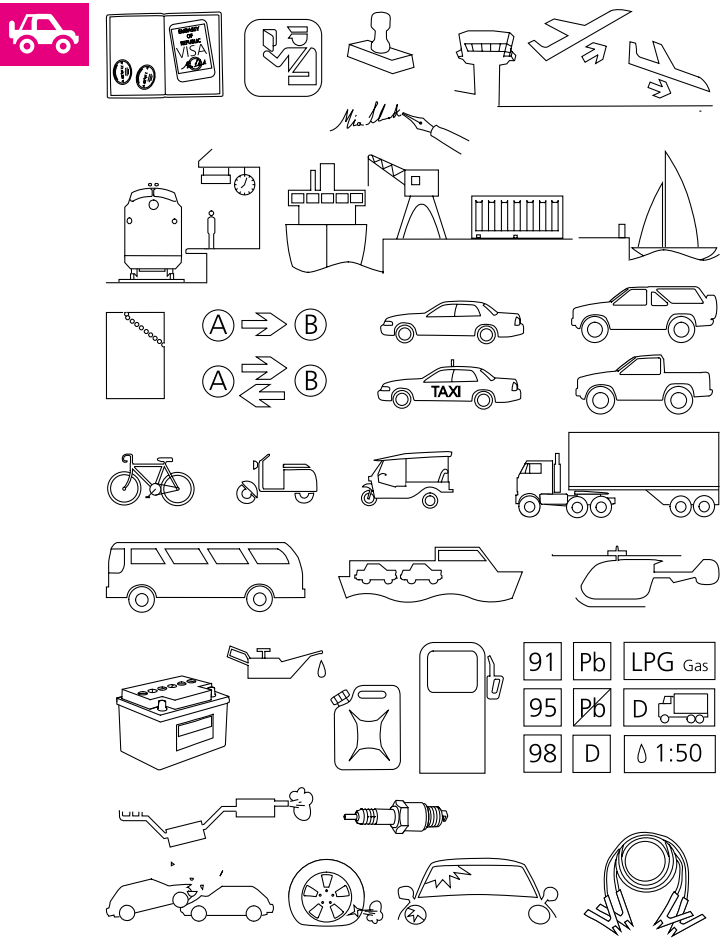

§
SECURITY

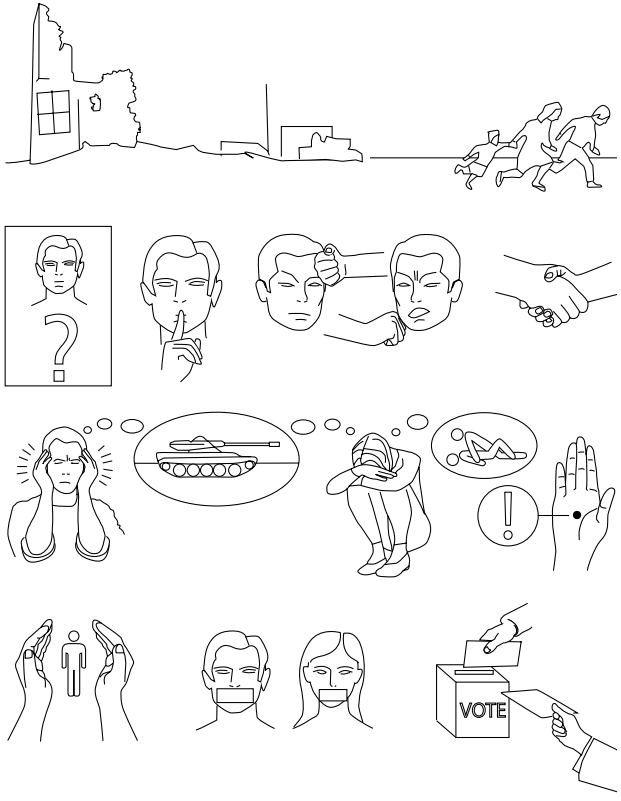

1.90m
1m
10 20 30 40 50 60 70 80
١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٥٠ ٦٠ ٧٠ ٨٠



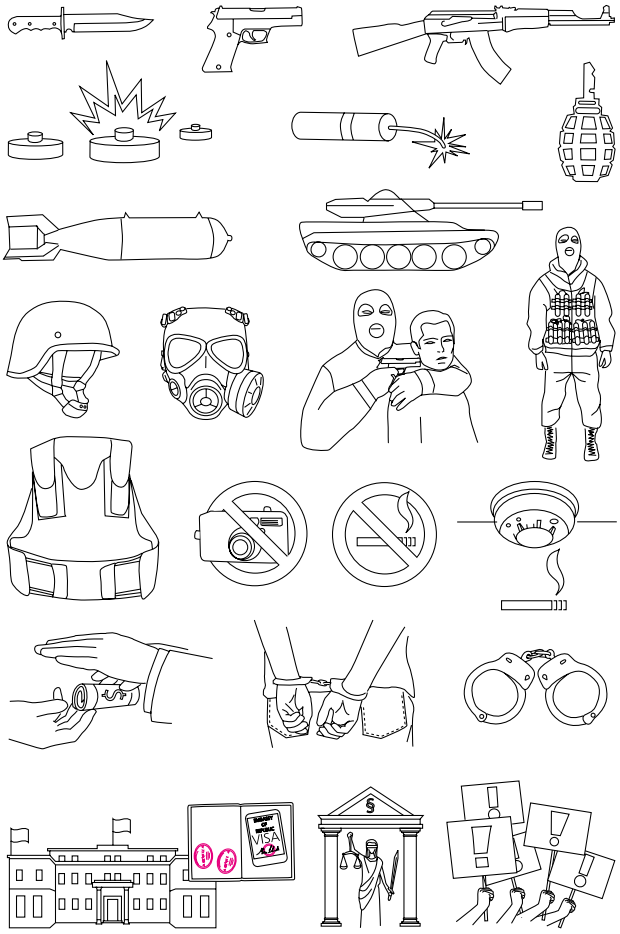



50 60 70
٥٠ ٦٠ ٧٠
80 100 120
٨٠ ١٠٠ ١٢٠


VISA
A
B
A
B
TAXI
91
Pb
LPG Gas
95
Pb
D
98
D
1:50

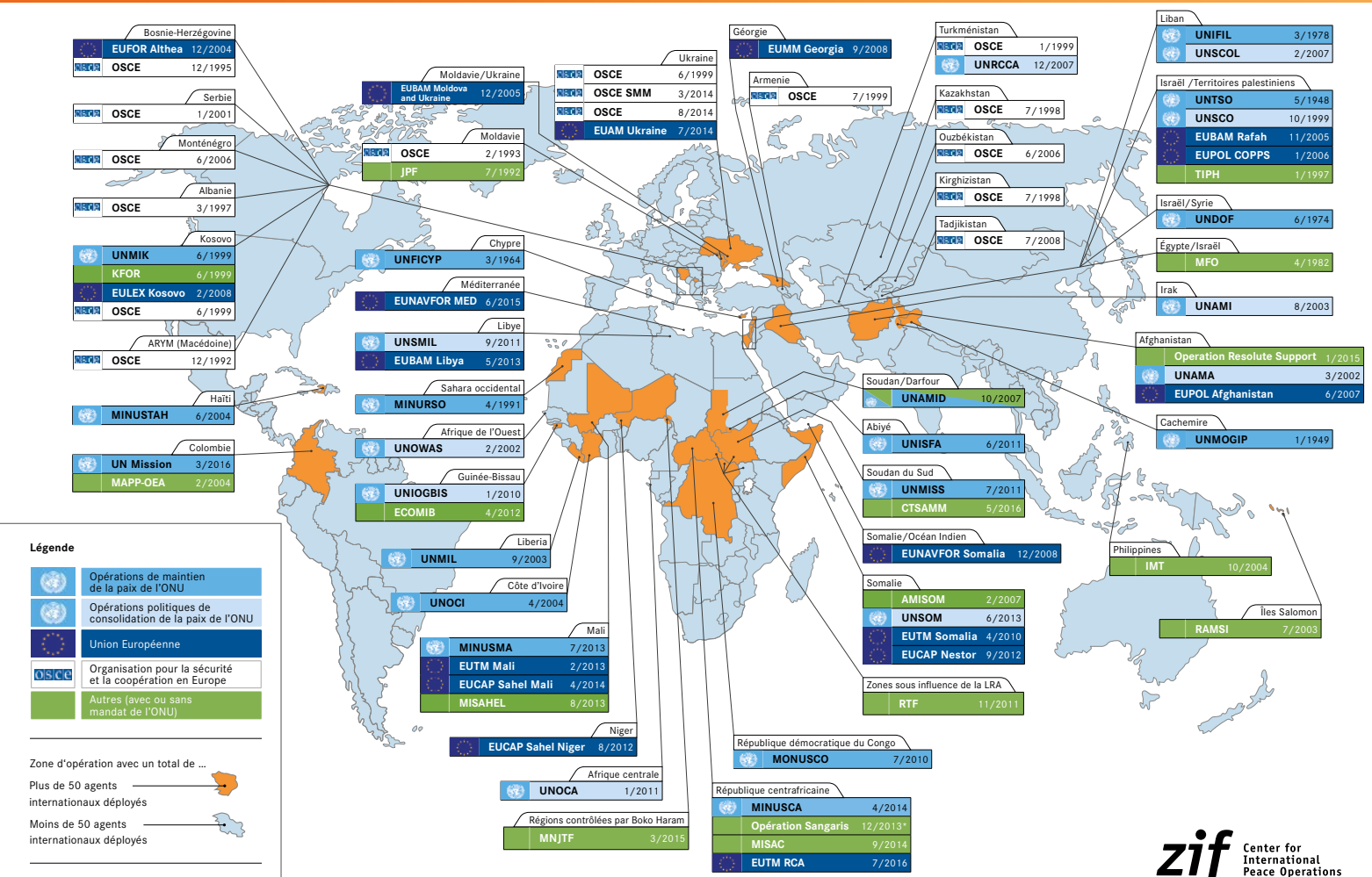

VOTE

B
A
B
A
B
A
N
W
E
S


VISA
§

Opérations de maintien de la paix 2016/2017

www.zif-berlin.org



Légende

- Opérations de maintien de la paix de l'ONU
- Opérations politiques de consolidation de la paix de l'ONU
- Union Européenne
- Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
- Autres (avec ou sans mandat de l'ONU)

Zone d'opération avec un total de ...

Plus de 50 agents internationaux déployés

Moins de 50 agents internationaux déployés

En septembre 2016

zif Center for International Peace Operations