



**Rapport de la  
conférence  
sur les  
enseignements  
tirés des 10 ans  
d'AMISOM**

**Ce document est publié par:**  
Division de Support aux Opérations de Paix  
Département Paix et Sécurité  
Commission de l'Union Africaine



Commission de l'Union Africaine  
B.P. 3243  
Roosevelt Street  
Addis Abeba, Éthiopie  
+ 251-11 551 77 00 Ext. 2047

[www.peaceau.org](http://www.peaceau.org) / [www.au.int](http://www.au.int)  
🐦 Suivez-nous sur Twitter: @AU\_PSD  
#SilencingTheGuns

# **Rapport de la conférence sur les enseignements tirés des 10 ans d'AMISOM**


Nairobi, Kenya

9-10 Mars 2017



## Contents

<b>Résumé des recommandations</b>	<b>5</b>
Niveau politique	5
Niveau stratégique	6
Niveau opérationnel	7
Stratégie de désengagement	8
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>Niveau politique</b>	<b>11</b>
<b>Niveau stratégique</b>	<b>14</b>
<b>Niveau opérationnel</b>	<b>17</b>
<b>Stratégie de désengagement</b>	<b>20</b>



## Résumé des recommandations

À l'occasion du dixième anniversaire de la Mission de l'Union Africaine en Somalie (AMISOM), le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'Union Africaine (UA) le 6 septembre 2016 a autorisé, la Commission de l'UA à amorcer le processus d' "un exercice global d'enseignements tirés, devant déterminer les progrès réalisés, les défis rencontrés et, plus important encore, recommandera des options sur la voie à suivre en ce qui concerne l'avenir de l'AMISOM, y compris la Stratégie de désengagement de la Mission." Cette demande a été réitérée lors de la 649<sup>ème</sup> réunion du CPS de l'UA sur la Somalie, le 23 janvier 2017, au cours de laquelle les membres du CPS ont demandé la finalisation de l'étude sur les enseignements tirés des dix ans de l'AMISOM.

C'est dans ce contexte que l'AMISOM et la Division des opérations de soutien à la paix ont organisé un atelier de réflexion sur l'AMISOM du 9 au 10 Mars 2017, à Nairobi, au Kenya. Le résumé des recommandations émanant de cet atelier est présenté ci-après en quatre points, à savoir: politique, stratégique, opérationnel et stratégie de désengagement.

### Niveau politique

1. Les consultations politiques entre le Conseil de Paix et de Sécurité de l'UA et le Conseil de Sécurité des NU sont restées à un niveau informel et il a été suggéré que les deux Conseils évoluent en faisant de façon systématique et concertée des analyses conjointes en vue d'une plus grande harmonisation des mandats de l'AMISOM.
2. Développer un consensus sur les rôles que l'UA devrait jouer au-delà de l'imposition de la paix en ce qui concerne les composantes Police et Civile de l'engagement international en Somalie.
3. L'UA devrait améliorer sa stratégie de transition de l'AMISOM d'une intervention à dominante militaire axée sur l'affaiblissement d'al-Shabaab en un robuste mécanisme multidimensionnel post-conflit de stabilisation, de reconstruction et de développement.
4. Il est nécessaire de développer des Procédures opérationnelles standardisées pour s'assurer que l'UNSOS participe de façon effective

et ce, dès le départ à l'opérationnalisation du Concept des opérations (CONOPS) de l'AMISOM.

5. L'AMISOM et ses partenaires doivent d'une part mettre l'accent sur l'autonomisation des Forces de Sécurité Nationales Somaliennes et d'autre part le développement d'institutions de gouvernance efficaces pour assurer la continuité des résultats obtenus en fournissant un «dividende de la paix» aux populations dans les zones reprises des mains d'al-Shabaab.
6. L'AMISOM doit développer une stratégie de communication plus efficace en vue de diffuser des messages clés au public approprié, en particulier aux Somaliens.
7. Assurer une plus grande coordination et coopération, y inclus la possibilité de cohabitation entre UNSOM et la composante civile de l'AMISOM.

### **Niveau stratégique**

8. Il est impératif d'aligner les tâches relatives à l'exécution du Mandat de la Mission aux ressources disponibles, y compris renforcer le rôle de la Commission de l'UA de mieux gérer les opérations de soutien à la paix en renforçant les ressources humaines, ainsi que les procédures administratives et financières.
9. Il est nécessaire de renforcer le partage de l'information et la gestion des connaissances entre la Commission de l'UA et l'AMISOM, y inclus les capacités de captage et de dissémination des enseignements tirés.
10. Il est nécessaire de continuellement adapter les politiques et les lignes directrices de l'UA pour répondre aux défis et réalités sur le terrain en Somalie.

## Niveau opérationnel

11. L'AMISOM devrait déployer des compétences civiles au niveau de l'État Fédéral pour servir de vecteurs de stabilisation à travers : une interaction quotidienne avec l'administration locale et régionale, communautés ; et les acteurs de développement à Mogadiscio. il en est de même pour la fourniture de conseils aux divers Secteurs sur les Projets à impact rapide (QIPs).
12. Afin de renforcer les structures actuelles de commandement et de contrôle de la composante militaire de l'AMISOM, les pays contributeurs de troupes devraient permettre au Commandant de la Force de contrôler ses troupes, y compris en renforçant les communications.
13. Les capacités de l'AMISOM devraient être alignées sur la nature de ses opérations, y compris en mettant davantage l'accent sur les éléments clés de la doctrine relative à la lutte contre les insurrections, afin de permettre une mobilité accrue, une collecte précise et rapide de renseignements et un soutien logistique adéquat.
14. L'AMISOM devrait produire plus de données sur le degré de dégradation des capacités d'Al-Shabaab par la Mission, ses partenaires et les forces de sécurité nationales somaliennes.
15. L'AMISOM devrait recevoir des forces supplémentaires et des multiplicateurs de force. L'AMISOM devrait en plus bénéficier du renforcement de son dispositif de renseignement, afin d'exécuter avec succès des opérations offensives renouvelées dans la vallée de Juba.
16. L'AMISOM doit renforcer l'intégration entre ses composantes militaire, police et civile, en vue de l'atteinte des objectifs de la Mission.
17. L'AMISOM devrait renforcer ses capacités de lutte contre les engins explosifs improvisés.

## Stratégie de désengagement

18. L'AMISOM devrait poursuivre une stratégie conditionnée de désengagement basée sur un ensemble d'institutions sécuritaires somaliennes politiquement convenues et liées à la capacité des forces de sécurité nationales somaliennes pour prendre la relève. Et ce, en promouvant un sens élevé du leadership somalien et d'appropriation dans les domaines politique, sécuritaire et économique de la Somalie.
19. Il faut une formation et un développement de leadership plus efficaces des forces de sécurité nationales somaliennes, y compris à travers une meilleure coordination entre les partenaires concernés.
20. L'AMISOM et ses partenaires devraient re-calibrer la stratégie pour développer un ensemble efficace de Forces de Sécurité Nationales Somaliennes et rédiger une feuille de route appropriée. À court terme, il devrait y avoir une cohabitation accrue entre l'Armée nationale somalienne et l'AMISOM. Il devrait également y avoir et plus d'opérations conjointes et de parrainage, avec l'Armée nationale somalienne d'avantage au premier plan.



## Introduction

1. À l'occasion du dixième anniversaire de la Mission de l'Union Africaine en Somalie (AMISOM), le Conseil de paix et de sécurité (CPS) de l'Union Africaine (UA) le 6 septembre 2016 a autorisé, la Commission de l'UA à amorcer le processus d' "un exercice global d'enseignements tirés, qui déterminera les progrès réalisés, les défis rencontrés et, plus important encore, recommandera des options sur la voie à suivre en ce qui concerne l'avenir de l'AMISOM, y compris la Stratégie de désengagement de la Mission." Cette demande a été réitérée lors de la 649<sup>ème</sup> réunion du CPS de l'UA sur la Somalie, le 23 janvier 2017, au cours de laquelle les membres du CPS ont demandé la finalisation de l'étude sur les enseignements tirés des dix ans de l'AMISOM.
2. Dans le cadre de ce processus, la Commission de l'UA a organisé une conférence sur les enseignements tirés, les 9 et 10 Mars 2017 à Nairobi, au Kenya, afin d'identifier les principaux succès, défis et perspectives de l'AMISOM sur la base de la méthodologie développée récemment pour évaluer les enseignements tirés des Opérations de soutien à la paix de l'UA. La conférence a permis d'identifier les enseignements tirés des expériences de l'AMISOM en ce qui concerne:
  - i. Le niveau politique de prise de décision : afin de déterminer si les mandats de l'AMISOM et les ressources autorisées sont en adéquation;
  - ii. La gestion stratégique de l'AMISOM : pour déterminer dans quelle mesure la Commission de l'UA fournit des orientations stratégiques appropriées aux organes de prise de décision de l'AMISOM
  - iii. Le niveau opérationnel : en vue d'établir r les principaux défis de commandement et de contrôle auxquels le leadership de l'AMISOM est confronté ; ainsi que l'efficacité de l'intégration des composantes militaire, police et civile de la Mission; et
  - iv. La stratégie de désengagement de l'AMISOM : pour déterminer comment la Mission pourrait se transformer pour faciliter un transfert réussi aux services de sécurité somaliens.
3. Les discussions de la conférence ont formulé et développé certaines des conclusions issues d'un document d'analyse de référence distinct, qui a

- identifié les enseignements tirés des dix années de l'AMISOM. Elles ont été organisées selon les domaines thématiques suivants sur l'AMISOM:
- a. Évolution du mandat.
  - b. Principales caractéristiques de son “modèle”.
  - c. Succès et défis opérationnels.
  - d. Composantes multidimensionnelles en qualité de mission intégrée.
  - e. Régime de soutien de la Mission.
  - f. Expériences de renforcement des forces de sécurité somaliennes.
  - g. Relations avec ses partenaires.
  - h. Stratégie de désengagement.
4. Le document précité de référence a identifié aussi bien les défis que les opportunités, soulignant ce qui a bien fonctionné pour l'AMISOM, ainsi que ce qui aurait pu mieux fonctionner dans la Mission. Les participants ont souligné que toute évaluation des réalisations et des défis de l'AMISOM devrait commencer par reconnaître que la Somalie est un environnement opérationnel extrêmement complexe pour une opération de paix. Cela est due à une variété de facteurs, y compris l'efficacité limitée des institutions étatiques, le grand nombre de groupes armés (hostiles et non-hostiles) et leur tendance à changer les alliances, la participation d'acteurs régionaux et autres acteurs extérieurs ainsi que le fait qu'il ait été demandé à l'AMISOM de s'acquitter d'un mandat multifacettes et complexe, y compris la guérilla urbaine, la stabilisation et la lutte contre l'insurrection.
  5. Il était largement convenu que l'AMISOM avait réalisé ses principaux objectifs stratégiques, notamment la protection des autorités somaliennes successives (le Gouvernement fédéral de transition et le Gouvernement fédéral de la Somalie) et plus tard les Administrations régionales intérimaires, en affaiblissant al-Shabaab et en sécurisant deux processus électoraux qui ont produit les Gouvernements fédéraux en 2012 et 2016/17. Une grande partie du crédit pour ces réalisations était due à la persévérance et à l'innovation du personnel de l'AMISOM aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique qui ont réussi à surmonter les défis et imprévus.
  6. Les enseignements identifiés par les participants à la conférence sont structurés en quatre domaines clés: politique; stratégique; opérationnel, et la stratégie de désengagement.

## Niveau politique

7. Le renforcement du processus d'autorisation et celui des relations de travail ont largement contribué à assurer l'harmonisation entre le Conseil de sécurité des Nations Unies et le CPS de l'UA. Les progrès dans le processus d'harmonisation ont débuté en 2011, ils incluent : le rôle des consultations régulières entre les membres des deux conseils; les discussions au niveau principal (y compris le Groupe de travail conjoint) ainsi que l'autorisation d'initiatives conjointes de planification et de gestion (y inclus des équipes conjointes de définition de critères d'évaluation, et des groupes de travail).
8. Néanmoins, les consultations entre les deux Conseils sont restées à un niveau informel et il a été suggéré que les deux Conseils évoluent davantage en vue d'analyses conjointes et systématiques afin de permettre une plus grande cohérence au niveau des décisions individuelles. Il a également été observé que, malgré la vision initiale de l'UA pour l'AMISOM, il n'y avait pas d'accord politique sur la transformation de l'AMISOM en une opération de maintien de paix des Nations Unies, et ce même si le Conseil de Sécurité des Nations Unies envisageait l'AMISOM comme mesure de stabilisation provisoire. Cette question a terni les relations UNSOM-AMISOM.
9. Les questions en suspens concernent des problématiques plus fondamentales de subsidiarité et de complémentarité, en particulier la discussion sur les rôles que l'UA devrait jouer au-delà de l'imposition de la paix en ce qui concerne les composantes police et civile de l'engagement international en Somalie. Il a été noté dans ce contexte que les procédures administratives et financières actuelles à l'UA sont inadéquates pour répondre aux besoins de la plupart de ses opérations de soutien à la paix. Les participants ont convenu de la nécessité d'harmoniser le mandat de l'AMISOM étant donné qu'il émane de plus d'une autorité. Il a également été noté que des différences conceptuelles existent encore entre les Nations Unies et l'UA (y compris au niveau des Secrétariats) et qu'elles doivent être comblées et harmonisées. Certaines de ces différences sont liées aux interprétations de la Charte des Nations Unies et de l'Acte constitutif de l'UA sur le principe de subsidiarité et les avantages comparatifs liés aux questions de règlement des conflits. D'autres se rapportent à la nature du partenariat stratégique entre les Nations unies et l'UA d'une part et les relations entre l'UA et l'IGAD d'autre part. Par conséquent, les participants ont identifié la nécessité de renforcer l'harmonisation des mandats de l'AMISOM entre le Conseil de Sécurité des NU et le CPS de l'UA.
10. Les participants ont convenu que l'AMISOM demeurait militairement trop lourde. Cela était compréhensible pendant les premières années de l'AMISOM, lorsque l'insécurité à Mogadiscio empêchait le déploiement

des composantes police et civile de la Mission. Depuis fin 2011, la Mission a été trop lente à réaliser son mandat et sa configuration multidimensionnels. Il y avait même des cas où les représentants de l'AMISOM étaient exclus des mécanismes de gouvernance en Somalie parce qu'elle était considérée comme une mission fortement militaire. Par conséquent, il a été noté qu'il n'y avait aucune question sur la nécessité de la composition multidimensionnelle de l'AMISOM.

11. Les participants ont également noté que même si l'AMISOM est une Mission multidimensionnelle, il existait peu d'indications sur le rôle et l'intégration des composantes non- militaire au regard des objectifs de la Mission. Il a été reconnu que l'Union Africaine a un avantage comparatif dans la stabilisation immédiate et dans l'appui au processus politique. Cela a été perçu comme étant capital. À cet égard, il a été recommandé que l'AMISOM déploie la composante civile au niveau de l'État central pour jouer le rôle de lien sur la stabilisation à travers une interaction quotidienne avec l'administration et les communautés locales ; ainsi que de lien avec les acteurs du développement à Mogadiscio, et donne des conseils nécessaires aux secteurs sur les PIRs.
12. L'une des zones de déconnexion répétée dans le «modèle» de l'AMISOM était la relation entre l'AMISOM et l'UNSO. Plus particulièrement, une déconnexion a été identifiée entre le moment du processus d'approbation du budget des Nations Unies et les différentes itérations du CONOPS révisé de l'AMISOM. Il est nécessaire que l'UNSO participe dès le départ au processus de planification du CONOPS pour garantir le soutien demandé en temps opportun. Il a été suggéré que divers documents de procédures soient élaborés en vue de formaliser la coordination nécessaire.
13. Les participants ont convenu que l'AMISOM et ses partenaires n'ont pas suffisamment renforcé les Somaliens, afin de leur permettre de prendre la relève de la Mission de l'UA. Il a été demandé pourquoi les Forces Nationales de Sécurité Somaliennes ne se sont pas suffisamment développées pendant les dix années d'opérations de l'AMISOM? L'AMISOM et ses partenaires doivent par conséquent mettre l'accent sur l'autonomisation des forces de sécurité nationales somaliennes et le développement d'institutions de gouvernance efficaces pour pérenniser les résultats en fournissant une «dividende de la paix» aux populations dans les zones reprises à al-Shabaab. Cela impliquerait également la nécessité de sécuriser les principaux axes d'approvisionnement entre les bases de l'AMISOM et de l'Armée Nationale Somalienne dans le Centre-Sud de la Somalie et de

faciliter ainsi l'acheminement de l'aide humanitaire. Cela revêt une urgence encore plus grande au regard de la famine et de la sécheresse actuelles.

14. Les participants ont convenu qu'il était impératif pour l'AMISOM de développer des stratégies de communications plus efficaces. Les Somaliens évaluent constamment l'AMISOM et ne tirent pas toujours des conclusions positives sur l'impact de la Mission. Cela a soulevé la question de savoir une divergence entre l'appréciation propre de l'AMISOM comme étant une opération largement réussie et celle des populations locales qui n'apprécient pas de la même manière les réalisations de la Mission. Les participants ont convenu de la nécessité pour l'AMISOM de développer plus efficacement ses messages clés en vue de transmettre son histoire au public approprié, en particulier aux Somaliens. Une préoccupation a été exprimée que, malgré un récit largement positif à transmettre, l'AMISOM continue de perdre la bataille de la communication sur les réseaux sociaux. Les participants ont souligné que la solution ne consistait pas seulement à renforcer la stratégie de communication de la Mission, mais à engendrer une réponse globale qui susciterait une adhésion des dirigeants politiques, des associations civiques et des citoyens ordinaires de la Somalie. En bref, une réponse politique unifiée serait nécessaire pour prévenir la radicalisation et lutter contre l'idéologie extrémiste propagée par Al-Shabaab. Cela nécessiterait aussi des capacités et des ressources en vue de renforcer l'équipe actuelle d'appui à l'information UA-NU. Il faudrait également que les universitaires, les intellectuels et les politiciens somaliens dénoncent publiquement Al-Shabaab et expliquent pourquoi son idéologie est fautive, dangereuse et inacceptable.
15. Lors des discussions sur la composante civile de l'AMISOM, il a été observé qu'il fallait des clarifications sur la nécessité de coopération et de répartition des tâches entre l'UNSOM et la composante civile de l'AMISOM. Il a été souligné que l'origine conceptuelle des OSP de l'UA se base sur une multidimensionnalité, incluant les composantes militaire, police et civile. Il était nécessaire d'approfondir l'appui apporté par la SOUDS/UNSOS aux composantes police et civile de l'AMISOM, afin de renforcer leur efficacité.

## Niveau stratégique

16. Les participants ont convenu de l'impérieuse nécessité d'aligner les tâches mandatées aux ressources disponibles. Cela devrait inclure de s'assurer que la question de l'adéquation entre les ressources et les capacités fait partie des délibérations initiales relatives au mandat de la Mission. Cependant, les participants ont également noté que le Conseil de Sécurité des Nations Unies avait tendance à fixer des plafonds pour le financement ce qui permettait à des impératifs financiers d'orienter la discussion sur les besoins de la Force plutôt que l'inverse. Il y a également eu consensus sur le fait que l'AMISOM avait toujours été sous-financée dans des domaines clés tout au long de ces dix années d'activités. Non seulement les capacités autorisées étaient insuffisantes par rapport aux tâches mandatées, mais l'UA et ses partenaires ont généré et déployé de façon inadéquate les forces autorisées, ce qui a laissé l'AMISOM avec des capacités insuffisantes sur le terrain. En effet, les forces de l'AMISOM ont été générées seulement par près de 8% des 54 États membres de l'UA, ce qui est significativement inférieur aux autres OSP de l'UA telles que AFISMA où les États membres ont engagé plus de capacités pour une Opération de soutien à la Paix moins complexe. Bien qu'il soit reconnu que la Commission de l'UA s'est efforcée d'assurer de façon effective une génération de force pour l'AMISOM, il a également été noté que les Pays contributeurs de troupes à la Mission doivent également fournir des forces conformément aux termes de leurs protocoles d'accord, y compris en ce qui concerne les clauses relatives à l'autonomisation des capacités et équipements. Une suggestion a été faite pour que le CPS s'assure de la disponibilité des ressources nécessaires avant de mandater les opérations de paix.
17. Il a été discuté de la manière dont le principe de subsidiarité devrait influencer la gestion stratégique de l'AMISOM par l'UA. La nécessité de renforcer la collaboration entre l'UA et l'IGAD dans les engagements politiques sur la Somalie a été notée.
18. Un consensus s'est dégagé sur la nécessité de renforcer le rôle de la Commission de l'UA, qui est le siège stratégique des opérations de soutien à la paix de l'Union en général. En outre, il a été noté qu'une fois qu'une OSP est autorisée, il doit y avoir une approche à l'échelle de la Commission pour l'appuyer. Il y a eu des efforts antérieurs pour assurer la coordination parmi diverses divisions du Département Paix et Sécurité et d'autres départements de la Commission de l'UA, tels que le défunt Comité de Coordination des Opérations de Soutien à la Paix (PSOCC), établi et présidé par le Vice-Président en vue de rencontrer chaque mois et réunir les représentants du service de l'audit interne, et les Ressources Humaines pour discuter de questions relatives aux opérations en cours, partager des informations et

donner des nouvelles sur les questions relatives aux opérations et missions de soutien. Dans le cas de l'AMISOM, non seulement la Commission de l'UA ne disposait pas d'un plan de génération de force mais elle n'a pas non plus mobilisé toutes les parties de ses composantes en appui à la Mission. Les domaines identifiés pour une participation renforcée de la Commission de l'UA comprenaient la reconstruction et le développement post-conflit, l'édification de l'État, l'État de droit et les institutions de sécurité (réforme du secteur de la sécurité, désarmement, démobilisation et réinsertion) et les affaires politiques et civiles. Des appels ont également été lancés pour une implication plus accrue du Département des Affaires Politiques (DPA) et de la Division Défense et Sécurité (DSD) de la Commission.

19. Les participants ont noté que la gestion stratégique de l'AMISOM était constamment entravée par des insuffisances relatives aux ressources humaines. Non seulement il y avait des défis liés à la génération de la force, mais les systèmes bureaucratiques visant à recruter et retenir un personnel dûment qualifié n'allaient pas de pair avec la nécessité d'un déploiement rapide. La rétention et la rotation du personnel se sont également révélées difficiles, en particulier pour le personnel ayant des compétences spécialisées (par exemple, les renseignements et la réforme du secteur de sécurité). Cela a à son tour porté atteinte à la réalisation des mandats et l'établissement d'une relation de travail efficace avec les homologues des Nations Unies. Les procédures administratives et financières actuelles de l'UA sont en inadéquation avec les besoins d'une mission d'imposition de la paix. Il a été suggéré qu'il serait impératif de trouver un moyen de renforcer les synergies entre la Division des opérations de soutien à la paix de l'UA (PSOD) avec le Département de l'Administration et des Finances.
20. Les participants ont également soulevé la nécessité de renforcer le partage d'informations et la gestion des connaissances entre l'UA et l'AMISOM. Entre 2007 et 2017, le CPS de l'UA a publié plus de quarante communiqués sur la situation en Somalie, indiquant sa gravité et l'AMISOM comme l'une de ses priorités. Pourtant, bien qu'une décision ait été prise en 2011 pour que le CPS visite l'AMISOM en Somalie, aucune visite de ce genre n'a été entreprise jusqu'en octobre 2013. Dès le début de la Mission en 2007, la gestion stratégique quotidienne de l'AMISOM se faisait dans le cadre d'un arrangement ad hoc : l'Unité stratégique de planification et de gestion (USPG) qui comprenait du personnel de l'UA, des Nations Unies, de l'OTAN et d'autres partenaires. Ce n'est qu'en 2012 que la planification et la gestion de l'AMISOM ont été transférées à la PSOD. En outre, un système de vidéoconférence en temps réel entre la PSOD et l'AMISOM n'a pas été établi avant 2009/10. Sur la base d'une meilleure communication, les participants ont également convenu de la nécessité de renforcer la documentation sur l'AMISOM pour assurer que les enseignements tirés

soient saisis et diffusés. En tant qu'unique Mission de l'UA ayant duré plus de dix ans, l'AMISOM peut potentiellement générer un nombre important d'enseignements tirés susceptibles d'influencer la future doctrine des PSOs de l'UA.

21. Un point connexe a été soulevé au sujet de la déconnexion continue entre la nature des opérations de paix de l'UA et les politiques et lignes directrices disponibles. Plus précisément, l'UA s'est largement appuyée sur les lignes directrices des Nations Unies conçues pour un contexte de maintien de la paix. Pourtant, il existe une distinction fondamentale entre les processus et systèmes des Nations Unies conçus pour le maintien de la paix et les tâches à accomplir par l'AMISOM, qui impliquent une lutte contre l'insurrection, une stabilisation et des combats de guerre. Il est par conséquent nécessaire d'adapter les politiques et les lignes directrices de l'UA pour répondre aux défis posés par les réalités sur le terrain en Somalie, qui appellent à une imposition de la paix.





## Niveau opérationnel

22. Les participants ont noté que bien que l'AMISOM ait obtenu une variété de succès opérationnels au cours de la dernière décennie, certains acquis restent fragiles et pourraient être inversés, surtout si les structures de gouvernance somaliennes ne sont pas en mesure d'assurer la sécurité, les services publics et la justice aux populations locales dans les zones reprises des mains d'Al-Shabaab.
23. Il a été noté que les opérations réussies nécessitent une structure de commandement et de contrôle efficaces. Les participants ont réitéré que les structures de commandement et de contrôle de l'AMISOM n'avaient pas toujours été efficaces et pourraient être renforcées. Dans de nombreux cas, le commandement des troupes de l'AMISOM a été exercé non pas par le commandant de la Force, mais par les capitales nationales des pays contributeurs de troupes. toutefois, les participants ont observé que les structures de commandement et de contrôle de la composante de police de l'AMISOM n'avaient pas souffert de problèmes similaires. Afin de renforcer les structures actuelles de commandement et de contrôle de la composante militaire de la Mission, il a été suggéré que les gouvernements des pays contributeurs de troupes habilite les autorités de la Mission y inclus le Commandant de la Force à contrôler les troupes. En outre, les communications devraient être renforcées, aussi bien en assurant une meilleure communication entre l'UA, l'AMISOM et les pays contributeurs de troupes d'une part et entre le Quartier général de la Force de la Mission et les commandements sectoriels d'autre part. Bien que la création d'une cellule de renseignement (cellule J2) ait amélioré la situation, davantage pourrait être fait dans ce domaine.
24. Un autre point de consensus était la nécessité d'harmoniser les capacités disponibles avec la nature des opérations de l'AMISOM. Cela signifie mettre davantage l'accent sur les éléments clés de la doctrine de lutte contre les insurrections, qui nécessitent une mobilité, une collecte rapide et précise de renseignements et un soutien logistique adéquat. Les opérations de l'AMISOM doivent par conséquent être politiquement cohérentes, guidées par les renseignements, et reconnaître que les insurrections comme Al-Shabaab sont mieux vaincues par les forces et les gouvernements nationaux plutôt que par les étrangers. Dans la pratique, cependant, l'AMISOM était devenue enlisée et vulnérable avec ses forces déployées sur une très grande zone d'opérations. L'AMISOM avait déjà consacré trop d'efforts pour conquérir le territoire plutôt que d'affaiblir les principales capacités de combat d'Al-Shabaab. Les forces de l'AMISOM ont en conséquence été débordées et ont eu du mal à rallier les troupes, policiers et administrateurs somaliens. En mettant en œuvre son mandat

- actuel d'affaiblissement d'Al-Shabaab, les participants ont noté que l'AMISOM n'était pas configurée de manière optimale pour faire face aux tactiques plus asymétriques d'Al-Shabaab et qu'il serait utile de produire plus de données pour savoir dans quelle mesure l'AMISOM et les forces de sécurité nationales somaliennes ont affaibli ses capacités.
25. En ce qui concerne la logistique, les participants ont souligné le défi selon lequel l'AMISOM ne contrôle pas sa logistique, qui provient des Nations Unies et d'autres formes de soutien des partenaires. Cela met en exergue la nécessité d'assurer une bonne relation de travail entre l'UA et l'UNSO. Il a également été noté qu'il est régulièrement demandé à l'UNSO d'entreprendre des activités novatrices, y compris la réparation de véhicules donnés par les partenaires aux pays contributeurs de troupes de l'AMISOM venus sans leur propre dispositif d'entretien.
  26. Les participants ont également demandé à l'AMISOM de recevoir des troupes supplémentaires, afin d'exécuter avec succès de nouvelles opérations offensives dans la vallée de Juba. En outre, des opérations offensives efficaces nécessiteraient également que l'AMISOM mette l'accent sur le renforcement du renseignement et génère plus de multiplicateurs de force pour l'aider dans la lutte.
  27. Il y a eu un consensus important sur le fait que l'AMISOM doit renforcer l'intégration entre ses composantes militaire, police et civile, afin de réaliser les objectifs politiques de la Mission. Il a été noté que la composante police de l'AMISOM bien qu'ayant obtenu nombre de succès est demeurée avec des ressources insuffisantes. Une innovation a été la décision de diviser certaines unités de police constituées de l'AMISOM pour fonctionner au niveau de peloton, afin de soutenir le récent processus électoral de Kismayo et de Baidoa. Une partie du fonctionnement comme une opération plus multidimensionnelle devrait impliquer le développement d'un élément CIMIC actif. Les opérations CIMIC limitées de l'AMISOM ont été considérées comme ayant joué un rôle essentiel dans la conquête des cœurs et des esprits de la population locale. Toutefois, l'AMISOM n'était pas bien configurée de façon à entreprendre des niveaux plus intenses d'activité CIMIC.
  28. En ce qui concerne la composante civile de l'AMISOM, il a été convenu que son rôle devrait être intégré et complémentaire de l'effort militaire en tirant profit du soutien de toutes les parties prenantes et partenaires clés pour générer les actions politiques et de gouvernance nécessaires pour réussir la stratégie globale de stabilisation. Autrement dit, la stabilité ne peut être durable si un règlement politique n'est pas prévu et si le vide de gouvernance dans les zones récupérées n'est pas comblé. Il y aurait également pu avoir un leadership plus clair dans la Mission. Il a été observé

que les cadres supérieurs civils de l'AMISOM étaient largement absents de la Somalie au cours des cinq premières années de la Mission. Peu d'efforts ont été déployés pour suivre et évaluer la contribution de la composante civile aux objectifs de la Mission et pour mieux l'intégrer dans les processus de planification de l'AMISOM. Le résultat est que la dimension civile a, trop longtemps, été considérée comme une moindre priorité. Par conséquent, il a été noté que l'AMISOM manquait encore de personnel dans nombre de postes clés, y compris dans le Centre Conjoint d'Appui aux Operations JSOC et les postes d'appui à la Mission de façon plus générale. Il a été suggéré qu'il devrait y avoir un renforcement significatif de la capacité du personnel chargé des affaires politiques et civiles de l'AMISOM, y compris en recrutant plus de ressortissants somaliens, en particulier pour travailler aux niveaux régional et local.

29. Un consensus a émergé soutenant que l'AMISOM devrait renforcer ses capacités de lutte contre les engins explosifs improvisés et déployer des multiplicateurs de force supplémentaires, en particulier les hélicoptères d'attaque qui avaient été autorisés par le Conseil de Sécurité des Nations Unies en 2012. Bien que l'AMISOM ait reçu en décembre 2016 trois hélicoptères kenyans, il s'agissait d'avions utilitaires et non de type dotés d'armes nécessaires pour détruire le matériel de combat d'Al-Shabaab. Compte tenu des problèmes de longue date liés à la fourniture de ces matériels, il a été suggéré que l'UA cherche au-delà des pays contributeurs de troupes à l'AMISOM c'est à dire dans d'autres pays africains et peut-être au-delà du continent.
30. Les participants ont souligné que la nature des opérations AMISOM actuelles devrait être reflétée dans la formation préalable au déploiement dispensée aux soldats de la paix. Ayant exigé auparavant une formation importante dans les techniques de guérilla urbaine, les opérations de l'AMISOM ont maintenant mis l'accent sur les aspects de lutte contre l'insurrection, de stabilisation et de lutte contre les réseaux d'IED.

## Stratégie de désengagement

31. La stratégie de désengagement de l'AMISOM repose actuellement sur trois facteurs interdépendants: les pays contributeurs de troupes ont exprimé leur intérêt à retirer la Mission à partir d'octobre 2018; la probabilité croissante pour les partenaires de diminuer les ressources de l'AMISOM; et la perspective minimale d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies prenant la relève.
32. À la lumière de ces trois facteurs, les participants ont convenu de la nécessité d'une stratégie de désengagement conditionnelle de l'AMISOM, basée sur un ensemble d'institutions de sécurité somaliennes politiquement convenues et liée à la capacité des forces de sécurité nationales somaliennes de prendre la relève. Il a été noté que l'UA et les partenaires internationaux devraient éviter de se limiter au renforcement d'une SNA forte, dans le cas où cela augmenterait les risques de futurs coups, et plutôt développer toute la gamme des services de sécurité. Il y a eu également des critiques sur le calendrier envisagé pour le retrait de l'AMISOM, en partie parce que le calendrier est regrettable compte tenu des élections en Somalie d'ici 2020 dont la vision politique est «une personne-une voix». Il a été suggéré qu'il serait plus constructif de parler de la «transformation» de l'AMISOM en une force plus petite de lutte contre le terrorisme plus efficacement mobile plutôt que de son désengagement.
33. Les participants ont convenu de la nécessité d'assurer une formation plus efficace des forces de sécurité nationales somaliennes. cela suppose s'assurer que les efforts soient harmonisés avec les besoins identifiés y inclus l'équipement et l'approvisionnement en fournitures et en services; Il existe une meilleure coordination et harmonisation entre les multiples initiatives de formation actuellement en cours, y compris celles impliquant des entreprises du secteur privé; et qu'un mécanisme de suivi efficace est développé pour utiliser efficacement les ressources. Il a également été observé que bien que de nombreuses formations des forces de sécurité nationales somaliennes aient été entreprises, dans bien de cas, elles étaient principalement dispensées pour des individus et quelques unités spécifiques. En outre, le renforcement du leadership est resté un point mort important. De nouvelles initiatives ont été nécessaires pour identifier et développer les futurs dirigeants des forces de sécurité nationales somaliennes, y compris les commandants des compagnies, bataillons et brigades ultérieures de la SNA.
34. Des préoccupations ont été soulevées selon lesquelles l'Armée Nationale Somalienne (SNA) n'aurait pas développé la capacité suffisante dans les actuellement envisagés pour le retrait de l'AMISOM. Il a été noté, par exemple, que, à l'exception du bataillon de "Danab", aucune unité de

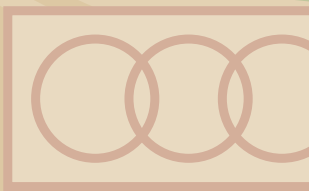
de l'Armée Nationale Somalienne n'avait été complètement formée, équipée et totalement capable de se déployer, de mener des opérations et de se maintenir sur le terrain. En partie, cela a été relié aux problèmes dans les efforts en cours pour former l'Armée Nationale Somalienne. Mais il a également été noté que l'incapacité de payer régulièrement les forces de sécurité somaliennes avait encouragé les défections et compromis le moral des troupes.

35. Il a donc été largement reconnu que la construction d'une Armée Nationale Somalienne efficace et légitimes est une entreprise à long terme. Une attention particulière a également été accordée à la nécessité de reconnaître que la réforme du secteur de la sécurité et le renforcement des forces de sécurité nationales somaliennes étaient finalement un problème politique. Sans la volonté politique nécessaire et la vision convenue entre le Gouvernement Fédéral Somalien (GFS) et les États régionaux de la Somalie, mettre en place un ensemble de forces inclusives, légitimes et professionnels s'avérerait difficile. Les participants ont convenu de la nécessité de re-calibrer la stratégie pour développer un ensemble efficace de forces de sécurité nationales somaliennes et élaborer une feuille de route appropriée.
36. Il a également été demandé à l'UA et à ses partenaires de trouver des solutions à court terme qui permettraient à l'AMISOM de commencer à se retirer progressivement et à reconfigurer sa stratégie de désengagement. Il a été suggéré qu'il devrait y avoir une co-implantation accrue et plus d'opérations conjointes avec l'AMISOM, la SNA jouant de plus en plus un rôle de premier plan. Il a été noté qu'une conférence de suivi spécifique sur ce sujet serait utile et que les détails d'un "pacte de sécurité" entre les autorités somaliennes et les partenaires internationaux seraient un thème clé des discussions à la Conférence de Londres (prévue pour Mai 2017).



**Contact**

Commission de l'Union Africaine  
Département Paix et Sécurité  
Division de Support aux Opérations de Paix  
Unité d'Elaboration des Politiques



2017-03-10

# Report on the Ten-Year AMISOM Lessons Learned Conference Nairobi, Kenya 9-10 March 2017

African Union

Peace and Security Department

---

<https://archives.au.int/handle/123456789/8330>

*Downloaded from African Union Common Repository*