

Nations Unies

Département des opérations de maintien de la paix

Département de l'appui aux missions

Ref. 2010.20



Politique

Formation de l'ensemble du personnel du maintien de la paix des Nations Unies

Approuvée par : Alain Le Roy, Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix, et Susanna Malcorra, Secrétaire générale adjointe à l'appui aux missions

Date d'entrée en vigueur : 1^{er} mai 2010

Contact : Chef du Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation

Date d'examen : 1^{er} mai 2012

**POLITIQUE DU DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX
ET DU DÉPARTEMENT DE L'APPUI AUX MISSIONS RELATIVE
À LA FORMATION DE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DU MAINTIEN
DE LA PAIX DES NATIONS UNIES**

TABLE DES MATIÈRES :

- A. Objectifs**
- B. Champ d'application**
- C. Fondement rationnel**
- D. Politique**
 - D.1 Définition de la formation au maintien de la paix**
 - D.2 Principes directeurs**
 - D.3 Vue d'ensemble de la formation au maintien de la paix des Nations Unies**
 - D.4 Rôles et responsabilités en matière de formation au maintien de la paix des Nations Unies**
 - D.5 Procédures de gestion de la formation au maintien de la paix des Nations Unies**
 - D.6 Élaboration des normes et évaluation de la formation au maintien de la paix des Nations Unies**
- E. Termes et définitions**
- F. Références**
- G. Suivi et application**
- H. Personne à contacter**
- I. Historique**

ANNEXES :

Annexe 1 : Aperçu général des principaux rôles et responsabilités relatifs à l'identification des besoins, l'élaboration des normes et l'apport de formation au maintien de la paix des Nations Unies

Annexe 2 : Mandat du Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions

Annexe 3 : Mandats du Réseau de coordonnateurs de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et des coordonnateurs de la formation au Siège

Annexe 4 : Aperçu du processus d'élaboration d'un plan de formation de mission

Annexe 5 : Modèles de normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies

A. OBJECTIFS

1. Les objectifs de la présente politique sont les suivants :
 - Définir les caractéristiques de la formation au maintien de la paix des Nations Unies;
 - Décrire les rôles, attributions et relations des différentes entités participant à la formation au maintien de la paix des Nations Unies;
 - Définir selon quelles modalités le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions s'acquittent de leurs responsabilités en ce qui concerne les programmes d'enseignement et de formation décentralisés destinés aux membres du personnel de l'ONU, en application de la Circulaire du Secrétariat sur la Politique de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9)¹;
 - Présenter le processus d'identification et de hiérarchisation de la formation à dispenser, qui conduit à la conception, la budgétisation, l'apport et l'évaluation d'activités de formation répondant aux besoins stratégiques et aux besoins des missions; et
 - Présenter le processus d'élaboration et de contrôle des normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies.

B. CHAMP D'APPLICATION

2. La présente politique s'applique à l'ensemble du personnel militaire, civil et de police du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et des opérations du Département des opérations de maintien de la paix et composantes d'appui du Département de l'appui aux missions des bureaux extérieurs ou autres missions (ci-après dénommés « opérations sur le terrain »). Elle s'applique directement aux activités du Service intégré de formation et aux coordonnateurs et agents de liaison de la formation du Siège, ainsi qu'aux chefs de mission, chefs de composante et centres intégrés de formation du personnel des missions ou coordonnateurs de la formation au sein des missions². Cette politique peut également s'appliquer au cas par cas aux missions menées par le Département de l'appui aux missions, à condition que l'on dispose des moyens suffisants et que le Département ait donné son accord. Dans ce cas, le Service intégré de formation assure la coordination avec le Département de l'appui aux missions.
3. La présente politique porte sur la formation à tous les stades du maintien de la paix : formation préalable au déploiement, formation lors de l'entrée en fonctions et formation continue (voir « Termes et définitions » à la section E). La formation préalable au déploiement du personnel en uniforme, dont la responsabilité incombe en premier lieu aux États Membres comme le stipule la résolution 49/37 de l'Assemblée générale, est traitée plus en détail dans d'autres documents de politique générale (voir par. 45).

¹ La Politique de formation et de perfectionnement du personnel de l'ONU s'applique à l'ensemble des membres du personnel engagé par l'ONU (par exemple, personnel civil et militaires et membres de la police engagés par l'ONU au Siège ou sur le terrain), indépendamment de leur lieu d'affectation ou des modalités de financement de leur poste.

² Dans l'ensemble du présent document, l'expression « Coordonnateur de la formation » désigne les agents de liaison de la formation du Siège ou les coordonnateurs de la formation à temps plein pouvant être affectés à un bureau particulier du Département des opérations de maintien de la paix ou du Département de l'appui aux missions et l'expression « centres intégrés de formation du personnel des missions » désigne à la fois les centres intégrés de formation du personnel établis dans les missions et les coordonnateurs de la formation au sein des missions ne disposant pas de centres intégrés de formation.

4. La présente politique, générale de par sa nature, sera complétée par des documents directifs, notamment :

- Les directives relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de formation (le « cycle de formation »), qui énoncent les procédures et normes de gestion de la qualité relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de l'ensemble de la formation au maintien de la paix dispensée par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions ou les opérations sur le terrain;
- Des directives supplémentaires sur la gestion des centres intégrés de formation du personnel des missions et des équipes de formation pouvant être déployées rapidement pour apporter un appui aux missions en phase de démarrage ou en période de mobilisation massive de moyens supplémentaires.

5. Des directives portant spécifiquement sur la formation préalable au déploiement des effectifs militaires et de police des opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont énoncées dans les documents suivants :

- Politique d'appui à la formation au maintien de la paix des Nations Unies préalable au déploiement d'effectifs militaires et de police,
- Procédures opérationnelles permanentes relatives à la formation des formateurs,
- Procédures opérationnelles permanentes relatives aux équipes mobiles d'appui à la formation, et
- Procédures opérationnelles permanentes relatives à la validation des cycles de formation.

C. FONDEMENT RATIONNEL

6. Le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines ont effectué au cours des dernières années plusieurs évaluations stratégiques de la formation, qui ont toutes fait apparaître la nécessité de recourir à la formation de façon à renforcer l'exécution des mandats ou le comportement professionnel et de veiller à ce que les priorités en matière de formation soient définies de façon plus cohérente et relèvent d'une allocation rationnelle des ressources et que leur utilité soit évaluée. Ces principes sont également invoqués dans les circulaires du Secrétaire général sur la formation et le perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9) et le Conseil consultatif pour la formation (ST/SGB/2009/8).

7. L'évaluation stratégique des besoins en formation au maintien de la paix menée en 2008 a confirmé que la formation dispensée dans ce domaine devait être davantage adaptée aux fonctions et tâches exécutées sur le terrain. En juillet 2009, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont publié un document officiel intitulé « A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping », qui a souligné la nécessité d'adopter une approche plus complète et globale du maintien de la paix, « axée sur les capacités ». Cette approche privilégie une conception plus générale des diverses composantes des capacités de maintien de la paix. Il s'agit de ne pas se contenter de prendre en compte le matériel, les fournitures et autres facteurs concrets mais de veiller à ce que ces différents éléments soient assortis des connaissances, des compétences et des attitudes nécessaires pour permettre aux membres du personnel et unités de maintien de la paix de s'acquitter de leur mandat.

8. La formation au maintien de la paix des Nations Unies doit toujours viser et contribuer à l'amélioration de l'exécution des mandats. Afin de veiller à ce que l'ensemble du personnel ait une conception commune du maintien de la paix et puisse fonctionner de façon concertée une fois déployé, les mêmes principes et normes doivent s'appliquer aussi bien à la formation dispensée avant le déploiement par les États Membres aux effectifs militaires et de police qu'à celle dispensée par l'ONU au personnel des opérations de maintien de la paix. Cet objectif ne peut être atteint qu'à condition que toutes les entités participant à la formation au maintien de la paix, qu'elle soit dispensée par les États Membres, au Siège ou sur le terrain, agissent de façon concertée et conformément aux priorités fixées en matière de formation. Cette approche est présentée dans la stratégie de formation au maintien de la paix adoptée en 2008 par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions. À cet égard, la définition précise des rôles et relations relatifs à l'identification, la hiérarchisation et la satisfaction des besoins en matière de formation, que l'on trouvera ci-après, permettra d'allouer et d'utiliser rationnellement des ressources limitées en vue de mettre en œuvre une approche du maintien de la paix axée sur les capacités.

D. POLITIQUE

D.1 Définition de la formation au maintien de la paix

9. Par formation au maintien de la paix, on entend toute activité qui vise à favoriser l'exécution des mandats en dotant les effectifs militaires, civils ou de police des Nations Unies, individuellement et collectivement, des connaissances, compétences et attitudes qui leur permettent :

- a) De relever les défis en évolution constante qui se présentent aux opérations de maintien de la paix, compte tenu des principes, politiques et directives du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, ainsi que des enseignements tirés de l'expérience;
- b) De s'acquitter de leurs fonctions spécialisées de manière efficace, professionnelle et concertée; et
- c) De mettre en pratique les valeurs et compétences fondamentales de l'Organisation des Nations Unies.

D.2 Principes directeurs

10. Les principes directeurs suivants régissent la conception et l'apport de formation au maintien de la paix des Nations Unies :

- a) Toute formation doit directement contribuer à une meilleure exécution d'un mandat. Il convient donc de définir la formation à dispenser en fonction d'une évaluation des besoins et de l'évaluer régulièrement afin d'en optimiser l'efficacité³.
- b) Toutes les activités de formation doivent se fonder sur les pratiques optimales en matière de méthodologie, compte tenu des principes de formation des adultes, et être conçues de manière à optimiser le rapport coût-efficacité.

³ Des directives détaillées sur le cycle de formation, y compris l'évaluation de la formation, figurent dans le projet de directives sur la conception, l'apport et l'évaluation de la formation (cycle de formation).

- c) Les partenaires de formation doivent se concerter afin d'assurer cohérence et qualité, de maximiser les capacités d'apport de formation, d'exploiter leurs avantages comparatifs et d'éviter les chevauchements d'activités.
- d) Étant donné le nombre, l'éparpillement géographique et le renouvellement et la rotation des effectifs, il faut mettre à profit les technologies de l'information et les partenariats afin que la formation soit dispensée en temps voulu et avec efficacité et qu'elle soit accessible.
- e) La formation au maintien de la paix des Nations Unies doit par principe être accessible à tous les membres du personnel du maintien de la paix des Nations Unies (effectifs civils, y compris les volontaires des Nations Unies et le personnel recruté sur le plan national, effectifs militaires et de police), l'objectif fixé en la matière étant de cinq jours de formation par an au minimum, quels que soient leur lieu d'affectation et le mode de financement du poste qu'ils occupent. On s'attachera en particulier à assurer l'accès équitable à la formation des membres du personnel susceptibles de ne pas être suffisamment représentés (notamment le personnel recruté sur le plan local ou national, les femmes et les Volontaires des Nations Unies).

D.3 Vue d'ensemble de la formation au maintien de la paix des Nations Unies

11. La formation au maintien de la paix peut comprendre :

- A) Une formation stratégique et intersectorielle, individuelle et collective qui porte sur des qualifications, des compétences ou des comportements relevant d'importantes dimensions du maintien de la paix et en améliore l'efficacité opérationnelle et qui renforce l'aptitude à répondre aux exigences fonctionnelles et fiduciaires. Ce type de formation entre dans quatre grandes catégories :
 - i) Aspects généraux et intersectoriels du maintien de la paix, par exemple la formation portant sur les techniques de communication, la sécurité et la sûreté, la déontologie et la discipline (y compris la prévention de l'exploitation et de la violence sexuelles), la problématique hommes-femmes, les droits de l'homme, la protection de l'enfance, le VIH/sida, etc.;
 - ii) Formation à la gestion et aux fonctions de direction, l'objectif étant de doter des responsables hiérarchiques des qualifications et compétences nécessaires pour diriger et gérer les opérations de maintien de la paix et veiller à ce que les ressources disponibles soient gérées avec un bon rapport coût-efficacité et de manière responsable. Sont inclus dans cette catégorie le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources (SMART), le programme de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction (SLP) ou les stages de formation à la direction des missions (SML), ainsi que la formation aux systèmes de gestion intégrée (par exemple, RBB, IMPP, etc.);
 - iii) Formation visant à appuyer la gestion de la relève et des parcours professionnels et d'enseignement pour les missions, l'objectif étant de favoriser le renforcement des compétences nécessaires pour répondre aux exigences organisationnelles et fonctionnelles. Il s'agit d'une condition essentielle à l'acquisition, au maintien et à la rétention des capacités futures. En mettant l'accent sur les fonctions essentielles aux missions, on définira des parcours professionnels et d'enseignement par fonction, ainsi que selon un schéma interfonctionnel et par groupe professionnel, ce qui permettra de définir des normes en vue d'adopter une approche systématique, de recenser les stades importants de la progression et de l'avancement de carrière et de favoriser la gestion de la relève. Des précisions seront données en temps voulu dans une annexe de la présente directive;

- iv) Formation opérationnelle propre à un mandat, dispensée aux unités militaires et de police constituées et aux effectifs militaires et de police et des composantes intégrées au sein d'une mission (par exemple Centres d'opérations conjoints et Cellules d'analyse conjointe de la Mission) et formation à des activités nécessitant un haut degré d'intégration entre les composantes d'une mission (par exemple, protection des civils);
- B) Formation technique et liée à des postes précis dispensée au personnel du maintien de la paix. C'est une formation propre à tel ou tel domaine ou fonction opérationnel ou administratif des missions de maintien de la paix. Il s'agit par exemple de la formation des responsables des affaires civiles aux techniques de réconciliation communautaire ou de la formation du personnel informatique à l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL);
- C) Besoins de formation propres à une mission, définis par l'équipe de direction de la mission.

D.4 Rôles et responsabilités en matière de formation au maintien de la paix des Nations Unies

12. La planification, l'apport et l'évaluation de la formation au maintien de la paix des Nations Unies nécessite des partenariats entre différents acteurs du système des Nations Unies et de l'extérieur. Le Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation joue à cet égard un rôle de coordination stratégique. Pour que la formation ait un impact optimal sur l'exécution des mandats, le Service intégré a besoin de la collaboration et de l'appui des bureaux du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, des opérations sur le terrain, du Bureau de la gestion des ressources humaines, des divisions d'autres départements du Secrétariat chargées de la formation et de l'enseignement, des États Membres et en dernier lieu des dirigeants et du personnel des opérations de maintien de la paix. Pour faciliter cette coopération, on trouvera ci-après une présentation des rôles et responsabilités des principaux acteurs participant à la formation au maintien de la paix. Un tableau figurant à l'annexe 1 résume comment les principales entités chargées de la formation coordonnent leurs activités en vue de définir les besoins de formation, d'élaborer des normes et de fournir la formation nécessaire.

D.4.1 États Membres

13. Conformément à la résolution 49/37 de l'Assemblée générale en date du 9 décembre 1994, les États Membres ont pour responsabilité d'assurer la formation préalable au déploiement de tous les effectifs militaires et de police mis à la disposition des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Cette formation doit être dispensée dans le respect des normes de formation préalable au déploiement des Nations Unies. Les États Membres et instituts de formation au maintien de la paix participent à l'évaluation des besoins et à l'élaboration des normes de formation. Des précisions, concernant notamment l'appui apporté par le Service intégré de formation aux États Membres, sont données dans la Politique relative à l'appui à la formation au maintien de la paix des Nations Unies préalable au déploiement des effectifs militaires et de police.

D.4.2 Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions

14. L'équipe de direction du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions approuve tous les trois ans la définition générale des priorités stratégiques de formation au maintien de la paix, compte tenu des conseils du Groupe de travail des deux départements⁴. À partir des priorités stratégiques, ce groupe de travail établit des directives

⁴ Le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions a été établi en application de la décision de l'équipe de direction en date du 29 mai 2009 visant à

portant sur la présentation des budgets annuels de formation au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au Siège. (Après l'établissement par le Conseil consultatif pour la formation du Secrétariat de l'ONU des procédures et méthodes de travail, l'équipe de direction peut adapter les procédures en matière de gouvernance de façon à aider le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions et les autres parties concernées à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de formation pour le réseau professionnel Paix et sécurité.)

15. Le Bureau des affaires militaires et la Division de la police du Département des opérations de maintien de la paix sont chargés de fournir des conseils et directives techniques, en collaboration avec le Service intégré de formation, sur des activités opérationnelles propres à telle ou telle mission et sur les problèmes auxquels doivent faire face les pays fournisseurs d'effectifs militaires et de police⁵.

16. Lors des consultations de l'ONU et des États Membres sur une éventuelle contribution d'effectifs militaires ou de police à une opération de maintien de la paix précise, des conseils opérationnels propres à chaque mission et des informations sur la formation nécessaire sont fournis directement aux missions permanentes auprès de l'ONU à New York par le Bureau des affaires militaires et, pour ce qui est des questions relatives à la police, par la Division de la police de la Division de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité. Ces conseils et directives sont partie intégrante des consultations organisées au Siège de l'ONU avant qu'un État Membre ne décide d'affecter des effectifs militaires ou de police à telle ou telle opération de maintien de la paix.

17. Pendant la période de déploiement, le Bureau des affaires militaires et la Division de la police fournissent des directives et conseils opérationnels aux États Membres, et lorsque ces conseils doivent s'accompagner de formation, le Service intégré de formation fournit des directives opérationnelles en matière de formation (voir Termes et définitions)⁶.

18. La Division du personnel du Département de l'appui aux missions est notamment chargée d'exercer les pouvoirs qui lui sont délégués et de rendre compte des résultats obtenus, dans le cadre de la gestion des aptitudes, pour ce qui est de la planification, de la constitution et de la gestion du personnel civil du maintien de la paix. Dans la mesure où cela l'amène à définir des modèles de parcours professionnels et à les gérer, ainsi qu'à identifier la formation professionnelle nécessaire à la mobilité verticale et latérale dans chaque groupe de professions relevant du maintien de la paix, la Division du personnel fait réaliser et réalise, avec l'appui du Service intégré de formation, des évaluations des besoins de formation à la gestion et de formation professionnelle, qui sont partie intégrante de ses activités de planification des effectifs et de gestion de la relève. Le Service intégré aide la Division du personnel à élaborer et mettre en œuvre les composantes de ces activités relatives à la formation, conformément aux normes fixées en la matière par le Bureau de la gestion des ressources humaines.

19. Le Service intégré de formation fait partie de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et a pour fonction de diriger et coordonner la formation au maintien de la paix. Il est notamment chargé de :

- a) Apporter son appui au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions, aux opérations menées par le Département des opérations de maintien de la paix, aux opérations du Département de l'appui aux missions, ainsi qu'aux États Membres aux fins de la formation des effectifs civils, militaires et de police;

remédier aux problèmes de gestion communs concernant les deux Départements. Une description complète des fonctions du Groupe de travail, et notamment de sa composition, figure à l'annexe 2.

⁵ ST/SGB/2010/1 par. 7.6 f)

⁶ Politique relative à l'appui à la formation au maintien de la paix des Nations Unies préalable au déploiement de: effectifs militaires et de police, par. 15-16.

- b) Fixer des normes en matière de formation spécifiques au maintien de la paix et à l'appui aux missions des Nations Unies, conformément aux normes pertinentes appliquées à l'ensemble du système, vérifier que ces normes relatives à la formation au maintien de la paix sont respectées et élaborer des politiques de formation au maintien de la paix et des conseils techniques apparentés;
- c) Élaborer et dispenser une formation qui réponde aux besoins prioritaires des domaines communs au maintien de la paix et à l'appui aux missions;
- d) Fournir des conseils techniques sur des questions relatives à la formation au maintien de la paix et à l'appui aux missions au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions, aux centres intégrés de formation du personnel des missions et aux coordonnateurs de la formation au sein des opérations menées par le Département des opérations de maintien de la paix, ainsi qu'aux États Membres; et
- e) Assurer le suivi des activités de formation au maintien de la paix et à l'appui aux missions du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et des opérations sur le terrain et gérer le budget de formation des deux Départements, en veillant au respect des normes et priorités relatives à la formation au maintien de la paix⁷.

20. Le Service intégré de formation s'acquitte de ces responsabilités en :

- a) Dirigeant et coordonnant les procédures de gestion de la formation au maintien de la paix énoncées dans la section D.5;
- b) Assurant le fonctionnement de structures et systèmes de gestion de la formation, y compris :
 - Le réseau de coordonnateurs de la formation du Siège;
 - L'élaboration et l'entretien d'outils de gestion des informations et connaissances, comme le Réseau de praticiens des Nations Unies dans le domaine de la formation et les centres de formation au maintien de la paix, le centre de ressources relatives au maintien de la paix, le système de gestion de la formation en ligne (e-TMS) et le système de gestion de la formation; (voir Termes et définitions);
 - La constitution de réseaux stratégiques entre les différentes entités intervenant dans la formation au maintien de la paix, y compris l'Association internationale des centres de formation au maintien de la paix.

21. Le réseau de coordonnateurs de la formation du Siège permet d'échanger des informations sur la mise en œuvre du plan de travail de la formation au maintien de la paix dans tous les bureaux du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et de collaborer avec le Service intégré de formation aux fins de la planification et de l'apport de formation à caractère technique ou liée à des postes précis. Le Service intégré de formation assume les fonctions de secrétariat du réseau de coordonnateurs et veille à ce titre à ce qu'un échange d'informations adéquat ait lieu entre le réseau et d'autres instances traitant de questions de formation (par exemple le Groupe de travail chargé du renforcement des capacités ou le Sous-Groupe de la préparation des missions intégrées chargé de la formation, etc.)

22. Les coordonnateurs de la formation du Siège sont nommés par les chefs des bureaux compétents du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux

⁷ ST/SGB/2010/1 par. 5.5.

missions. Leurs attributions sont décrites à l'annexe 2. Bénéficiant des conseils et de l'appui techniques du Service intégré de formation⁸, ils sont chargés de⁹:

- a) Rendre compte au chef du bureau de leurs activités de formation;
- b) Diriger le processus d'identification et de mise en œuvre d'activités de formation liée à des postes précis et de formation technique dans le cadre des modèles de parcours professionnel définis par la Division du personnel en collaboration avec les éléments fonctionnels, conformément au cycle de mise en œuvre de la formation énoncé à la section D.5 et aux directives relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de formation; et
- c) Faciliter l'échange d'informations, entre leurs bureaux respectifs et le Service intégré de formation, sur la mise en œuvre d'activités et de possibilités de formation répondant à des besoins communs.

D.4.2 Missions de maintien de la paix

23. Équipe de direction de la mission. Le Chef de mission, le Chef de la composante militaire, le Chef de la composante Police et le Directeur de l'appui à la mission sont chargés d'identifier les besoins de formation individuelle ou collective propres à la mission avec l'appui du chef du centre intégré de formation du personnel de la mission et de veiller à ce qu'un plan de formation complet soit élaboré, doté de ressources adéquates et mis en œuvre. Le processus d'élaboration du plan de formation de la mission, qui est présenté en détail à l'annexe 3, est coordonné par le centre intégré de formation du personnel de la mission en fonction des directives du Chef de mission, du Chef de la composante militaire, du Chef de la composante Police et du Directeur de l'appui à la mission. La mise en œuvre du plan de formation de la mission, y compris des directives de formation établies par le Chef de la composante militaire et le Chef de la composante Police, consiste notamment à dispenser des programmes de formation, soit :

- a) Dans le cadre de la mission, directement par les composantes militaires, police ou civiles concernées ou au moyen de mécanismes communs coordonnés par le centre intégré de formation du personnel de la mission;
- b) Pendant la phase de prédéploiement, en fournissant des directives aux États Membres par l'intermédiaire du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions ou directement au Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation pour la formation des effectifs civils préalable au déploiement.

24. Centre intégré de formation du personnel de la mission. La principale fonction du centre intégré de formation du personnel de la mission consiste à coordonner, pour le compte de l'équipe de direction de la mission, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation complet de la mission, qui permet d'améliorer l'exécution du mandat (voir annexe 3). Il s'emploie à cette fin à identifier les besoins de formation de la mission, à coordonner la planification, l'élaboration, l'apport et l'évaluation des plans et programmes de formation (en coordination s'il y a lieu avec l'équipe de pays des Nations Unies) et à mettre en commun les pratiques optimales avec d'autres missions et le

⁸ Le Service intégré de formation fournira aux coordonnateurs de la formation du Siège une formation et des conseils techniques sur la mise en œuvre du cycle de formation (directives relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de formation) et l'utilisation du système de gestion de la formation en ligne (e-TMS), du système de gestion de la formation et du Réseau de praticiens.

⁹ Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme sera représenté au sein du réseau de coordonnateurs de la formation par son Groupe de la méthodologie, de l'enseignement et de la formation. Le Département de la sûreté et de la sécurité sera représenté par sa Section du développement de la formation. Les bureaux du Secrétariat situés ailleurs qu'à New York ayant des responsabilités fonctionnelles seront priés de nommer un agent de liaison local.

Service intégré de formation. Le chef du centre intégré de formation du personnel de la mission est à cet égard le formateur civil en chef de la mission. Rendant compte au Directeur ou Chef de l'appui à la mission soit directement soit par l'intermédiaire du Chef des services administratifs et en consultation avec le Chef de cabinet de la mission, le Chef du centre intégré de formation est rattaché au Service intégré de formation selon une ligne hiérarchique technique et une ligne de communication¹⁰. Des membres des composantes militaire et police seront affectés au centre intégré de formation par leurs chefs de composante respectifs, afin de veiller à ce que leurs besoins de formation soient pris en compte dans le plan de formation de la mission et mis en œuvre. Le chef du centre intégré sera habilité à répartir les tâches entre les membres des effectifs militaires et de police affectés au centre tandis que les Chefs des composantes militaire et police de la mission continueront à exercer un contrôle opérationnel sur leurs formateurs respectifs du centre.

25. Le Chef du centre intégré de formation de la mission est investi des fonctions suivantes :

- a) Veiller à ce qu'un plan de formation de la mission corresponde aux besoins de formation propres à la mission et aux priorités stratégiques de formation technique et liée à des postes précis qui sont communiquées par le Siège, tout en minimisant les activités faisant double emploi;
- b) Veiller à ce que le plan de formation de la mission soit établi en conjonction avec d'autres documents de planification de la mission, y compris le concept de la mission et le budget axé sur les résultats;
- c) Coordonner l'établissement et la mise en œuvre du budget de formation de la mission conformément au plan de formation. Les ressources devraient à cet égard être allouées de façon à garantir le rapport coût-efficacité de la formation et à en optimiser l'utilité sur le plan opérationnel;
- d) Suivre la mise en œuvre du plan de formation de la mission et informer régulièrement l'équipe de direction et le Service intégré de formation de cette mise en œuvre et des obstacles rencontrés, y compris en ce qui concerne les ressources disponibles. Veiller à ce que la formation dispensée par la mission soit périodiquement évaluée.

26. Toutes les opérations multidimensionnelles de maintien de la paix demanderont à obtenir les ressources adéquates pour établir un centre intégré de formation adapté à la taille et aux besoins de la mission de maintien de la paix. Les missions dans lesquelles toutes les ressources nécessaires pour établir un tel centre ne sont pas encore disponibles ou ne se justifient pas nommeront au moins un responsable ou un coordonnateur de la formation au sein de la mission qui s'acquittera des fonctions susmentionnées. Dans les missions en phase de démarrage, lorsque le recrutement du personnel du centre intégré de formation n'est pas encore achevé, le Chef de mission peut demander qu'une équipe de formation à déploiement rapide vienne appuyer l'établissement de capacités opérationnelles initiales de formation et veiller à ce que les besoins prioritaires en matière de formation soient satisfaits, comme cela est expliqué dans le projet de procédures opérationnelles permanentes relatives aux équipes de formation à déploiement rapide¹¹ et le guide pratique pour la mise en train de missions.

D.4.4 Responsables et membres du personnel des opérations de maintien de la paix

¹⁰ Une ligne hiérarchique technique est définie de la façon suivante : « Un rattachement hiérarchique secondaire pour des questions ne relevant pas du commandement ou de la direction des opérations ni du contrôle administratif national. Il s'agit d'une voie de communication consultative informative et technique, qui ne peut en aucun cas se substituer à la ligne hiérarchique principale et aux relations de commandement/de supervision, selon lesquelles les instructions et tâches à exécuter sont communiquées. » (Par. 14 de la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur la direction, le commandement et le contrôle des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (2008)).

¹¹ Le Service intégré de formation élabore actuellement des procédures opérationnelles permanentes relatives aux équipes de formation à déploiement rapide, plus détaillées que ce qui se trouve dans la deuxième version du guide pratique pour la mise en train de missions.

27. La formation et le perfectionnement du personnel incombent à la fois à l'Organisation, à ses supérieurs hiérarchiques et aux autres membres du personnel. Les supérieurs hiérarchiques sont invités à fournir aux membres du personnel des possibilités adéquates d'apprentissage et de formation, en tenant compte, dans la mesure du possible, de l'objectif minimal de cinq jours de formation par an énoncé dans la Circulaire du Secrétariat sur la Politique de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9). Les supérieurs hiérarchiques sont également tenus d'examiner et d'approuver, en accord avec chaque membre des effectifs civils et dans le cadre de la gestion des performances, des plans de formation et de perfectionnement du personnel, ainsi que le temps à allouer aux activités de formation et de perfectionnement. Ils sont en outre priés de veiller à ce que les membres du personnel puissent mettre à profit leurs nouvelles compétences à leur poste. À mesure de la mise en service du système de gestion des aptitudes, le Siège émettra des directives plus précises sur le rôle des supérieurs hiérarchiques et autres membres du personnel en matière de gestion de la relève et des parcours professionnels et de formation.

D.5 Procédures de gestion de la formation au maintien de la paix des Nations Unies

28. Conformément aux principes directeurs énoncés à la section D.2, toute formation au maintien de la paix des Nations Unies doit directement contribuer à une meilleure exécution d'un mandat. La formation à dispenser devra être définie au terme d'une évaluation adéquate des besoins et sera évaluée en vue d'en optimiser l'efficacité. Les procédures de gestion de la formation au maintien de la paix des Nations Unies peuvent être résumées comme suit :

- a) Entreprendre une évaluation des besoins de formation;
- b) Élaborer un plan de formation assorti de priorités clairement définies;
- c) Demander des crédits dans le cadre des procédures budgétaires et ajuster le plan de formation en fonction des budgets approuvés;
- d) Mettre en œuvre le plan de formation;
- e) Évaluer les activités de formation et leur efficacité, les résultats de cette évaluation étant pris en compte lors des évaluations des besoins réalisées par la suite (voir fig. 1)¹².

29. Les sections qui suivent donnent plus de précisions sur les procédures et activités qui incombent aux diverses entités du maintien de la paix en vue d'identifier, de mettre en œuvre et d'évaluer :

- i) Les priorités de formation (individuelle et collective) stratégique et intersectorielle;
- ii) Les priorités de formation technique et de formation liée à des postes précis;
- iii) Les priorités de formation propre à une mission.

30. Il n'y aura jamais suffisamment de ressources disponibles pour répondre à tous les besoins de formation concevables des quelque 200 000 membres du personnel du maintien de la paix des Nations Unies qui travaillent chaque année dans les missions des Nations Unies et au Siège. L'orientation et les priorités de la formation au maintien de la paix doivent donc être fixées par les dirigeants compétents au Siège et dans les missions de façon à répondre aux besoins de formation que nous sommes en mesure de combler et qui, une fois satisfaits, renforceront l'exécution des mandats. La formation doit également faire l'objet d'évaluations afin qu'elle soit adéquatement dispensée, présente un bon rapport coût-efficacité et ne perde rien de sa pertinence.

¹² Des précisions sur l'évaluation sont données dans les directives sur la conception, l'apport et l'évaluation de la formation (cycle de formation).

D.5.1 Mise au point des priorités, plans de travail et budgets de formation au Siège

31. Comme cela est expliqué dans les paragraphes et le schéma récapitulatif des processus qui suivent, le Siège est chargé d'identifier trois grandes catégories de besoins prioritaires de formation au maintien de la paix :

- Les besoins de formation (individuelle et collective) stratégique et intersectorielle;
- Les besoins de formation technique et de formation liée à des postes précis;
- Les besoins de formation et d'enseignement visant à appuyer la gestion de la relève des effectifs civils, définis par la Division du personnel.

i) Besoins de formation stratégique et intersectorielle (individuelle et collective) au maintien de la paix

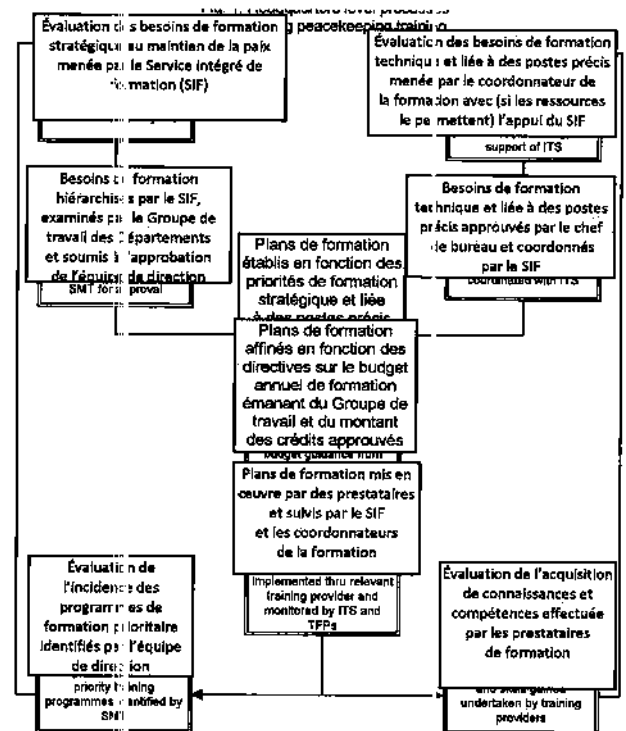
32. C'est au Service intégré de formation qu'incombe principalement la responsabilité d'identifier, tous les trois ans, les besoins de formation stratégique et intersectorielle au maintien de la paix. Il effectue à cette fin une évaluation des besoins stratégiques de formation, à laquelle participe les États Membres, le personnel du maintien de la paix, les dirigeants du Siège et des missions, les centres intégrés de formation des missions, les formateurs experts des missions, le Bureau de la gestion des ressources humaines et la Division du personnel, d'autres entités de l'ONU et les instituts de formation au maintien de la paix. Les conclusions de cette évaluation sont analysées compte tenu notamment des décisions des organes délibérants et des documents d'orientation pertinents, par exemple les rapports et résolutions d'organes de l'ONU, les rapports d'audit et d'évaluation, les plans stratégiques de gestion des effectifs et de la relève, les recommandations du Conseil consultatif pour la formation de l'ONU, les pratiques optimales recommandées et les listes des insuffisances de capacités des missions tenues par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions.

33. L'évaluation de besoins donne lieu à une esquisse des priorités stratégiques de formation au maintien de la paix pour les trois prochaines années. Les priorités stratégiques relatives à l'élaboration, l'apport et l'évaluation de l'efficacité de la formation sont ainsi clairement définies. Il est également précisé dans l'esquisse des priorités stratégiques qui rôle de premier plan ou d'appui dans l'élaboration et l'exécution des programmes de formation identifiés et quels sont les modes de financement escomptés. Les priorités de formation seront en rapport avec les buts et objectifs des Départements et les critères de performance établis afin de s'assurer que la formation améliore l'exécution des mandats.

34. Les priorités stratégiques sont examinées par le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et soumises à l'approbation de l'équipe de direction. Une fois approuvées, les priorités stratégiques servent de fondement à l'élaboration des plans de formation par les entités devant jouer un rôle de premier plan ou d'appui. Elles sont communiquées aux missions afin que les centres intégrés de formation des missions aient connaissance et puissent s'acquitter de leurs responsabilités en matière de planification et de budgétisation de la formation. Les priorités stratégiques servent également de référence au Groupe de travail lors de l'élaboration annuelle des directives portant sur la soumission de budgets de formation au compte d'appui au maintien de la paix pour les projets de formation administrés par le Siège.

35. Une fois les budgets de formation approuvés, le Service intégré de formation est chargé de suivre, avec l'appui des coordonnateurs de la formation, la mise en œuvre du plan de formation,

Fig. 1 : Processus de gestion de la formation au maintien de la paix au Siège



compris les dépenses y relatives, afin de veiller à ce que les priorités de formation approuvées, notamment celles relatives aux évaluations, soient respectées.

ii) Besoins de formation technique et formation liée à des postes précis

36. Les besoins et priorités en matière de formation technique et formation liée à des postes précis sont identifiés et approuvés par les coordonnateurs de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en consultation avec les bureaux qui fournissent des directives ou un appui techniques à une composante particulière et conformément aux modèles de parcours professionnel définis par la Division du personnel en collaboration avec les éléments fonctionnels concernés. Lorsque des divisions du Secrétariat autres que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions sont chargées de fournir des directives techniques à une composante d'une mission, la définition des besoins de formation technique et de formation liée à des postes précis incombe à ces divisions. Cela s'applique au minimum au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme¹³, qui fournit des directives techniques aux composantes chargées des droits de l'homme, ainsi qu'au Département de la sécurité et de la sûreté, à qui incombent en premier lieu la direction et la supervision de la sécurité des services extérieurs¹⁴.

37. Dans la mesure du possible, les coordonnateurs de la formation des différents bureaux devraient effectuer une évaluation des besoins de formation en coordination avec le Service intégré de formation et la Division du personnel tous les trois ans pour définir et actualiser les besoins de formation technique et de formation liée à des postes précis. Les priorités en matière de formation doivent faciliter l'exécution des mandats. Le chef du bureau compétent doit ensuite approuver les besoins de formation prioritaires. Une fois approuvées, les priorités seront transmises par les coordonnateurs de la formation directement à leurs interlocuteurs hors Siège et aux centres intégrés de formation des missions par l'intermédiaire du Service intégré de formation, afin qu'ils puissent s'acquitter de leur responsabilité en matière de planification et de budgétisation de la formation. Les coordonnateurs de la formation sont chargés de suivre la mise en œuvre du plan de formation, en collaboration avec le Service intégré de formation, et de veiller à ce que l'acquisition des connaissances et compétences fasse l'objet d'une évaluation adéquate.

iii) Budgétisation

38. Tous les projets de budget de formation, y compris ceux ayant trait au compte d'appui aux opérations de la paix et aux financements extrabudgétaires, doivent se fonder sur les priorités approuvées en matière de formation stratégique ou de formation technique ou liée à des postes précis. Au Siège, le Service intégré de formation est chargé, en collaboration avec les coordonnateurs de la formation du Siège, de regrouper les projets de budget de formation relatifs au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, selon les directives budgétaires fournies par le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et le Contrôleur, de façon à utiliser au mieux les ressources disponibles. Dans le cadre des opérations de maintien de la paix, le Chef du Centre intégré de formation du personnel de la mission est chargé de faire savoir au Directeur ou au Chef de l'appui à la mission si les projets

¹³ Mémoire d'accord du Département des opérations de maintien de la paix et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme en date du 21 novembre 2002.

¹⁴ Paragraphe 20.2 de la politique relative à la direction, au commandement et au contrôle des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

de budget de formation sont conformes aux priorités énoncées dans le plan de formation de la mission.

39. Dans toutes les activités de formation, l'objectif est d'atteindre un rapport coût-efficacité maximal, aussi bien lors de la conception que de la prestation, tout en veillant à garantir systématiquement une qualité adéquate. Le Service intégré de formation et les coordonnateurs de la formation se serviront de la liste suivante lors de l'élaboration et de la mise au point de la partie du projet de budget de formation qui leur incombe :

- L'activité de formation correspond-elle aux priorités approuvées en matière de formation?
- A-t-on envisagé et exploité toutes les possibilités de formation n'ayant pas d'incidence financière?
- L'activité de formation a-t-elle été mise au point selon les consignes et directives en vigueur, en particulier celles ayant trait aux consultants?
- Y a-t-il des recouvrements inutiles entre plusieurs demandes de formation?
- Le lieu de la formation est-il bien choisi?
- A-t-on envisagé d'autres solutions que de faire venir des participants à une formation? (Plus précisément, a-t-on envisagé de recourir à la formation en ligne, aux outils de communication et technologies de l'information et à la visioconférence?)
- Est-il possible de faire appel aux compétences internes pour concevoir ou dispenser des formations? Ou est-il possible et rentable de se doter de compétences internes en formant des formateurs, par l'homologation ou l'apprentissage en ligne, etc.?
- Si l'on a recours à des prestataires extérieurs, existe-t-il des possibilités de bénéficier d'économies d'échelle, en particulier grâce à la conclusion de contrats à l'échelle du système?

D.5.2. Élaboration de priorités, plans de travail et budgets de formation à l'échelle des missions

40. Les opérations de maintien de la paix sont chargées d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation de mission. L'objectif de ce plan de formation est de définir la formation individuelle et collective dont a besoin chaque mission pour s'acquitter avec efficacité de son mandat et de prendre les dispositions nécessaires pour que cette formation soit dispensée. Il importe de noter que les priorités de formation stratégique et de formation technique et liée à des postes précis approuvées au Siège influent sur l'élaboration des plans de formation des missions. Le processus de formation au maintien de la paix à l'échelle des missions est présenté en détail à l'annexe 3.

41. Le Chef du Centre intégré de formation du personnel de la mission procède à une évaluation annuelle des besoins de formation de la mission. Il analyse les résultats ainsi obtenus et conseille les dirigeants de la mission quant à la pertinence respective et la conciliation des priorités de formation stratégique et des priorités de formation technique et liée à des postes précis approuvées au Siège. Les dirigeants de l'opération de maintien de la paix (parmi lesquels figurent au minimum le Chef de mission, le Chef de la composante militaire, le Chef de la composante police, le Directeur (ou Chef) de l'appui à la mission et le Chef de cabinet de la mission) définissent les objectifs généraux de la stratégie de formation sur laquelle se fonde le plan de formation de la mission. Les dirigeants élaborent des plans de formation pour leurs sections respectives avec l'appui et les conseils du Centre intégré de formation du personnel de la mission, qui sont ensuite réunis pour former le plan de formation de la mission.

42. Le projet de budget de formation se fondera sur le plan de formation de la mission. Le centre intégré de formation du personnel de la mission finalisera, en coordination avec le Directeur ou le

Chef de l'appui à la mission¹⁵, le projet de budget de formation, de façon à assurer le meilleur usage possible des ressources (voir liste ci-dessus) et à concilier les besoins de formation des effectifs civils (personnel opérationnel et personnel d'appui), des effectifs militaires et de police, en fonction des critères suivants :

- a) Directives budgétaires générales du Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions et du Contrôleur;
- b) Priorités de formation au maintien de la paix approuvées à l'échelle des missions, qui auront également déjà pris en compte les priorités stratégiques approuvées par l'équipe de direction;
- c) Priorités de formation technique et de formation liée à des postes précis approuvées par les bureaux respectifs du Siège et soumises par les chefs de composante de la mission;
- d) Les activités de gestion et d'enseignement liées au perfectionnement du personnel et à la gestion de la relève doivent être prises en compte et considérées comme des besoins prioritaires lors de l'élaboration des budgets de formation et des plans de travail individuels. Les missions devraient privilégier les activités de formation professionnelle et de formation à la gestion dont auront besoin les membres de leur personnel civil pour être compétitifs et mettre en œuvre un programme de gestion de la relève.

43. Le plan de formation final de la mission est soumis à l'examen du Service intégré de formation. C'est au Centre intégré de formation du personnel de la mission qu'il incombe en premier lieu de veiller à la mise en œuvre du plan de formation de la mission et d'en rendre compte périodiquement au Service intégré de formation. En collaboration avec tous les prestataires de formation de la mission, le Centre intégré de formation de la mission doit également veiller à ce que les activités de formation menées par la mission fassent l'objet d'une évaluation périodique dont les résultats soient pris en compte lors de l'évaluation et de la hiérarchisation des besoins du prochain cycle de formation.

D.6 Élaboration des normes et évaluation de la formation au maintien de la paix des Nations Unies

D.6.1 Élaboration et suivi des normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies

44. Quand il est nécessaire, compte tenu des priorités approuvées de formation stratégique ou de formation technique ou liée à des postes précis, de mettre au point un programme de formation qui soit dispensé par différents prestataires de services, par exemple à l'échelle de plusieurs missions ou instituts de formation, il faut établir des normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies, afin que cette formation soit dispensée de façon cohérente aux destinataires adéquats et qu'elle puisse faire l'objet d'une évaluation standardisée. Les tâches à accomplir à cette fin se répartissent comme suit :

- a) Service intégré de formation :

¹⁵ Les missions peuvent également établir des comités consultatifs budgétaires chargés d'apporter leur assistance lors de l'élaboration du budget, y compris un comité chargé du budget de formation de la mission.

- i. Supervise l'élaboration de normes de formation stratégique ou intersectorielle, y compris la formation propre à un mandat et la formation opérationnelle des effectifs et unités militaires et de police, en faisant appel à l'assistance technique des bureaux compétents; et
 - ii. Collabore avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et la Division du personnel en vue de fixer des normes de formation des effectifs civils du maintien de la paix conformément aux objectifs de l'Organisation en matière de formation, de perfectionnement, de planification des effectifs et de gestion de la relève;
- b) **Coordonnateurs de la formation au Siège :**
- i. Supervisent l'élaboration de normes de formation liée à des postes précis ou de formation technique, avec l'appui technique du Service intégré de formation; et
 - ii. Ont pour responsabilité de déterminer quel système d'homologation serait souhaitable, le cas échéant. Ces normes ou mécanismes d'homologation se fonderont sur les directives et textes des organes délibérants pertinents et seront communiqués au Service intégré de formation.

45. Les normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies sont publiées sous la forme d'un document (voir modèle à l'annexe 5) approuvé par le Chef du Service intégré de formation et le chef du bureau compétent. Elles définissent les objectifs de la formation, les destinataires escomptés et les caractéristiques de la formation, y compris les résultats quantifiables à obtenir à la fin de chaque séance de formation. L'élaboration des normes de formation est régie par les principes directeurs suivants :

- a) L'objectif de la formation expliquera clairement en quoi la modification des connaissances, compétences et comportements des destinataires escomptés contribuera à améliorer l'exécution du mandat et/ou des capacités opérationnelles. Lors de la définition de l'objectif, il conviendra donc d'accorder une attention particulière aux éléments suivants :
 - 1) Évaluation, enseignements acquis ou rapports d'inspection;
 - 2) Évaluation des capacités insuffisantes; et
 - 3) Les résultats des évaluations stratégiques les plus récentes des besoins de formation et des données provenant des évaluations de formation collectées au Siège et sur le terrain.
- b) L'objectif de la formation sera clair et quantifiable et permettra d'évaluer les résultats obtenus au terme de la formation.
- c) Lorsqu'on déterminera à qui s'adresse la formation, il conviendra d'accorder l'attention nécessaire à la participation intégrée de collègues militaires, policiers et civils si besoin est, afin de répondre aux besoins opérationnels.
- d) Les thèmes de la formation seront en rapport avec les normes de performance du maintien de la paix des Nations Unies, telles que définies dans les documents directifs pertinents. Ces thèmes devraient ainsi se fonder sur les documents suivants et s'y conformer :

- 1) Les politiques, directives et pratiques optimales de l'ONU et du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions relatives au maintien de la paix, et
- 2) Les résolutions du Conseil de sécurité ou de l'Assemblée générale qui définissent la formation requise du personnel du maintien de la paix, et

46. Les normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies peuvent, si besoin est, être complétées par des supports de formation approuvés par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, l'objectif étant de donner des conseils plus précis aux formateurs et d'assurer la constance de la teneur et de la qualité de la formation dispensée. (Pour plus de précisions sur les normes relatives à la formation préalable au déploiement, voir la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur l'appui à la formation au maintien de la paix des Nations Unies préalable au déploiement des effectifs militaires et de police. Voir également les supports de formation de base préalable au déploiement et les supports de formation spécialisée.)

47. Les normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies devront être régulièrement mises à jour de façon à demeurer pertinentes. Le Service intégré de formation devra en outre, en collaboration avec le bureau compétent ou le coordonnateur de la formation, réviser les normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies dans les trois ans suivant l'adoption des priorités stratégiques de formation, afin de veiller à ce que les formations dispensées correspondent aux besoins identifiés.

D.6.2. Évaluation de la formation

48. La politique et les procédures d'évaluation de la formation au maintien de la paix sont énoncées dans le projet de directives relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de formation (le cycle de formation). Ces directives présentent une méthodologie à suivre pour concevoir, dispenser et évaluer la formation conformément aux normes de gestion de la qualité ISO 10015 et à la méthode d'évaluation Phillips du retour sur investissement.

E. TERMES ET DÉFINITIONS

49. **Formation préalable au déploiement** – Désigne la formation au maintien de la paix générale, spécialisée et, s'il y a lieu, propre à une mission, qui se fonde sur les normes de l'ONU et a lieu avant le déploiement d'effectifs dans les opérations menées sur le terrain. Cette formation est dispensée par les États Membres aux effectifs et unités constituées militaires et de police dans leur pays d'origine; et, dans certains sites, par le Service intégré de formation au personnel civil.

50. **Formation lors de l'entrée en fonctions** – Formation dispensée aux membres du personnel du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions affectés au Siège à leur arrivée à New York; et aux effectifs militaires, de police et civils à leur arrivée dans les missions de maintien de la paix. La formation dispensée dans le cadre des missions vise à compléter, et non à répéter, celle dispensée avant le déploiement.

51. **Formation continue** – Toute activité de formation ou d'apprentissage dispensée aux effectifs militaires, civils ou de police des opérations de maintien de la paix pendant leur affectation et après leur entrée en fonctions, au Siège ou dans une mission de maintien de la paix.

52. **Normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies** – Document de référence dans lequel figurent l'objectif de la formation, les destinataires escomptés et les caractéristiques des activités de formation. Ces normes peuvent être complétées par des supports de formation apparentés, qui correspondent aux exigences des activités de formation.

53. **Supports de formation de base préalable au déploiement** – L'ensemble des supports de formation portant sur les thèmes et questions qui constituent les compétences, connaissances et attitudes de base requises que doivent maîtriser tous les effectifs (militaires, de police et civils) du maintien de la paix des Nations Unies. Ces modules remplacent les anciens modules de formation générale standardisée du Département des opérations de maintien de la paix.

54. **Supports de formation spécialisée** – Des supports de formation relatives à une fonction ou une catégorie d'emploi spécifique des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (par exemple, des experts militaires en mission, des responsables des affaires politiques) ou de l'appui aux missions (par exemple, du personnel chargé du contrôle des mouvements) qui portent sur les connaissances et compétences que le personnel doit acquérir avant le déploiement pour s'acquitter avec efficacité de ses fonctions dans le cadre de la mission.

55. **Système de gestion de la formation en ligne (e-TMS)** – Une application Web gérée par le Service intégré de formation, qui vise à faciliter la gestion des stages de formation, du cycle de formation et des registres de formation par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions et les opérations sur le terrain. Le Système assure, entre autres, le suivi des activités de formation et du nombre de participants; permet au personnel des opérations de maintien de la paix de s'inscrire à des cours de formation en ligne; permet aux responsables des cours d'approuver et de planifier la participation des demandeurs de formation; émet des certificats de participation; et réunit les évaluations des participants et des supérieurs hiérarchiques. Le Système de gestion est un dispositif provisoire de gestion de la formation et de collecte des données mis au point par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, qui devrait à terme être englobé ou remplacé par le **Système de gestion de la formation**, en cours d'élaboration par le Bureau de la gestion des ressources humaines et devant être mis en service en 2011-2012.

56. **Plan de formation de mission** – Document qui réunit les exigences prioritaires de formation requises des effectifs militaires, civils et de police et sur lequel se fonde le projet de budget de formation de la mission. Une fois ce budget approuvé, le plan de formation est ajusté en conséquence. Le plan de formation de mission sert ensuite de référence lors de la mise en œuvre des priorités de formation et de l'allocation des ressources tout au long de l'exercice budgétaire. Il convient de concilier, dans le cadre du Plan de formation de mission, les besoins prioritaires de formation individuelle de l'ensemble du personnel et les besoins de formation collective des structures ou effectifs des composantes militaires, de police ou intégrées, compte tenu des besoins opérationnels de la mission.

57. **Directives de formation des effectifs militaires et directives de formation des effectifs de police** – Il s'agit des parties du plan de formation de la mission consacrées aux effectifs militaires et effectifs de police. Comme cela est stipulé à l'annexe 3 et dans la Politique relative à l'appui à la formation au maintien de la paix des Nations Unies préalable au déploiement des effectifs militaires et de police, les Chefs des composantes militaires et de police sont tenus de formuler chaque année des directives de formation dans lesquelles sont énoncées les exigences de la mission en matière

de formation préalable au déploiement, de formation lors de l'entrée en fonctions et de formation continue.

58. **Directives relatives à la formation opérationnelle** : Des directives fournies par le Service intégré de formation sur les méthodes et meilleures pratiques relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de la formation portant sur des aspects opérationnels. En fournissant des directives sur la formation opérationnelle, le Service intégré de formation collabore avec les pays fournisseurs d'effectifs militaires et d'effectifs de police pour intégrer les conseils opérationnels fournis par le Bureau des affaires militaires et la Division de la police dans les programmes de formation préalable au déploiement.

F. RÉFÉRENCES

Références normatives ou supérieures

- Charte des Nations Unies
- Résolution 49/37 de l'Assemblée générale en date du 9 février 1995
- Circulaire du Secrétariat sur la Politique de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9)
- Circulaire du Secrétaire général sur le Conseil consultatif pour la formation (ST/SGB/2009/8)
- « Opérations de maintien de la paix 2010 », 30 novembre 2005
- « A New Partnership Agenda: Charting a New Horizon for UN Peacekeeping », juillet 2009
- Mémoire d'accord du Département des opérations de maintien de la paix et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les droits de l'homme en date du 22 novembre 2009

Politiques apparentées

- Politique d'appui à la formation au maintien de la paix des Nations Unies préalable au déploiement d'effectifs militaires et de police (2009)
- Procédures opérationnelles permanentes relatives à la validation des cycles de formation (2009)
- Procédures opérationnelles permanentes relatives à la formation des formateurs (2009)
- Procédures opérationnelles permanentes relatives aux équipes mobiles d'appui à la formation (2009)
- Stratégie de formation au maintien de la paix des Nations Unies 2008-2011 (approuvée par E-SMT en mai 2008)
- Politique relative aux unités de police constituées au sein des opérations de maintien de la paix (2010)
- Projet de directives relatives à la conception, l'apport et l'évaluation de formation (cycle de formation)
- Procédures opérationnelles permanentes relatives aux équipes de formation à déploiement rapide

- Guide pratique pour la mise en train de missions

G. SUIVI ET APPLICATION

59. Au Siège, le Chef du Service intégré de formation est chargé de la mise en œuvre et du respect de la présente politique. À l'échelle d'une mission, c'est au chef du Centre intégré de formation du personnel de la mission qu'incombe cette fonction.

H. PERSONNE À CONTACTER

60. Le Chef du Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de maintien de la paix

Adresse électronique : peacekeeping-training@un.org ou télécopie : (+1) 212 963 9061.

I. HISTORIQUE

61. La présente politique remplace la stratégie de formation des opérations de maintien de la paix des Nations pour la période 2006-2008.
-

SIGNATURE AYANT VALEUR D'APPROBATION :

DATE D'APPROBATION :

Annexe 1. Aperçu général des principaux rôles et responsabilités relatifs à l'identification des besoins, l'élaboration des normes et l'apport de formation au maintien de la paix des Nations Unies

	Responsable de l'identification des besoins	Responsable de l'élaboration des normes et supports de formation	Responsable de l'apport de formation
Formation générale intersectorielle		SIF	Avant le déploiement = Institut de formation des Nations Unies pour le maintien de la paix
Formation à la gestion et aux fonctions de direction			
Formation à l'appui du perfectionnement du personnel, de la gestion de la relève et de la planification des effectifs	Division du personnel et Bureau de la gestion des ressources humaines	SIF en collaboration avec la Division du personnel selon les normes du Bureau de la gestion des ressources humaines	Au Siège = Service intégré de formation Dans les missions = CIFPM (avec l'appui du SIF)
Besoins opérationnels propres à un mandat a) pour les membres des unités militaires et de police	Bureau des affaires militaires et Division de la police avec l'appui du SIF	SIF avec l'appui du Bureau des affaires militaires et de la Division de la police	Avant le déploiement = Instituts de formation Dans les missions = Chefs des composantes militaire et de police avec l'appui du CIFPM
Besoins opérationnels propres à un mandat b) pour les composantes intégrées ou les activités nécessitant un degré élevé d'intégration entre composantes	SIF (avec l'appui des bureaux compétents des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions)	SIF	SIF avec des partenaires Dans les missions = CIFPM
Formation technique et liée à des postes précis à dispenser à des effectifs civils			
Besoins de formation propres à une mission			

Annexe 2.

Mandat du Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions

Section 1

Objectif

1.1 Le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions est établi en application de la décision de l'équipe de direction en date du 29 mai 2009. Le Groupe de travail a pour objectif de remédier aux problèmes de gestion communs afin de faciliter l'intégration des deux Départements et une gestion adéquate permettant de mettre en œuvre de façon efficace et rentable les programmes d'appui aux opérations de maintien de la paix.

1.2 Le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions s'acquittera de ses fonctions dans le respect des politiques et orientations stratégiques fixées par le Secrétariat et les Départements sur les questions de gestion. Il mettra l'accent et fondera son action sur les priorités et exigences des Départements, du Comité de gestion et du Comité de direction chargé de la mise en œuvre des mesures de gestion du changement au Secrétariat de l'ONU. Ce faisant, il se fondera également sur les observations et recommandations formulées par les organes délibérants et organes de vérification sur des questions de gestion, ainsi que sur d'autres directives pertinentes.

Section 2

Fonctions

2.1 Le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions s'acquittera des fonctions suivantes :

- a) Définir les buts et objectifs communs des deux Départements et en faciliter la réalisation, en veillant à ce que les buts, objectifs et priorités des Départements correspondent aux buts, objectifs et priorités plus généraux du Secrétariat;
- b) Traiter des questions relatives à l'intégration des deux Départements ou proposer à cet égard des solutions qui seront soumises à l'équipe de direction (ou à l'équipe de direction élargie)¹⁶;
- c) Examiner les projets de réforme de la gestion commune et projets de réforme apparentés, y compris la mise en commun des ressources, en veillant à ce qu'ils s'inscrivent dans le cadre des buts, objectifs et priorités des Départements et qu'ils soient dotés des ressources adéquates pour pouvoir être adéquatement mis en œuvre;
- d) Promouvoir les projets de gestion commune, comme l'initiative visant à améliorer les processus-métier et le renforcement des paramètres de référence/ mesures de performance relatifs aux réformes, à la restructuration et à l'exécution des programmes du maintien de la paix des Nations Unies;

¹⁶ La gestion des équipes opérationnelles intégrées relève de la responsabilité et du contrôle du Bureau des opérations, mais les questions relatives au fonctionnement de ces équipes peuvent également être portées à l'attention du Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions.

- e) Coordonner l'élaboration et la mise à jour des principes directeurs, directives et procédures relatifs à la gestion et à la gestion des programmes, dans le respect des normes des Départements et des normes plus générales du Secrétariat; et,
- f) Appuyer la participation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions au Comité de gestion et au Comité de direction chargé de la mise en œuvre des mesures de gestion du changement au Secrétariat de l'ONU, ainsi qu'aux débats et décisions de l'équipe de direction (ou de l'équipe de direction élargie) sur les questions relatives à la gestion.

Section 3 Composition

3.1 Le Groupe de travail du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions se composera de membres occupant des postes de directeur (D-2) de tous les domaines d'activités du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions (Bureau des Secrétaires généraux adjoints, Bureau des opérations, Bureau des affaires militaires, Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de maintien de la paix; et Division du budget et des finances, Division du personnel, Division du soutien logistique et Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions), qui représenteront leurs bureaux ou divisions respectifs pour ce qui est des questions relatives à la gestion. Du fait de la nature du Groupe de travail, le Chef du Service administratif du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions fera également partie du Groupe. Étant donné sa structure, la composante État de droit du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité pourra être représentée par des fonctionnaires occupant des postes de classe D1 ou P5.

3.2 Le Groupe de travail sera présidé par le chef de cabinet du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions. Le Directeur du Département de l'appui aux missions en sera le vice-président. Les fonctions de secrétariat seront assurées par le spécialiste de la gestion des programmes (hors classe) du Bureau du chef de cabinet.

3.3 Chaque membre du Groupe de travail nommera un suppléant occupant des fonctions d'administrateur hors classe pour le remplacer en cas d'absence.

Section 4 Fonctionnement

4.1 Le Groupe de travail se réunira aussi fréquemment que nécessaire, et au moins une fois par mois.

4.2 Les membres du Groupe de travail sont tenus d'agir et de s'exprimer en étant investis des pouvoirs que leur ont délégués leur supérieur hiérarchique sur les initiatives menées ou coordonnées par le Groupe de travail, en consultant selon qu'il convient leur chaîne de commandement.

Annexé 3. Mandats du Réseau de coordonnateurs de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions et des coordonnateurs de la formation au Siège

Coordonnateurs de la formation :

Un coordonnateur de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions a essentiellement pour fonction de renforcer les compétences des membres du personnel du maintien de la paix dans leurs bureaux et composantes hors Siège respectifs afin de renforcer la capacité de ces bureaux ou composantes à atteindre les objectifs du plan de travail. Le coordonnateur de la formation est nommé par le chef du bureau et doit rendre compte à ce dernier des activités de formation dont il a été convenu.

Un coordonnateur de la formation peut avoir pour attributions :

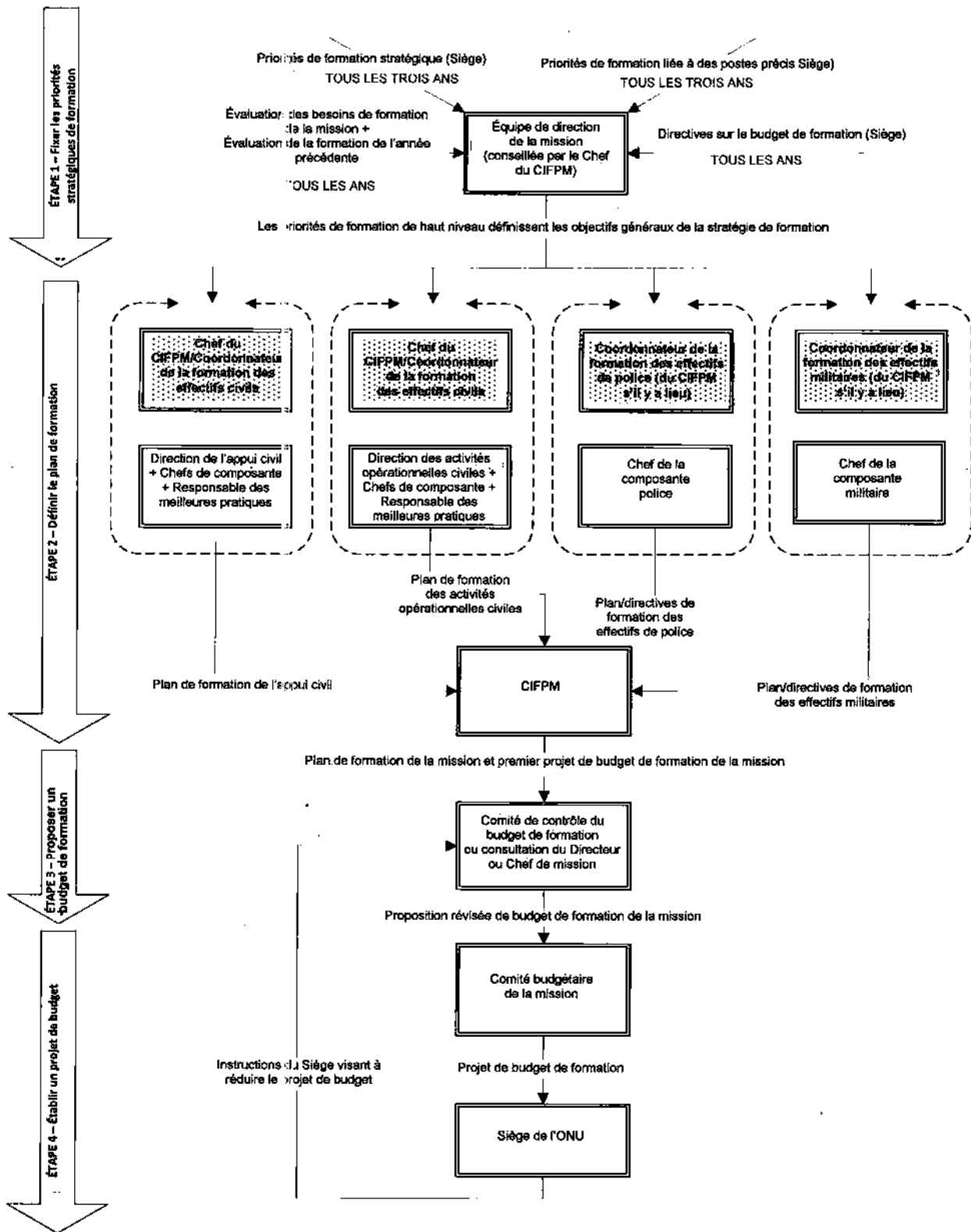
- Effectuer des évaluations des besoins de formation spécialisée et identifier les besoins prioritaires de formation opérationnelle/technique ainsi que les besoins communs de formation;
- Élaborer un plan de formation pour le bureau;
- Établir le projet de budget annuel de formation de son bureau, en fonction du plan de formation;
- Diffuser des informations sur les activités de formation et coordonner les nominations relatives à la formation dans son bureau, en apportant notamment une assistance lors du classement par ordre prioritaire des nominations;
- Tenir une liste actualisée des cours de formation opérationnelle ou technique pour son bureau;
- Élaborer, si besoin est, des supports de formation portant sur des questions opérationnelles ou techniques;
- Mettre en œuvre et coordonner, selon qu'il convient, des activités de formation;
- Suivre et évaluer les activités de formation;
- Réunir des informations sur les activités relatives à la formation et en rendre compte;
- Communiquer des informations sur les activités de formation planifiées ou en cours susceptibles d'intéresser d'autres sections/groupes;
- Assurer la liaison avec le Service intégré de formation sur toutes les activités liées à la formation menées dans le bureau, y compris toute modification apportée aux plans de formation ou progrès réalisés dans l'accomplissement de ce dernier;
- Servir d'agent de liaison pour la formation opérationnelle/technique auprès des interlocuteurs des opérations de maintien de la paix, notamment en fournissant des conseils sur les possibilités de formation pouvant être incluses dans le projet de budget de formation de la mission.

Réseau de coordonnateurs de la formation :

Le Réseau de coordonnateurs de la formation du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions permet de coordonner et d'échanger des informations relatives aux activités de formation opérationnelle ou technique au sein des deux Départements et d'assurer la liaison avec le Service intégré de formation sur les activités de formation communes.

Le Réseau est constitué de coordonnateurs de la formation de tous les bureaux des Départements. Ses membres se réunissent au moins une fois tous les trois mois.

Annexe 4. Aperçu du processus d'élaboration d'un plan de formation de mission



Étape 1 : Le Chef de mission ou Chef de cabinet fixe, en collaboration avec le Directeur ou Chef de l'appui à la mission, les priorités de formation de haut niveau de la mission pour le prochain exercice fiscal, en fonction du mandat et sur les conseils du Chef du Centre intégré de formation du personnel de la mission (CIFPM) (ou du coordonnateur de la formation de la mission quand il n'existe pas de centre intégré). Ils doivent à cet égard prendre en compte quatre éléments : l'évaluation des besoins de formation de la mission et l'évaluation de formation effectuée pendant l'année précédente; les priorités de formation intersectorielle les plus récentes identifiées par le Service intégré de formation au Siège; les directives budgétaires de formation émises par le Siège et les informations relatives à la formation liée à des postes précis (priorités approuvées et/ou évaluations de besoins) émanant également du Siège.

Étape 2 : Suivant l'orientation générale fixée par le Chef de mission, le Centre intégré de formation du personnel de la mission collabore avec le Groupe de direction pour mettre au point les plans de formation annuels de la composante militaire, de la composante police, de la composante d'appui et de la composante civile opérationnelle. Ces plans sont établis respectivement par les effectifs militaires, policiers et civils du Centre intégré de formation du personnel de la mission, en collaboration avec le bureau du Chef de la mission, le Chef de la composante police (y compris le Chef adjoint des opérations (Unité de police constituée)) et les Chefs des composantes d'appui et opérationnelles. Les fonctionnaires du Centre intégré doivent apporter des conseils et un appui stratégiques lors de l'élaboration d'activités de formation répondant aux attentes des dirigeants.

Le Chef du Centre intégré de formation du personnel de la mission élabore un Plan de formation de la mission en regroupant les contributions approuvées par le Chef de la mission, le Chef de la composante police et les Chefs des composantes d'appui et opérationnelles. Il détermine ensuite quels aspects du Plan de formation auront une incidence budgétaire et établit en conséquence le budget de formation de la mission, qui est alors communiqué au Comité de contrôle du budget de formation.

Étape 3 : Le Comité de contrôle du budget de formation est un groupe de travail réunissant un vaste ensemble de représentants de divers éléments de la mission, dont la candidature est proposée par le Chef du Centre intégré et approuvée par le Chef de cabinet et le Chef ou le Directeur de l'appui à la mission. Le Comité est chargé de déterminer quelles activités de formation garder dans le projet de budget de formation de la mission s'il faut par exemple réduire le nombre d'activités proposées en raison de contraintes budgétaires. En l'absence d'un tel comité (en particulier dans les missions de petite taille), le Chef du Centre intégré peut se réunir avec le Chef du cabinet et le Chef ou le Directeur de l'appui à la mission, ou des représentants de l'un ou de l'autre, pour s'acquitter des mêmes fonctions.

Quand il s'avère nécessaire de réduire le nombre d'activités de formation proposées, il convient de privilégier celles qui correspondent aux priorités de haut niveau définies à la première étape, ainsi que celles qui sont essentielles sur le plan stratégique et/ou opérationnelles et sont le plus rentables et le plus durables. Il incombe alors au Chef du Centre intégré de formation du personnel de la mission d'affiner le projet de budget de formation de la mission.

Étape 4 : Une fois achevé, le projet de budget de formation de la mission est présenté au Comité budgétaire de la mission qui examine le budget de formation, ainsi que tous les autres projets de budget de la mission. Le projet de budget de formation de la mission approuvé est ensuite communiqué au Siège. S'il faut, en raison de contraintes budgétaires signalées par le Siège, réduire le nombre d'activités de formation proposées, le Comité de contrôle du budget de formation est chargé de prendre des décisions en la matière, qui doivent être approuvées par le Comité budgétaire de la mission.

Une fois le budget approuvé au Siège de l'ONU, le Centre intégré gère la mise en œuvre du plan et du budget de formation de la mission, en informant régulièrement l'équipe de direction du montant des fonds inutilisés, de façon à veiller à ce qu'ils soient utilisés avant la fin de l'exercice budgétaire. Le plan de formation final de la mission est également communiqué au Service intégré de formation, à qui le Centre intégré de formation du personnel de la mission rend compte périodiquement de la mise en œuvre du plan.

Annexe 5. Modèles de normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies

Normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies de [Intitulé]

Introduction et justificatif

- (3-4 paragraphes) Justifier la formation à dispenser et citer tout texte des organes délibérants ou document directif ou autre (par exemple, une évaluation de besoins) qui explique pourquoi cette formation est nécessaire.

Destinataires escomptés

- Indiquer les destinataires escomptés (par exemple, la catégorie de personnel); dans la mesure du possible, il convient de tenir dûment compte de la nécessité et de la possibilité d'intégrer dans les stages de formation des membres des composantes militaire, civile et de police.

Ce cours est obligatoire/recommandé pour [indiquer la catégorie de personnel ou la fonction].

Objectif de la formation

- (1-2 paragraphes) Indiquer l'objectif général de la formation, qui devrait toujours être lié à la Stratégie de formation au maintien de la paix des Nations Unies et à l'objectif de la formation au maintien de la paix qui consiste à permettre aux membres du personnel des opérations de maintien de la paix de :
 - Relever les défis en évolution constante qui se présentent aux opérations de maintien de la paix, compte tenu des principes et directives du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions;
 - S'acquitter de leurs fonctions spécialisées avec efficacité, professionnalisme et cohérence; et
 - Mettre en pratique les valeurs et compétences fondamentales de l'Organisation des Nations Unies.

Contenu du cours de formation

- Indiquer le support de formation à utiliser et où se le procurer.

Pour une description plus détaillée, voir les caractéristiques des cours figurant en annexe. [Toute série de normes approuvées doit impérativement comprendre une annexe dans laquelle sont décrites les caractéristiques des cours, c'est-à-dire les thèmes traités et les résultats quantifiables à obtenir pour chaque thème.]

Durée du cours et stade auquel il doit être dispensé :

- Indiquer la durée minimale de l'ensemble du cours et le stade auquel il doit être dispensé (par exemple, avant le déploiement, à l'entrée en fonctions, pendant le déploiement).

Méthodes de formation et d'évaluation :

(Texte général qui peut être adapté si besoin est et devrait comprendre au maximum 4 à 5 paragraphes) Les méthodes de formation seront choisies par les formateurs. Il est cependant recommandé d'accorder l'attention requise aux principes de la formation des adultes, à savoir que les adultes qui suivent une formation :

- Sont autonomes et motivés
- Ont acquis au cours de leur vie de nombreuses expériences et connaissances
- Souhaitent atteindre des objectifs

- Ont besoin de comprendre la pertinence et l'applicabilité de ce qui est enseigné
- Cherchent à acquérir des connaissances et compétences applicables

Les séances de formation doivent donc tenir compte de ces facteurs et être interactives et les études de cas doivent être fondées sur l'expérience des participants et en tirer parti.

Les formateurs peuvent consulter des activités de formation (études de cas, jeux de rôle, etc.), des vidéos et des conseils à l'usage des formateurs sur le site Web du Centre de ressources du maintien de la paix :

<http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

Les adultes ayant leurs propres opinions sur la valeur, l'applicabilité et la qualité de la formation, il est fortement conseillé aux instructeurs de donner la possibilité aux participants d'évaluer le cours.

Personnes à contacter :

- o *Nom(s) et coordonnées de la (ou des) fonctionnaire(s) du Siège du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions à contacter pour obtenir plus d'informations (il doit s'agir d'un responsable)*