Nations Unies A/65/644

Assemblée générale

Distr. générale
21 décembre 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session
Point 143 de l'ordre du jour
Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

Rapport sur la formation au maintien de la paix

Rapport du Secrétaire général

I. Introduction

1. Dans son rapport A/63/746 du 29 avril 2009, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a recommandé que le Secrétaire général soit prié d'établir un rapport détaillé sur la formation au maintien de la paix qui indique les incidences des initiatives prises par l'Organisation en 2008 en matière de stratégie de formation au maintien de la paix et d'évaluation des besoins stratégiques dans ce domaine, et qui ébauche une méthode pour calculer le coût des activités de formation et assurer le suivi et l'évaluation des programmes de formation afin de veiller à l'accomplissement des objectifs des programmes et des buts de l'Organisation et à l'obtention des résultats attendus. L'Assemblée générale a pris acte de cette demande dans sa résolution 64/269. Le présent rapport, consacré aux activités de formation aux opérations de maintien de la paix, fait suite à la recommandation susmentionnée.

2. La stratégie de formation au maintien de la paix et l'évaluation des besoins stratégiques de 2008 ont donné à nos activités de formation au maintien de la paix une nouvelle orientation résumée dans le rapport sur la formation au maintien de la paix de 2009 (A/63/680). Cette nouvelle orientation donne au Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation un rôle plus stratégique consistant essentiellement à fixer des normes en matière de formation au maintien de la paix, satisfaire aux besoins de formation transversaux urgents, appuyer les services des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions dans l'élaboration de normes professionnelles et techniques, et fournir directives, conseils et assistance aux États Membres et aux centres intégrés de formation du personnel des missions pour que les normes de formation soient appliquées. L'orientation esquissée dans la stratégie de 2008 s'est fondue dans le cadre plus général de la réforme du maintien de la paix décrit dans

10-70406 (F) 210111 210111

Merci de recycler

l'initiative Horizons nouveaux, qui a établi une approche globale axée sur les compétences dans le but d'améliorer les résultats d'ensemble sur le terrain.

3. À la lecture du présent rapport, on découvrira les améliorations apportées à toutes les phases du cycle de formation, notamment en ce qui concerne le recensement et la hiérarchisation des besoins de formation, le travail normatif, la bonne exécution des prestations et l'élaboration de nouveaux dispositifs de suivi et d'évaluation des effets de la formation, en particulier de méthodes de mesure des gains d'efficacité réalisés. Des réponses sont également apportées aux questions soulevées par le Comité consultatif au paragraphe 148 de son rapport de 2009 (A/63/746) et à sa demande d'information sur le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources (programme SMART) figurant au paragraphe 68 de son rapport de 2010 (A/64/660). Les progrès accomplis à ce jour montrent que la formation au maintien de la paix est, tant pour l'Organisation des Nations Unies que pour la communauté internationale, un investissement stratégique permettant de disposer de personnel mieux à même de faire face aux problèmes complexes du maintien de la paix par les Nations Unies dans sa phase de consolidation.

II. Recensement et hiérarchisation des besoins de formation

4. La formation au maintien de la paix relève de la responsabilité conjointe des États Membres, des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Les États Membres sont responsables de la formation du personnel en tenue avant son déploiement sur le terrain, tandis que les deux départements et les missions doivent dispenser à ce personnel une formation spécifique à son arrivée sur le terrain, assurer sa formation continue et prendre en charge l'ensemble de la formation du personnel civil. Pour que ces partenaires, et les ressources qu'ils utilisent, concourent effectivement à la formation au maintien de la paix, la stratégie de formation et l'évaluation des besoins stratégiques établies par l'Organisation en 2008 ont mis l'accent sur la nécessité de politiques de formation claires définissant les rôles et les responsabilités de toutes les entités participant à la formation au maintien de la paix et d'un mécanisme décisionnel pour établir clairement les priorités.

5. En consultation avec les États Membres, les services hors Siège, les coordonnateurs de la formation au Siège et les principaux partenaires, notamment le Bureau de la gestion des ressources humaines, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont adopté en mai 2010 une politique de formation de tout le personnel de maintien de la paix et, en octobre 2009, une politique d'appui à la formation préalable au déploiement d'effectifs militaires et policiers, qui définissent toutes deux les rôles et les responsabilités du Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, des centres intégrés de formation du personnel des missions, du Bureau de la gestion des ressources humaines, des coordonnateurs de la formation au Siège, des cadres supérieurs de l'Organisation et des États Membres pour ce qui est de répondre de façon efficace et rentable aux besoins prioritaires en matière de formation du personnel chargé du maintien de la paix. Le Groupe de travail qui rassemble tous les directeurs des Départements des opérations de maintien de la

paix et de l'appui aux missions sous la présidence du Chef de cabinet, et dont les attributions sont définies dans les documents correspondants, est chargé de hiérarchiser les formations au maintien de la paix en fonction de leur caractère stratégique en se fondant sur l'évaluation des besoins récurrents réalisée par le Service intégré de formation. En juillet 2010, le Groupe de travail a arrêté les priorités stratégiques et transversales ci-après pour les différentes catégories de personnel, en tenant compte des conclusions de la stratégie de formation au maintien de la paix de 2008 et de l'initiative Horizons nouveaux :

Tableau 1
Liste de formations prioritaires au maintien de la paix

Pour tout le personnel de maintien de la paix		
Formations obligatoires	*Formations recommandées*	*Autres*
Cours spécialisés sur le maintien de la paix	*Cours spécialisés sur le maintien de la paix*	*Cours à mettre en place par le Bureau de la gestion des ressources humaines*
1. Formation préalable (formation du personnel civil avant son déploiement, encadrement des instituts de formation au maintien de la paix concernant la formation préalable des effectifs militaires et policiers avant leur déploiement)	1. Harmonisation du socle de compétences informatiques inculquées dans les missions	1. Passeport de compétences informatique international
2. Formation à l'arrivée	Cours à mettre en place par le Bureau de la gestion des ressources humaines	*Formations en ligne existantes (UN.Skillport)*
3. Formation continue sur l'exploitation et les violences sexuelles et le Code de conduite	2. Communication interculturelle	2. Gestion de projet
4. Séance d'information sur le VIH/sida	3. Orientation client	3. Pensée critique et créativité dans la résolution des problèmes
5. Formation Sécurité et sûreté en mission (SSAFE) dans certains pays	*Formations en lignes existantes (UN.Skillport)*	4. Cohésion d'équipe, communication d'équipe efficace, règlement des conflits au travail
Formations en lignes existantes	4. Compétences en communication (présentation d'exposés, négociation, animation de réunions et de groupes de travail, rédaction de rapports)	5. Compétences informatiques, niveau avancé (Microsoft Office, Lotus Notes)
6. Sécurité et sûreté (sécurité sur le terrain : niveaux élémentaire et avancé)		
7. Travailler ensemble: l'éthique et l'intégrité au quotidien (Programme pour la prévention du harcèlement, notamment sexuel, et de l'abus d'autorité)		

Remarque : Les centres intégrés de formation du personnel des missions devront élaborer et dispenser des formations adaptées aux besoins de certaines missions (pour les aider à mettre en œuvre leur stratégie de protection des civils, par exemple).

Pour les cadres/intervenants spécialisés		
Formations obligatoires (en fonction des responsabilités)	*Formations recommandées*	*Formations professionnelles et techniques*
Cours à mettre en place par le Bureau de la gestion des ressources humaines 1. Sélection axée sur les compétences et techniques d'entretien (pour tous les membres de jury d'entretien) 2. Suivi du comportement professionnel axé sur les compétences 3. Techniques d'encadrement 4. Programme de renforcement des capacités de gestion 5. Gestion de projet 6. Négociation en situation de collaboration 7. Rédaction de rapports et encadrement de rédacteurs *Formations en lignes existantes* 8. Achats 9. Normes comptables internationales pour le secteur public	*Cours spécialisés dans le maintien de la paix* 1. Programme SMART (programme de renforcement des capacités de gestion inclus) 2. Programme commun de formation au maintien de la paix (en cours d'élaboration) *Cours proposé par le système des Nations Unies* 3. Atelier conjoint de planification stratégique Département des opérations de maintien de la paix-Bureau de la coordination des activités de développement (cours sur les cadres stratégiques intégrés)	1. Certification en ressources humaines 2. Services communs d'information géographique 3. Gestion des moyens informatiques et télématiques 4. Gestion du matériel appartenant aux contingents 5. Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité 6. Désarmement, démobilisation et réintégration 7. Spécialistes des affaires judiciaires 8. Problématique hommes-femmes 9. Protection de l'enfance 10. Centre d'opérations civilo-militaire 11. Services logistiques, notamment ceux ayant des répercussions sur la santé et la sûreté

Remarque : À préciser à mesure de l'élaboration des plans de gestion des aptitudes et de la relève, ainsi que des parcours professionnels d'apprentissage. Les centres intégrés de formation du personnel des missions devront élaborer et dispenser des formations adaptées aux besoins de certaines missions (programmes de renforcement des capacités de la main-d'œuvre nationale, par exemple).

Pour les cadres supérieurs		*Pour le personnel militaire, pénitentiaire et policier*
Formations obligatoires	*Formations recommandées*	*Modules de formation standard requis pour le personnel suivant*
1. Programme de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction 2. Programme de perfectionnement des cadres	1. Stage de formation à la direction des missions	1. Unités de police constituées 2. Spécialistes de la planification (police) 3. Policiers n'appartenant pas à une unité constituée

Pour les cadres supérieurs		*Pour le personnel militaire, pénitentiaire et policier*
Formations obligatoires	*Formations recommandées*	*Modules de formation standard requis pour le personnel suivant*
		4. Agents pénitentiaires
		5. Experts militaires en mission
		6. Officiers d'état-major
		7. Bataillons d'infanterie
		8. Unités médicales

Formations éclair des équipes
1. Cohésion d'équipe
2. Protection des civils, autres tâches intégrées (missions d'évaluation technique, par exemple)
3. Exercices de poste de commandement et exercices de simulation organisés à la demande des missions

6. En août 2010, le Service intégré de formation a informé les opérations de maintien de la paix des priorités stratégiques et leur a donné des consignes pour les mettre en œuvre lors de l'exercice en cours ainsi que des instructions détaillées concernant l'élaboration du budget de formation des missions pour 2011-2012. La liste des formations prioritaires (tableau 1) a été établie pour indiquer si la mise en œuvre incombait en premier lieu au Siège ou aux missions. Les programmes dont la réalisation revient au premier chef aux centres intégrés de formation du personnel des missions peuvent être obligatoires, requis ou laissés à la discrétion de la mission, autant d'indications utiles aux centres pour allouer les ressources financières selon les priorités.

7. Au niveau des missions, la politique de formation de tout le personnel de maintien de la paix des Nations Unies exige des centres intégrés de formation du personnel des missions qu'ils collaborent avec les dirigeants de chaque mission pour coordonner l'élaboration d'un plan complet de formation du personnel tenant compte des priorités stratégiques arrêtées et des besoins du personnel militaire, policier et civil. Les chefs des composantes militaire et de police doivent également donner chaque année des instructions relatives à la formation. Les premières directives sur la marche à suivre pour la réalisation du plan de formation du personnel des missions, les priorités stratégiques et les plans existants sont tous diffusés via le site Web de la communauté de pratique afin de contribuer à la gestion des connaissances et à l'échange de bonnes pratiques entre formateurs. À ce jour, cinq missions [la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo (MONUSCO), la Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD), la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) et la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL)] ont mis au point un plan de formation tenant compte des priorités stratégiques et locales, et comprenant des formations ayant ou non des incidences budgétaires. Les autres missions ont demandé des modèles et des instructions plus précises sur la forme que doit prendre un plan de formation. Alors que les missions procèdent à

l'évaluation de leurs propres besoins et dégagent des priorités, il convient de ne pas négliger l'importance du renforcement des capacités de la main-d'œuvre nationale en période de retrait. La Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) et la Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste (MINUT) ont inscrit parmi leurs priorités des programmes de formation du personnel national adaptés à leurs besoins.

8. Conformément à la politique de formation de tout le personnel de maintien de la paix des Nations Unies, les bureaux des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions disposant de ressources mettent actuellement en place une procédure d'évaluation des besoins et d'établissement des priorités en matière de formation professionnelle et technique. En 2009, le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a évalué les besoins et mis au point une stratégie de formation pour répondre aux plus impérieux d'entre eux (planification, évaluations, instauration de partenariats et de liens, intégration, renforcement des capacités nationales et renforcement institutionnel) dans le respect de la stratégie d'ensemble adoptée par le Bureau le 23 juillet 2008. La Division du soutien logistique du Département de l'appui aux missions a adopté une politique de formation et de perfectionnement de son personnel au nom de laquelle elle demande à chaque service logistique, section et mission de terrain de fixer des objectifs de formation et de gestion de carrière afin que tous les besoins prioritaires de formation professionnelle et technique puissent être satisfaits. Les évaluations des besoins et des stratégies étant menées avec les ressources existantes, elles peuvent être retardées. Comme on le verra dans la partie III, beaucoup de bureaux créent actuellement des normes de formation en s'appuyant sur les enseignements tirés et sur des évaluations plus approfondies des besoins.

9. Le dispositif de hiérarchisation a permis aux différents prestataires de formation de mieux planifier et cibler leurs activités, et d'améliorer la coordination avec les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et le Bureau de la gestion des ressources humaines, éliminant ainsi les chevauchements et les doubles emplois. Une coordination et une hiérarchisation analogues sont également nécessaires entre les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et d'autres départements du Secrétariat qui élaborent et mettent en place des formations à l'intention du personnel de maintien de la paix. Le Conseil consultatif pour la formation pourrait servir à hiérarchiser et à coordonner les besoins de formation et le financement de celle-ci en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix. Il est chargé de coordonner au maximum les activités intéressant les mêmes métiers et doit apporter « un soutien actif aux efforts visant à obtenir les ressources nécessaires pour mettre efficacement en application la stratégie de formation et de perfectionnement du personnel de l'Organisation » [ST/SGB/2009/8, par. 2.2.b)].

III. Aspects normatifs

10. Pour donner des orientations claires aux différents prestataires de formation, des normes sur la formation au maintien de la paix sont en cours d'élaboration pour chacune des trois phases de formation : avant le déploiement, à l'arrivée sur le terrain et pendant la suite des opérations (formation continue). Les normes de formation au maintien de la paix des Nations Unies, qui sont définies dans la

politique de formation du personnel de maintien de la paix, se présentent comme un schéma de cours ou de programme indiquant l'objectif global de la formation, le personnel visé et les résultats particuliers attendus pour chaque sujet traité. Elles laissent les formateurs libres d'adapter les supports pédagogiques à la situation locale tout en garantissant l'homogénéité du niveau de connaissance ou de compétence acquis quel que soit le formateur, la mission ou l'institut de formation. Comme on l'a déjà signalé plus haut, les normes de formation au maintien de la paix sont en cours d'achèvement pour ce qui est des formations transversales et des formations professionnelles et techniques.

A. Avant le déploiement

11. Dans le cadre de l'évaluation des besoins et de l'initiative Horizons nouveaux, les États Membres ont souligné qu'ils avaient besoin de normes claires en matière de formation avant le déploiement pour mieux préparer et déployer leurs moyens militaires et policiers. En 2009, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont mis à jour les supports de formation préalable au déploiement fondamentaux qui fournissent les éléments d'information essentiels pour l'ensemble du personnel militaire ou policier avant déploiement et pour le personnel civil qui suit la formation préalable au déploiement dispensée par le Service intégré de formation. Ces documents, qui existent en anglais, espagnol et français, sont accessibles aux formateurs de tous les pays, ainsi que des conseils supplémentaires et des exemples de bon usage, sur la plate-forme de ressources du maintien de la paix (http://peacekeepingresourcehub.unlb.org) gérée par la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et sur le site Web de la communauté de pratique. Il s'agit de donner aux contingents militaires, aux forces de police et au personnel civil une compréhension commune des grands principes, règles et réglementations applicables dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, conformément aux dernières mesures et directives de l'Organisation et des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions. Début décembre 2010, les supports de formation avaient fait l'objet de 12 894 téléchargements à partir de la plate-forme de ressources du maintien de la paix.

12. Ces supports ont été complétés par des modules spécialisés axés sur les compétences et les connaissances requises pour exercer des fonctions spécifiques dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Depuis 2009, grâce aux modules destinés aux policiers n'appartenant pas à une unité constituée, il existe des normes de formation préalable au déploiement applicables à tout policier qui se prépare à participer à une mission de maintien de la paix. En décembre 2010, ces modules avaient été téléchargés 5 963 fois. Des versions provisoires de modules analogues destinés aux experts militaires en mission, aux agents pénitentiaires et aux unités de police constituées ont d'ores et déjà été conçus et testés; ils devraient être diffusés dans tous les États Membres au cours du premier semestre 2011. Des normes nouvelles ou actualisées concernant la formation avant déploiement des officiers d'état-major, des bataillons d'infanterie et des unités médicales devraient également être diffusées en 2011 dans le cadre de projets pilotes de perfectionnement des compétences dont le but est de trouver des méthodes pour produire des normes qui soient plus en phase avec les résultats attendus et puissent combler durablement le déficit de compétences et préparer l'avenir.

B. Formation à l'arrivée

13. Face à l'expansion des besoins et des normes de formation avant le déploiement, en août 2010, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont communiqué à toutes les missions des normes actualisées de formation à l'arrivée sur le terrain qui suppriment les chevauchements entre les deux phases. Les normes de formation à l'arrivée, qui comprennent des éléments communs intéressant tout le personnel et des éléments spécialisés à l'intention des contingents militaires, des forces de police et du personnel civil, mettent l'accent sur les sujets propres à telle ou telle mission qu'il est difficile de traiter dans les cours de portée générale dispensés avant le déploiement : mandat de la mission, priorités stratégiques, structure de la mission, coopération avec l'équipe de pays des Nations Unies, mesures prises au niveau de la mission et procédures en vigueur. Le site Web de la communauté de pratique permet aux formateurs de se procurer les normes de formation à l'arrivée dans chaque mission qui sont mises à jour régulièrement en fonction de l'évolution des mesures prises par les deux départements. Les 190 membres de la communauté de pratique sont informés par courrier électronique lorsque des informations, des normes de formation, des directives ou des supports pédagogiques sont mis à jour.

C. Formation continue

14. Le Service intégré de formation établit des normes de formation continue sur des questions qui intéressent l'ensemble du personnel déployé dans les opérations de maintien de la paix. Les bureaux des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions coopèrent avec lui pour définir les normes en matière de formation professionnelle et technique. Cette activité n'en est qu'à ses débuts. Il est en outre difficile de garantir durablement les ressources qui permettraient de former systématiquement tout le personnel des missions et du Siège.

15. Lorsqu'il a fixé les priorités stratégiques en matière de formation au maintien de la paix, le Groupe de travail des directeurs des deux départements, présidé par le Chef de cabinet, a souligné qu'il importait, le cas échéant, d'utiliser les normes du Bureau de la gestion des ressources humaines sur les formations à l'encadrement, à la gestion et à la communication afin que le personnel civil reçoive une formation répondant aux mêmes normes que le reste du personnel du Secrétariat. La partie V donne un aperçu de la collaboration entre le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation et les centres intégrés de formation du personnel des missions pour dispenser au personnel de maintien de la paix les cours normalisés du Bureau de la gestion des ressources humaines. Les améliorations notables apportées au programme de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction, au stage de formation à la direction des missions et au programme SMART sont décrites dans les parties IV et V.

16. Les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions travaillent également avec des partenaires en vue d'élaborer un programme commun de formation au maintien de la paix qui comprendrait un enseignement fondamental et mettrait l'accent, d'une part, sur les grands rôles et fonctions des composantes et des partenaires d'une mission et sur leur interdépendance (pour les

membres du personnel de la classe P-3 et plus) et, d'autre part, sur la planification stratégique, la gestion de programmes et les compétences administratives (pour les chefs de services opérationnels), formation qui fait encore défaut à ce jour. Les deux départements travaillent actuellement sur une méthode qui permettra aux missions de bénéficier d'exercices de simulation sur la prise de décisions, la gestion de crise et les processus d'échange d'informations, adaptés à leur environnement et à leurs besoins particuliers. Cette nouvelle méthode aidera à les missions de maintien de la paix multidimensionnelles à relever les défis, par nature complexes, que posent la sécurité et la consolidation de la paix après les conflits, défis qui exigent des interventions bien calibrées et coordonnées auprès des multiples acteurs qui opèrent sous l'égide des Nations Unies tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la structure officielle des missions.

17. Outre ces normes transversales, 24 séries de normes de formation professionnelle et technique sont en cours d'élaboration, ce qui représente 68 % des 35 composantes opérationnelles et d'appui des opérations de maintien de la paix multidimensionnelles. Par exemple, au Département des opérations de maintien de la paix, la Section consultative du droit pénal et des questions judiciaires du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité a mis au point une formation complète spécialement conçue pour améliorer les connaissances techniques et l'efficacité des spécialistes des affaires judiciaires travaillant pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Depuis novembre 2010, cette formation a déjà été dispensée deux fois. Le coordonnateur des affaires civiles au Siège a mis au point une formation reposant sur la simulation visant à améliorer les compétences exigées des spécialistes des affaires civiles dans l'exercice de leur mandat. La dernière main a été mise récemment à un prototype de formation sur les projets à effet rapide, également destiné aux spécialistes des affaires civiles et autres membres intéressés du personnel des missions. Des cours de gestion opérationnelle et stratégique sont en cours d'élaboration pour les agents pénitentiaires travaillant pour les opérations de maintien de la paix. Il en va de même pour une formation normalisée aux enquêtes sur les actes de violence sexuelle et sexiste et à la prévention de ces actes destinée au personnel de police recruté ou déjà en fonctions dans des missions de terrain et amené à effectuer ce type d'enquête. Ce cours est axé sur les compétences spécialisées nécessaires pour traiter ces questions dans des circonstances d'après conflit complexes dont les policiers n'ont pas nécessairement l'expérience. Pour ce qui est du Département de l'appui aux missions, on peut citer l'achèvement d'une formation sur la gestion du matériel appartenant au contingent et un programme de certification pour tout le personnel des ressources humaines affecté aux opérations de maintien de la paix en cours d'élaboration par la Division du personnel des missions en coopération avec eCornell. De plus, la Division des technologies de l'information et des communications crée actuellement, dans le cadre de la planification des successions, une norme d'excellence dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

IV. Organiser efficacement les formations

18. Le recensement des besoins et des normes de formation du personnel des Nations Unies chargé du maintien de la paix revient au premier chef à la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation. Afin d'élaborer et de dispenser des formations au maintien de la paix, celle-ci doit travailler en partenariat avec les

États Membres pour la formation préalable au déploiement de contingents militaires et de forces de police, avec les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et le Secrétariat pour les formations transversales, professionnelles et techniques destinées au personnel civil et avec les missions de maintien de la paix pour la formation à l'arrivée sur le terrain et la formation continue après le déploiement. Maintenant qu'il existe un cadre de perfectionnement des compétences concernant les fournisseurs d'effectifs militaires ou de police, le perfectionnement du personnel civil et l'appui direct aux missions pour les questions de formation, il faut encore élargir et renforcer les partenariats de manière à inclure les instituts de formation au maintien de la paix du monde entier et les entités chargées de la formation au Secrétariat et dans l'ensemble du système des Nations Unies.

19. La formation préalable au déploiement des contingents militaires et des forces de police est assurée par les instituts de formation au maintien de la paix des États Membres. Pour aider ces derniers à s'assurer qu'ils respectent les normes des Nations Unies en matière de formation préalable au déploiement, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions mènent à bien des programmes de formation des formateurs pour familiariser ceux-ci avec lesdites normes et dépêchent des équipes itinérantes de formation chargées de prêter assistance aux instituts de formation et d'informer des directives et des bonnes pratiques et de conseiller le personnel des 106 instituts figurant actuellement dans la base de données des deux départements qui dispensent des formations au maintien de la paix dans 60 États Membres.

20. Depuis mon rapport sur la formation au maintien de la paix de 2009 (A/63/680), six programmes de formation des formateurs ont été menés dans 61 États Membres dont 23 % sont des fournisseurs d'effectifs militaires ou de police nouveaux ou récents (voir tableau 2 pour plus de détails). Deux équipes itinérantes de formation ont été dépêchées à la demande des Missions permanentes du Pakistan et de la Chine pour améliorer les compétences pédagogiques des formateurs dans le premier cas et seconder les concepteurs d'une formation à l'encadrement destinée aux officiers supérieurs dans le second. En mars 2009, la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation a dévoilé le site Web actualisé de la plate-forme de ressources du maintien de la paix qui permet aux États Membres et autres partenaires d'accéder plus facilement à la doctrine du maintien de la paix, aux enseignements tirés et à des supports de formation. Pour créer un espace d'échange plus interactif permettant aux instituts de formation et aux deux départements de communiquer en temps réel, la Division a créé, le 18 octobre 2010, un site Web de la communauté de pratique à l'intention des formateurs des États Membres qui compte actuellement 147 membres représentant 37 instituts de formation au maintien de la paix. Au cours du mois de novembre 2010, 63 utilisateurs différents se sont connectés au réseau pour consulter les informations à leur disposition. Au vu des 68 demandes de téléchargement enregistrées en moyenne chaque jour sur ce site, il est clair que la facilitation de l'accès aux directives est mise à profit par les formateurs.

Tableau 2
Programmes de formation des formateurs dispensés par le Département des opérations de maintien de la paix en 2009 et 2010

Année	*Pays hôte*	*Couverture régionale*	*Catégorie de personnel*	*Nombre d'États Membres participants (nombre de fournisseurs d'effectifs militaires ou de police nouveaux ou récents)*	*Nombre de formateurs formés*	*Nombre potentiel de soldats de la paix à former dans les 12 prochains mois*[a]
2009	Argentine	Amérique du Sud	Militaires et policiers	10 (6)	22 militaires et 7 policiers	4 350
	Ghana	Afrique	Policiers	9 (0)	20 policiers	3 000
	Indonésie	Asie-Pacifique	Militaires	8 (1)	20 militaires	3 000
	Suède	Europe	Policiers	13 (0)	20 policiers	3 000
	Australie	Asie-Pacifique	Policiers	12 (5)	21 policiers	2 250
2010	Kenya	Afrique	Militaires	9 (2)	24 militaires	3 600
Total				**61 (14)**	**66 militaires + 68 policiers = 134**	**19 200**

[a] Estimation du nombre potentiel de soldats de la paix fondée sur les prévisions du Service intégré de formation et des participants.

21. Le Service intégré de formation continue de proposer le programme de formation du personnel civil préalable au déploiement qui a déjà été suivi par plus de 2 200 membres du personnel civil international qui n'avaient pas participé à une mission au cours des trois dernières années. Pour l'exercice 2009-2010, 370 civils, dont 75 % ont été affectés à des opérations de maintien de la paix en Afrique, ont achevé cette formation.

22. Les deux départements ont également apporté des améliorations au contenu et à l'organisation des stages de formation à la direction des missions et du programme de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction (ex-programme de préparation des hauts responsables avant leur entrée en fonctions). De ce fait, les cours sont plus interactifs, davantage centrés sur les questions de terrain et l'on s'y attache à dégager les problèmes communs aux différentes missions tels que la planification, l'intégration, la communication, et à envisager les initiatives que pourraient prendre les hauts responsables des missions pour résoudre ces problèmes. Grâce à l'amélioration de la sélection et du ciblage, 14 des 88 participants aux quatre derniers stages qui ont eu lieu entre novembre 2008 et juin 2010, dont quatre femmes, ont été affectés à des opérations de maintien de la paix comme cadres supérieurs. Les modifications ont été très positives et particulièrement appréciées des participants comme des mentors. Le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources (programme SMART) a également été amélioré à la suite de l'évaluation de 2009 (voir partie V pour plus de détails).

23. Actuellement, les quatre programmes de formation mentionnés aux paragraphes 21 et 22 représentent environ un tiers des ressources non affectées à des postes et un quart des ressources humaines allouées aux deux départements pour la formation sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. Face à l'augmentation du nombre de normes de formation adoptées et de la demande de

formation transversale et professionnelle, les deux départements sont appelés à faire de plus en plus appel à des partenariats pour dispenser les formations et répondre à toutes les priorités recensées. En conséquence, les ressources de formation allouées aux services du siège des deux départements pourront être principalement affectées à la gestion de l'ensemble du système de formation au maintien de la paix, au travail normatif et au suivi et à l'évaluation aux fins d'assurance qualité; ainsi serviront-elles à garantir que la formation comble le déficit de compétences et améliore vraiment les résultats, conformément à l'approche axée sur les compétences.

24. La répartition du travail entre le Bureau de la gestion des ressources humaines et le Service intégré de formation a été clarifiée et formalisée dans la politique de formation de tout le personnel de maintien de la paix et la circulaire du Secrétaire général intitulée « Politique de formation et de perfectionnement du personnel » (ST/SGB/2009/9). Le Service intégré de formation, en tant que coordonnateur de la formation pour les deux départements et les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, dirige le recensement et la hiérarchisation des besoins de formation au maintien de la paix et, à ce titre, il encourage l'adhésion aux normes de formation du personnel civil établies par le Secrétariat et le Bureau de la gestion des ressources humaines et vérifie que cette adhésion est effective. Les deux départements et le Bureau de la gestion des ressources humaines coordonnent l'allocation des ressources et l'organisation des formations du second sur le terrain, en s'attachant à doter les opérations de maintien de la paix de moyens propres afin que les formations du Bureau de la gestion des ressources humaines soient dispensées directement et que les économies réalisées soient optimales. Le Bureau de la gestion des ressources humaines veille à la qualité, notamment en donnant son agrément aux formateurs et en améliorant les contenus pédagogiques et les méthodes, de concert avec les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et d'autres départements du Secrétariat. Grâce à cette coordination, plus de 37 formateurs relevant de 10 missions de maintien de la paix dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix et de 2 missions politiques spéciales ont reçu un agrément pour dispenser des formations prioritaires du Bureau de la gestion des ressources humaines sur le terrain (sélection axée sur les compétences et techniques d'entretien, suivi du comportement professionnel fondé sur les compétences et techniques d'encadrement). Le nombre de formateurs agréés ayant augmenté de plus de 56 % depuis 2009, le nombre de membres du personnel des missions pouvant désormais suivre des formations d'encadrement répondant aux mêmes normes que celles proposées aux fonctionnaires du Secrétariat se trouve sensiblement accru.

25. L'augmentation des moyens de formation des missions s'inscrit dans le projet plus vaste de faire des économies en choisissant judicieusement les lieux abritant les séances de formation. Dans la mesure du possible, les cours considérés comme des priorités transversales pour le personnel de maintien de la paix sont dispensés directement dans les missions, en recourant à la coopération régionale entre missions ou, le cas échéant, dans les bureaux hors Siège de la région afin de limiter les frais de déplacement. Grâce à la création d'un centre régional de formation et de conférences à Entebbe, en Ouganda, les missions de la région des Grands Lacs peuvent accéder nettement plus facilement à des lieux de formation, de conférence ou de séminaire et bénéficier d'un environnement propice à l'apprentissage dans leur secteur géographique. En se regroupant, les missions peuvent organiser des formations que, faute de moyens, elles ne pourraient pas s'offrir seules. Par

exemple, début décembre 2010, le Centre régional de services d'Entebbe a accueilli une session de formation des formateurs consacrée à la sélection axée sur les compétences et aux techniques d'entretien pour les missions des Grands Lacs, qui faisait suite à une formation analogue organisée par l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI) pour l'Afrique de l'Ouest en novembre. Au Moyen-Orient, les opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales et la commission régionale étudient la possibilité de collaborer pour organiser des formations du Bureau de la gestion des ressources humaines afin d'exploiter encore plus à fond les ressources disponibles. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions tiendront compte des enseignements tirés pour déterminer quelles sont les localisations les plus rentables.

26. Les deux départements étudient également un accord avec l'École des cadres du système des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche en vue d'une collaboration pour l'organisation de stages de formation à la direction des missions et pour l'élaboration – et éventuellement la prestation – du programme commun de formation au maintien de la paix et des exercices de simulation évoqués au paragraphe 16. Ils vont continuer de définir les objectifs de formation et les résultats de l'apprentissage compte tenu des priorités recensées et de la doctrine et des normes des Nations Unies en matière de maintien de la paix tandis que l'École des cadres du système des Nations Unies et l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche exploiteront leurs avantages comparatifs pédagogiques afin de garantir une prestation offrant une qualité, une accessibilité et une rentabilité optimales. Les deux départements travaillent également en partenariat avec l'Union africaine pour accroître leur capacité d'appui en matière de formation. Concernant la formation professionnelle et technique, le Département des opérations de maintien de la paix s'emploie, par l'intermédiaire du Groupe de travail interinstitutions sur le désarmement, la démobilisation et la réintégration, qui compte 17 membres, à aider les instituts de formation des États Membres à élaborer et mettre en œuvre leur formation en matière de désarmement, démobilisation et réintégration. À cet égard, les instituts de formation de 13 États Membres ont créé le Groupe de formation aux activités intégrées de désarmement, de démobilisation et de réintégration qui entend mettre au point et diffuser des supports de formation respectant les Normes intégrées de désarmement, démobilisation et réintégration.

27. De plus, les deux départements s'appuient sur la technologie pour améliorer l'accès du personnel de maintien de la paix à la formation au moyen de l'apprentissage en ligne. En collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, des cours en ligne généraux ont été mis à la disposition des missions sur UN.Skillport. Les centres intégrés de formation du personnel des missions gèrent les inscriptions sur le terrain; le Service intégré de formation oriente les missions et verse chaque année une contribution financière de 100 000 dollars au titre des dépenses pour le personnel de maintien de la paix au Bureau de la gestion des ressources humaines qui gère le contrat et assure l'appui technique. Depuis mai 2009, presque 2 700 membres du personnel se sont inscrits à des cours sur UN.Skillport et 33 % d'entre eux les suivent effectivement. En examinant les 20 cours suivis jusqu'au bout par le plus grand nombre d'utilisateurs, on s'aperçoit que la préférence de ces derniers va à ceux qui portent sur l'encadrement, la communication et les compétences informatiques.

28. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont converti le cours d'orientation à l'arrivée au Siège en module

d'apprentissage en ligne afin que tous les nouveaux membres du personnel des deux départements puissent y participer dès leur arrivée. Leurs bureaux ont de plus en plus recours à l'apprentissage en ligne pour les formations professionnelles et techniques, y compris dans les domaines de l'élaboration des directives, de la gestion du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, de la gestion du matériel appartenant aux contingents et des ressources humaines. S'appuyant sur les enseignements tirés de ces initiatives, les deux départements et le Bureau de la gestion des ressources humaines finalisent des directives concernant tous les départements du Secrétariat, les bureaux hors Siège et les missions sur les normes minimales en matière de conception et de mise en ligne de modules d'apprentissage afin que tous les membres du personnel des opérations de maintien de la paix accèdent à ces formations sur un pied d'égalité avec leurs collègues des autres départements du Secrétariat.

V. Suivi et évaluation des formations

29. Le Service intégré de formation supervise l'élaboration et l'exécution, par les bureaux des départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et les opérations de maintien de la paix, des plans de formation au maintien de la paix pour veiller à ce qu'ils soient conformes aux priorités et aux normes approuvées. En collaboration avec les centres intégrés de formation du personnel des missions, il met actuellement en place une méthode d'évaluation permettant de déterminer si les différents programmes de formation respectent les normes de formation approuvées et de mesurer l'effet qu'ils ont sur l'exécution des mandats et, si possible, le retour sur investissement en comparant les avantages monétaires qu'ils procurent, comme les gains d'efficacité, aux frais qu'ils engendrent. L'objectif du dispositif de suivi et d'évaluation est d'obtenir des informations qualitatives et quantitatives montrant que la formation est un investissement stratégique et rentable dans le maintien de la paix.

30. Dans la politique de formation de 2010 applicable à l'ensemble du personnel des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, il est demandé aux opérations de maintien de la paix dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix de contribuer à l'élaboration d'un plan global de formation du personnel des missions qui réponde aux priorités stratégiques et propres aux missions en matière de formation des contingents militaires, des forces de police et du personnel civil, qu'elles aient ou non des incidences budgétaires. Le 12 avril 2010, l'équipe d'évaluation des départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions a commencé à évaluer la capacité des centres intégrés de formation du personnel des missions de s'acquitter des obligations qui leur incombent s'agissant de la mise au point définitive des plans de formation en coordination avec les hauts responsables des missions et de leur mise en œuvre. Dans son rapport d'évaluation, elle a indiqué que l'expansion du rôle des centres intégrés et l'efficacité avec laquelle le cycle de formation serait conduit dépendraient de trois facteurs clefs énoncés dans la politique de formation :

a) L'association des hauts responsables des missions à la hiérarchisation des besoins concernant les besoins de formation liés à l'exécution du mandat;

b) L'établissement d'un lien direct entre les priorités de l'exécution du mandat et le plan de formation du personnel des missions;

c) Le renforcement des capacités des centres intégrés à évaluer les besoins liés à l'exécution du mandat, à concevoir et dispenser des programmes de formation adaptés et à évaluer ces formations.

31. L'équipe d'évaluation a relevé que la participation des deux départements et, plus particulièrement, du Service intégré de formation était tout aussi importante, s'agissant non seulement de la formulation d'orientations sur la mise en œuvre des politiques et d'autres types de directives, mais aussi de la coordination, de la cohérence et du financement adéquat des nombreux programmes de formation existants, en cours d'élaboration ou en gestation dans de nouvelles initiatives, pour permettre aux missions de les appliquer. Assigner aux centres intégrés de formation du personnel des missions la fonction de suivi de l'ensemble des formations supposerait également de mettre en place une coordination systématique avec les composantes concernées et de consacrer officiellement l'autorité du chef du Centre intégré de formation du personnel des missions sur l'ensemble du personnel affecté au centre. Il faudrait alors modifier l'affectation des ressources humaines actuelles des centres.

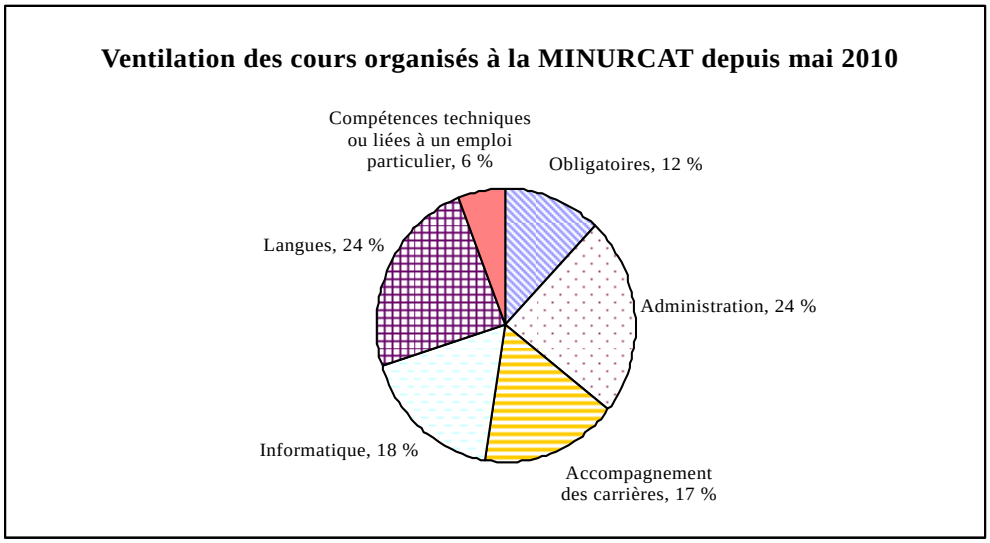
32. À l'origine, les principaux obstacles à un suivi et à une évaluation efficaces des activités de formation au maintien de la paix étaient l'absence de données de sortie de base, comme le nombre et le type de cours dispensés ou le nombre de membres du personnel et les catégories de personnel formés, et l'impossibilité de recueillir des données d'évaluation auprès des participants des différentes entités du système qui puissent être regroupées et analysées dans un gisement de données central. C'est pourquoi la mise en place d'une nouvelle méthode d'évaluation a débuté par la création d'un ensemble complet d'outils de collecte de données auxquels le Service intégré de formation et les centres intégrés de formation du personnel des missions peuvent avoir accès depuis les missions. C'est dans cette optique que les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont élaboré et mis en place, en 2010, un système électronique de gestion des formations, qui a été intégré après la mise en service d'applications informatiques du Département de l'appui aux missions dans 11 opérations de maintien de la paix dirigées par le Département des opérations de maintien de la paix et deux missions politiques spéciales. Ce système électronique est une application en ligne qui permet au personnel de maintien de la paix des missions de suivre des cours et de conserver l'historique de ses formations, les données électroniques étant transférées à mesure qu'il passe d'une mission à l'autre. Le système permet également aux superviseurs et au personnel des centres de formation d'assurer le suivi des différentes formations dispensées et donne des informations en temps réel sur les cours assurés, le personnel formé et les catégories et types de personnel demandant à suivre des formations. Outre la collecte de données de sortie de base, le système comprend un formulaire d'évaluation électronique qui permet de recueillir immédiatement l'avis du participant sur le cours qu'il vient de suivre et qui regroupe les résultats de ces réactions à l'intention des formateurs. Les centres intégrés peuvent consulter et gérer l'ensemble des données relatives à leur mission et le Service intégré de formation peut lui aussi accéder à une fonction de centralisation des données des différentes missions qui lui offre une vue d'ensemble des formations demandées et dispensées, et des catégories de personnel formé.

33. Les deux départements procèdent à la mise en place d'Inspira en coordination avec le Bureau de la gestion des ressources humaines afin que l'intégration des données du système électronique de gestion des formations dans le progiciel de

gestion intégré se fasse sans heurt. Le système électronique de gestion des formations et, à terme, le progiciel permettront de suivre en temps réel la mise en œuvre des plans de formation dans les missions et au Siège pour s'assurer que le personnel de maintien de la paix est en mesure d'avoir accès et de suivre les formations dans tous les domaines d'activité prioritaire approuvés, conformément aux normes des Nations Unies. Par exemple, les informations communiquées par la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad (MINURCAT), où la mise en place du système électronique de gestion des formations est la plus avancée, montrent que depuis le mois de mai 2010, 84 cours de formation ont été programmés et suivis par 648 membres du personnel, soit 65 % des 1 000 membres qui ont demandé à suivre des formations. Près de la moitié des cours ont porté sur l'accompagnement et l'organisation des carrières et contribué ainsi à inciter les fonctionnaires à rester au service de l'Organisation. En novembre 2010, 34 % du personnel de la MINURCAT avait été réaffecté ou sélectionné pour des postes dans d'autres missions. Le graphique 1 ci-dessous donne la ventilation détaillée des cours. Le système électronique est donc une innovation essentielle qui permet au Service intégré de formation de s'acquitter de sa tâche de suivi pour veiller au respect des priorités en matière de formation et qui sert de base à la mise en place de la méthode d'évaluation exposée au paragraphe 35.

Données du système électronique de gestion des formations sur les cours organisés à la MINURCAT depuis mai 2010

(En pourcentages)



34. Seuls les utilisateurs du système des Nations Unies peuvent à l'heure actuelle avoir accès au système électronique de gestion des formations. Celui-ci ne permet pas de suivre les formations préalables au déploiement assurées par les États Membres. La validation des formations est le mécanisme par lequel les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions examinent les formations préalables au déploiement que les États Membres ont dispensées à leurs contingents militaires et forces de police afin de confirmer si les cours spécifiés respectent les normes exigées par l'Organisation pour ce type de formations. En décembre 2010, les deux départements avaient reçu 23 demandes de

validation pour des cours de formation dispensés à des contingents militaires et des forces de police avant leur déploiement dans des opérations de maintien de la paix. À ce jour, 17 cours ont été validés. Sachant que les ressources sont limitées, les demandes de validation sont classées par ordre de priorité en fonction de critères liés à la pertinence des cours pour les opérations de maintien de la paix (comme le nombre de participants nationaux et internationaux, la proportion de participants déployés dans des opérations de maintien de la paix ou la fréquence du cours) et la répartition géographique. Les six demandes de validation restantes seront examinées lorsque les ressources nécessaires seront disponibles. Il ressort de l'analyse des conseils fournis aux États Membres durant la validation des formations que ceux-ci sont fermement décidés à se conformer aux normes des formations préalables au déploiement dans des opérations de maintien de la paix, même si les établissements de formation ont du mal à consacrer suffisamment de temps à la formation, à vérifier que les instructeurs assurant les divers modules de formation disposent du profil voulu et des compétences méthodologiques nécessaires et à procéder à l'évaluation des cours.

35. Les deux départements procèdent actuellement à la mise en place de la méthode du « retour sur investissement » (qui a été recommandée par l'École des cadres du système des Nations Unies et adoptée par le Bureau de la gestion des ressources humaines comme outil permettant d'évaluer les formations et d'en mesurer l'impact) afin d'évaluer l'effet des formations sur l'amélioration des résultats professionnels et, si possible, comparer les avantages quantifiables des programmes au coût de ces derniers. Cette méthode vient compléter le modèle traditionnel à quatre niveaux d'évaluation du perfectionnement et de la formation (le modèle de Kirkpatrick) par une analyse coûts-avantages. Elle permet donc de mesurer :

a) La satisfaction des participants à l'issue du programme (réaction);

b) Les changements intervenus dans les connaissances, les compétences et les attitudes des participants (apprentissage);

c) Les changements intervenus dans le comportement des participants sur leur lieu de travail (application des connaissances et des compétences);

d) Les changements intervenus dans les résultats de l'organisation du fait que les participants font usage de leurs compétences (effet);

e) La différence entre les avantages monétaires produits par le programme et le coût de ce dernier (retour sur investissement).

36. Le Service intégré de formation a procédé à un examen interne de ses programmes pour arrêter les modalités d'application de la méthode d'évaluation du retour sur investissement. Les objectifs des programmes et les données d'impact disponibles ont été examinés afin de déterminer s'il était possible de mesurer les changements intervenus dans les comportements au travail ou dans les résultats de l'organisation et de les comparer aux informations existantes sur les coûts. L'examen a fait apparaître que, dans la plupart des cas, l'objectif des formations devait être clarifié et rattaché plus clairement aux objectifs stratégiques des départements afin que leur effet puisse être mesuré de façon quantifiable. Il est souvent difficile de disposer de données exhaustives sur les coûts de conception et d'exécution, en particulier lorsque les partenaires ont fourni des contributions en nature. Pour l'heure, ces informations n'apparaissent pas dans les processus internes

de suivi financier, ceux-ci ayant pour objet l'établissement des projets de budget annuels axés sur les résultats et des rapports d'exécution. En vue d'élaborer de meilleures procédures pour résoudre ces questions, les deux départements ont entrepris d'effectuer deux évaluations de niveau 5 : l'une du programme de formation Lean Six Sigma, dans le cadre de l'initiative d'amélioration des méthodes de travail, et l'autre du Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources.

37. L'évaluation de la formation Lean Six Sigma a pour objectif de savoir dans quelle mesure celle-ci a, d'une manière générale, contribué à obtenir des gains de productivité et à améliorer des processus découlant de l'exécution des projets Lean Six Sigma. Toutes les données sur l'impact et le retour sur investissement ne sont pas encore connues, mais les premiers résultats font apparaître une corrélation positive entre une formation poussée et l'application des compétences sur le lieu de travail. Sur les 22 participants qui ont rempli le questionnaire d'évaluation, un seul a répondu qu'il aurait pu mener à bien son projet Lean Six Sigma sans la formation. La majorité de ceux qui ont répondu ont indiqué qu'ils mettaient souvent à profit les compétences qu'ils avaient acquises en matière de gestion de projets, de communication et de direction pendant leur formation Lean Six Sigma pour toutes sortes de tâches sur le lieu de travail. L'évaluation montre également que le fait de mettre en rapport formation et mise en œuvre de projets sur le lieu de travail facilite l'application des compétences, ce qui est bénéfique pour l'organisation.

Effets du Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources

38. Le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources a été initialement lancé en 2006 en réponse aux conclusions d'un audit approfondi des missions de maintien de la paix effectué par le Bureau des services de contrôle interne. Dans son rapport, ce dernier a relevé des manquements dans les contrôles, une mauvaise connaissance des règles, de la réglementation, des directives et des processus des opérations de maintien de la paix et des problèmes de respect des principes de responsabilité et d'intégrité, et recommandé des changements organisationnels de fond, le renforcement des mécanismes de contrôle et la fourniture de formations supplémentaires. Le Programme de formation des cadres a donc été conçu dans l'optique d'assurer ces formations à l'aide d'une méthode combinant des formations en ligne et des ateliers sur place. La formation en ligne se compose de huit modules portant sur des connaissances de base relatives à l'Organisation, aux ressources humaines, à la gestion financière et aux contrôles internes; les mécanismes de contrôle administratif; l'appui opérationnel (logistique et intégré); et les achats. En 2008, 97 % des participants au Programme avaient suivi l'ensemble de ces modules, et ils étaient 100 % en 2009. Avoir suivi la formation en ligne est une condition préalable à la participation aux ateliers. Les ateliers, qui sont au nombre de trois, se déroulent sur une année et sont dirigés par des formateurs extérieurs et des fonctionnaires de l'ONU. Les instructeurs et les mentors guident les participants lors de sessions interactives conçues pour appliquer les connaissances acquises lors des formations en ligne. Les mentors participent à l'animation de la session plénière, dirigent des sous-groupes et fournissent des conseils sur la résolution de problèmes quotidiens et le déroulement des carrières.

Actuellement, le programme fait appel à six mentors pour chaque atelier de 40 participants.

39. L'essentiel des frais initiaux du programme (2006/08) a servi à élaborer les modules de formation en ligne. La mise à jour des modules en fonction de l'évolution des politiques engendrera des frais importants et récurrents à l'avenir. Les départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions envisagent d'autres moyens de mettre à jour les programmes techniques et d'intégrer les modules dans les plates-formes d'apprentissage en ligne accessibles depuis Inspira afin de réduire au maximum ces coûts. Afin de réduire les frais d'organisation des ateliers, on fera dorénavant moins appel à des consultants extérieurs pour assurer les sessions du Programme de formation des cadres et davantage à des fonctionnaires de l'Organisation assumant déjà de telles fonctions. Ceci pourrait se faire en offrant à ces derniers des cours de formation des formateurs pour les préparer aux fonctions d'animation et d'instruction.

40. Au début de 2010, le Programme de formation des cadres a été évalué en détail afin de déterminer s'il avait permis d'améliorer les compétences professionnelles des cadres qui l'avaient suivi. Les participants et leurs superviseurs ont été interrogés et des entretiens ont été menés avec les mentors et les facilitateurs. L'évaluation ayant été effectuée à un stade relativement précoce (alors que le Programme n'était en place que depuis un an), davantage de temps était nécessaire pour que les effets de la formation se fassent ressentir sur le terrain. L'enquête menée auprès des participants et des superviseurs a montré que 60 % des superviseurs estimaient que le cours améliorait l'exercice des responsabilités administratives et fiduciaires et qu'environ 67 % d'entre eux pensaient qu'il contribuait à inciter les fonctionnaires à assumer des niveaux de responsabilité de plus en plus importants et à multiplier les possibilités de promotion. La majorité des cadres était d'avis que les participants étaient en mesure d'appliquer ce qu'ils avaient appris de façon pratique et 55 % d'entre eux pensaient que le Programme améliorait, dans l'ensemble, l'attitude des participants face à leur travail. Les participants ont admis que le Programme remplissait ses objectifs, que le mentorat améliorait l'efficacité du programme, que le Programme avait un rapport direct avec le travail qu'ils faisaient et qu'ils avaient mis en pratique dans leur travail ce qu'ils avaient appris.

41. L'évaluation a abouti à la conclusion que le Programme devrait, d'une manière générale, être poursuivi sous sa forme, sa fréquence et sa durée actuelles et qu'une stratégie d'évaluation du retour sur investissement devrait être élaborée et exécutée pour recueillir des données plus fiables et suivre en continu l'efficacité du Programme. Les recommandations formulées comprenaient : le ciblage des participants de la classe P-4 et P-5; l'incorporation du Programme de renforcement des capacités de gestion du Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres cours standardisés pertinents, comme celui sur la déontologie; l'élaboration de nouveaux modules sur la planification, la gestion des risques, la gestion des projets et les normes comptables internationales; et la clarification du rôle des mentors. En juillet 2010, les modifications recommandées avaient été apportées et approuvées par le Comité consultatif du Programme de formation des cadres, qui est présidé par le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions. Les premières réactions montrent que le Programme révisé répond aux attentes des participants. Bien qu'il ait été fait appel à des consultants extérieurs lors du premier atelier, les participants ont clairement fait savoir qu'ils préféraient que les sessions à venir soient animées

par des fonctionnaires de l'Organisation. Durant les deux prochains ateliers, les fonctionnaires disposant des connaissances spécialisées appropriées et de compétences en matière d'animation seront progressivement amenés à assumer les fonctions de présentation.

42. L'évaluation du retour sur investissement, menée en collaboration avec le ROI Institute, est destinée à mesurer les résultats du Programme de formation des cadres, de la formation en ligne et des ateliers sur place, sur une période plus longue (plus de trois ans). L'objectif est de mesurer si les participants acquièrent les connaissances et les compétences nécessaires pour maintenir un niveau prédéterminé de compétence en matière d'appui administratif et améliorent la manière dont ils s'acquittent de leurs responsabilités administratives et fiduciaires et respectent le principe de responsabilité sur le terrain. La collecte des données est en cours et a commencé par des enquêtes auprès des participants et de leurs superviseurs. À terme, le retour sur investissement sera évalué à l'aune des éventuels avantages financiers que l'Organisation retirera des activités d'appui menées dans les missions de maintien de la paix. Ces avantages comprendront une amélioration concrète et mesurable des problèmes précédemment exposés dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne, tels un moindre gaspillage des ressources, le renforcement de la responsabilité financière, une réduction nette des cas de fraude et d'abus d'autorité par l'amélioration des contrôles et une meilleure planification de l'utilisation des ressources.

43. Deux enquêtes auprès des participants et des superviseurs ne suffiront pas pour mesurer ces résultats. Les rapports des auditeurs, des directeurs de l'appui aux missions et du Bureau des services de contrôle interne seront étudiés et des questionnaires seront envoyés aux sections des achats, des finances, des ressources humaines et de la logistique afin d'établir si le Programme de formation des cadres a permis d'apporter des améliorations quantifiables à la gestion de ces domaines. Des rapports d'évaluation seront établis après chaque cycle du Programme de formation des cadres. Dans les deux ans à venir, les données d'évaluation devraient faire apparaître une amélioration dans la formation des participants et dans l'usage qu'ils font des compétences acquises. La mise en pratique des compétences devrait produire ses effets sur une période de temps plus longue, dans environ deux ou trois ans. Les résultats et les leçons tirées de l'évaluation du Programme de formation des cadres, l'évaluation de la stratégie Lean Six Sigma et la mise en œuvre pleine et entière du système électronique de gestion des formations devraient conduire à l'instauration d'un système solide de suivi et d'évaluation des différentes formations au maintien de la paix.

VI. Ressources

44. La stratégie de perfectionnement et de valorisation adoptée par le Conseil consultatif pour la formation met l'accent sur l'importance d'une allocation coordonnée et cohérente des ressources aux activités de formation au sein du système des Nations Unies, y compris en ce qui concerne la formation au maintien de la paix. En 2010/11, les ressources du budget ordinaire allouées aux activités de perfectionnement et de valorisation ont représenté environ 1,12 % des dépenses de personnel. Les fonds du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix versés à la formation représentent environ 1,29 % des dépenses de personnel au Siège. Le total combiné s'élève à 1,18 % des dépenses de personnel, ce qui est bien

inférieur au niveau minimum établi et conforme aux meilleures pratiques, à savoir 2 %. En 2003, le Réseau Ressources humaines a officiellement recommandé cet objectif minimum au nom du Conseil des chefs de secrétariat.

45. L'analyse des dépenses pour 2008/10 montre que les ressources financières servent de plus en plus à financer des activités de formation du personnel, quelle que soit leur catégorie. Ceci résulte de l'importance accrue qui est accordée à la gestion de la formation et aux activités d'évaluation et des mesures prises pour répondre aux conclusions de l'évaluation de 2008 des besoins stratégiques en matière de formation au maintien de la paix, de laquelle il ressort que l'organisation de formations permettra de remédier aux faiblesses de l'intégration et de la coordination entre les différentes composantes d'une mission. En 2009/10, 16 % des fonds alloués à la formation dans le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix l'ont été à des activités destinées à l'ensemble du personnel des opérations de maintien de la paix, alors que la proportion était de 6 % en 2008/09. Les ressources allouées aux activités de formation destinées au personnel en uniforme sont demeurées stables à 24 % et 23 %, respectivement. Puisqu'il incombe au premier chef aux Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions d'assurer directement la formation du personnel civil, par exemple dans le cadre du programme de formation préalable au déploiement du personnel civil et du Programme de formation des cadres, l'essentiel des ressources financières ont été allouées aux activités destinées aux civils, ce qui représente 70 % du budget de formation pour 2008/09 et 61 % pour 2009/10.

46. À l'heure où le présent rapport est rédigé, 68 % des dépenses du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ont été consacrées à des priorités intersectorielles et 32 % à des formations techniques et spécifiques à certains emplois et à d'autres activités non prioritaires. Compte tenu de l'importance nouvelle que prennent les priorités définies en matière de formation, les analyses à venir sur l'allocation des ressources et l'engagement des dépenses se concentreront sur la mesure dans laquelle ces fonds sont alloués aux priorités définies.

47. Comme il a été indiqué au paragraphe 45, la majorité des fonds alloués à la formation dans le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix le sont aux activités de formation du personnel civil. La raison en est que la responsabilité de la formation au maintien de la paix est partagée entre le Secrétariat et les États Membres : la formation préalable au déploiement du personnel en uniforme incombe aux États Membres, alors que la formation du personnel civil incombe au Secrétariat. Toutefois, l'analyse des ressources humaines affectées aux activités de formation montre que, au Siège, la plupart des postes sont consacrés à la formation des contingents militaires et des forces de police. Le Service intégré de formation dispose de 34 postes à New York et à Brindisi (Italie) : 10 de spécialiste civil; 7 d'agent des services généraux; 3 d'agent de police; et 14 de militaire. En conséquence, 41 % du personnel du Service sont des militaires travaillant sur des questions de formation militaire et 9 % sont des agents de police travaillant sur des questions de formation policière. La proportion du personnel en uniforme reflète l'importance de ce dernier pour soutenir les activités de formation des États Membres. Le personnel civil s'occupe des questions administratives et de gestion de la formation des différentes catégories de personnel (contingents militaires, forces de police et personnel civil). Il ressort des statistiques sur les ressources humaines en poste sur le terrain que la proportion du personnel militaire et de police diffère de celle du Siège : sur les 233 spécialistes de la formation dans les opérations de maintien de la paix dirigées par le

Département des opérations de maintien de la paix, 56 % sont des civils, 27 % sont des policiers et 17 % des militaires, un signe que la formation du personnel en uniforme se déroule prioritairement avant son déploiement et non au sein des missions compte tenu de la rapidité de son cycle de rotation.

48. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions envisagent actuellement des mécanismes permettant de structurer de façon plus cohérente l'allocation des fonds aux formations au maintien de la paix. Comme expliqué ci-dessus, un partenariat stratégique est en train d'être mis en place, dans lequel les deux départements garderont la haute main sur les normes et le contenu des formations tout en permettant aux partenaires de bénéficier d'un avantage comparatif sous forme de formations dispensées à un coût avantageux. Dans le même temps, on s'efforce de transférer aux missions les frais associés à la fourniture des programmes de formation du personnel en poste sur le terrain, comme le Programme de formation des cadres, par la création d'un centre de coûts pour les formations assurées par le Service intégré de formation. Ce dispositif, s'il fonctionne, pourrait aussi servir à couvrir les frais engendrés par d'autres programmes de formation intersectoriels, techniques et spécifiques à certains emplois pour le personnel en poste sur le terrain, garantissant ainsi un financement prévisible et durable afin que tous les destinataires puissent avoir accès à cette formation en temps voulu. Ceci permettrait également à des missions plus petites d'avoir accès à des programmes coordonnés à l'échelon central dont elles ne peuvent pas bénéficier pour l'instant en raison des restrictions budgétaires. Les fonds destinés à la formation que le Bureau de la gestion des ressources humaines verse actuellement à des missions comme l'Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve et le Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan, qui sont financées au moyen du budget ordinaire, servent uniquement au perfectionnement des compétences spécialisées et techniques. En raison du nombre de personnel civil dans ces missions, le Bureau ne dispose souvent pas des capacités nécessaires pour y organiser des cours de formation centralisés. Même des missions plus petites disposant de fonds propres ne peuvent bénéficier de certains programmes comme le Programme de renforcement des capacités de gestion en raison de leur coût, qui est de 106 000 dollars par promotion de 25 participants. Des efforts sont entrepris avec les missions pour envisager différentes modalités qui permettraient de réduire les frais de près de 40 %.

49. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont également mis en place plusieurs mécanismes permettant d'améliorer le rapport coût-efficacité des dépenses de formation actuelles. Le mécanisme de hiérarchisation exposé à la section II facilite la coordination et le contrôle des ressources pour veiller à ce qu'elles soient allouées aux besoins de formation les plus importants. Le Service intégré de formation a passé en revue les demandes de formation présentées par tous les bureaux des deux départements demandant un financement par prélèvement sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour veiller à ce qu'il soit tenu compte des besoins prioritaires dans les demandes de ressources pour 2011/12 et d'éliminer tous les doublons dans les programmes de formation intersectoriels, y compris ceux coordonnés à l'échelon central par le Bureau de la gestion des ressources humaines. De plus, les critères suivants ont été employés pour évaluer le rapport coût-efficacité de tous les projets de budget relatifs à la formation :

- Respect des priorités approuvées en matière de formation;

- Absence d'autres possibilités de formation n'engendrant pas de frais supplémentaires;
- Programme conçu dans le respect des règles et procédures existantes, en particulier en ce qui concerne l'emploi de consultants;
- Élimination des demandes de formation qui font double emploi;
- Caractère approprié de l'endroit où la formation se tient;
- Proposition de solutions de remplacement pour éviter le déplacement des participants (formations et séminaires en ligne ou visioconférence);
- Existence de spécialistes en interne disposant des compétences appropriées leur permettant de concevoir ou de dispenser des formations (ou possibilité de former de tels spécialistes par des activités de formation des formateurs, de certification, d'apprentissage en ligne, etc.);
- Possibilité de réaliser des économies d'échelle lorsqu'il est fait appel à un consultant extérieur, en particulier par la conclusion de contrats-cadres.

50. De plus, pour continuer à améliorer le contrôle des dépenses de formation, le Groupe de travail des deux départements a demandé au Service intégré de formation de publier des rapports trimestriels sur les activités et les dépenses de formation et de les communiquer aux directeurs de programme et aux coordonnateurs de la formation au Siège.

VII. Conclusions

51. Comme il est indiqué dans le présent rapport, le dispositif de formation au maintien de la paix a été mis en place. La stratégie d'ensemble et les documents d'orientation ont précisé, d'un commun accord avec les différentes parties prenantes et les entités partenaires, le rôle et les responsabilités de chacun en la matière. Des normes de formation répondant aux priorités intersectorielles et aux priorités techniques et spécifiques à certains emplois sont actuellement élaborées et mises en œuvre à l'échelle du système grâce au renforcement de la coordination entre les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, les États Membres et les opérations hors Siège. La gestion des informations et des connaissances a permis d'améliorer la disponibilité et la qualité des données sur la formation, et ainsi de faciliter la coordination et la prise de décisions en matière de formation. Les mécanismes de contrôle et d'évaluation actuellement élaborés et mis en œuvre permettront de garantir le respect des normes de formation adoptées et d'améliorer l'appui fourni par les deux départements aux activités de formation au maintien de la paix des États Membres.

52. Dans ce contexte, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions réaffirment leur engagement en faveur de la formation au maintien de la paix comme investissement stratégique permettant de mieux faire face aux besoins de plus en plus complexes du maintien de la paix. Les données disponibles, dont la qualité et l'exhaustivité ne cessent de progresser, montrent que ces formations ont un effet positif, ce qui devrait se traduire par l'allocation de

ressources plus régulières et plus prévisibles. Les deux départements souhaitent vivement renforcer leur coopération avec les États Membres et leurs établissements de formation et encouragent les États à poursuivre le renforcement de leurs capacités et établissements de formation au maintien de la paix.