Nations Unies A/58/753

Assemblée générale

Distr. générale
1er avril 2004
Français
Original: anglais

Cinquante-huitième session
Point 134 de l'ordre du jour
Aspects administratifs et budgétaires du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

Politique de formation et système d'évaluation du Département des opérations de maintien de la paix

Rapport du Secrétaire général*

Résumé

En application des résolutions de l'Assemblée générale 57/290 B du 18 juin 2003 et 56/293 du 27 juin 2002, le Secrétaire général soumet le présent rapport sur la politique de formation du Département des opérations de maintien de la paix, notamment les méthodes de suivi et d'évaluation de la formation.

Le rapport décrit l'élaboration de la politique de formation du Département, dont les objectifs tiennent compte de la nécessité de faire en sorte que le personnel de maintien de la paix soit doté du bagage nécessaire pour répondre aux impératifs et exigences en évolution des missions de maintien de la paix des Nations Unies. L'approche intégrée de la formation vise à réaliser les objectifs et priorités stratégiques du Département et des missions et prévoit des programmes ciblés, conçus de manière à répondre aux besoins techniques et opérationnels. Ces programmes comprendront des activités de formation types applicables à l'ensemble du personnel ainsi qu'une formation spécialisée visant à doter les différents groupes professionnels et catégories de personnel des qualifications et compétences exigées d'eux. Les principes régissant l'application de la politique et les priorités stratégiques à cette fin ainsi que les systèmes de suivi et d'évaluation de la formation actuellement mis en place sont décrits dans le présent rapport.

* Le présent rapport a été soumis avec retard car il a fallu examiner la politique de formation adoptée par le Département pour faire face aux exigences en évolution rapide auxquelles doivent répondre les missions et le personnel de maintien de la paix des Nations Unies.

04-29564 (F) 120404 120404

Table des matières

		Paragraphes	Page
I.	Introduction	1–3	3
II.	Politique de formation du Département des opérations de maintien de la paix	4–26	3
	A. Objectifs et priorités	4–13	3
	B. Intégration et coordination	14–16	6
	C. Application de la politique	17	7
	D. Exécution	18–21	8
	E. Évaluation	22–23	9
	F. Tenue de registres	24	9
	G. Financement	25–26	9
III.	Systèmes de suivi et d'évaluation de la formation	27–41	10
	A. Personnel militaire et police civile	28–39	10
	1. Projet de modules de formation normalisée	30–33	11
	2. Projet de centre de formation intégrée pour les missions	34–37	12
	3. Évaluation de la formation du personnel militaire et de la police civile	38–39	13
	B. Personnel civil	40–41	14
IV.	Conclusion	42	14

I. Introduction

1. Au paragraphe 14 de sa résolution 57/290 B, du 18 juin 2003, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui rendre compte de la politique de formation du personnel militaire, de la police civile et du personnel civil adoptée par le Département des opérations de maintien de la paix, compte tenu des paragraphes 127 à 133 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, daté du 4 avril 2003 (A/57/772), et de lui faire rapport à ce sujet à sa cinquante-huitième session.

2. Au paragraphe 18 de sa résolution 56/293 du 27 juin 2002, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport sur la définition d'une méthode et d'un système de suivi pour évaluer les résultats de la formation dans le domaine du maintien de la paix et les domaines connexes, ainsi qu'il était recommandé au paragraphe 30 du rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, daté du 9 mai 2002 (A/56/941).

3. Le présent rapport, qui est un rapport préliminaire établi pour donner suite à ces demandes, décrit les efforts entrepris jusqu'ici par le Département des opérations de maintien de la paix pour élaborer une politique et une stratégie de formation intégrées qui définiront les principes généraux à appliquer à chaque stade (recrutement, affectations, introduction et planification des carrières) pour toutes les catégories de personnel affecté à des opérations de maintien de la paix, à savoir le personnel militaire, le personnel de police civile et le personnel civil. Ce faisant, cette politique tiendra compte des besoins communs à toutes les catégories de personnel ainsi que des qualifications et compétences précises exigées de chacune d'elles. Le présent rapport expose les principes sur lesquels se fonde la politique de formation et définit le cadre et l'orientation des stratégies et l'élaboration du contenu des programmes de formation intégrée destinés au personnel de maintien de la paix. Le Département établira, après consultation avec les États Membres et les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police ainsi que d'autres parties intéressées, une directive détaillée précisant les besoins de formation qui devraient constituer le fondement d'une politique de formation intégrée pour les opérations du Département sur le terrain.

II. Politique de formation du Département des opérations de maintien de la paix

A. Objectifs et priorités

4. La politique de formation du Département a pour objectif général de faire en sorte que le personnel de maintien de la paix soit qualifié pour répondre aux impératifs en évolution constante des opérations de maintien de la paix. Dans ce contexte, le Département s'emploie à établir des critères et des certificats pour les qualifications et compétences exigées du personnel militaire, du personnel de police civile et du personnel civil à trois stades différents : recrutement, introduction/affectation, et planification des carrières. Des stratégies et des programmes de fond seront élaborés pour répondre aux besoins communs à toutes les catégories (à savoir des directives techniques et opérationnelles sur les méthodes de travail et de communication suivies à l'ONU, en particulier dans le cadre des

opérations de maintien de la paix) ainsi qu'aux besoins de spécialisations précises. Cette politique définira plus en détail les fonctions et responsabilités de tous ceux qui participent à la formation, notamment des États Membres qui seront tenus de s'assurer que le personnel militaire et le personnel de police civile satisfont aux critères fixés et ont reçu la formation requise avant leur affectation et au moment de leur affectation, et de l'Organisation qui devra recruter des candidats possédant les qualifications et compétences requises pour tel ou tel poste et offrir une formation ciblée pour aider le personnel à perfectionner ses connaissances et compétences afin de pouvoir répondre aux besoins opérationnels de l'Organisation et satisfaire aux aspirations légitimes de chacun concernant les perspectives de carrière.

5. À cette fin, la politique de formation aura pour objectif précis de veiller à ce que le personnel de maintien de la paix des Nations Unies, tant les éléments en uniforme que le personnel civil, puisse :

a) S'acquitter efficacement de ses fonctions individuelles et collectives;

b) Être pleinement opérationnel dans le contexte multidimensionnel des opérations de maintien de la paix actuelles, en comprenant le rôle et les fonctions de ses homologues (qu'ils viennent de l'ONU ou d'organismes extérieurs) et en se montrant capable d'intégrer ses opérations à celles d'autres missions ou d'entités du Siège;

c) Travailler dans des lieux et missions où les conditions de vie et de travail sont difficiles pendant toutes les phases des opérations de maintien de la paix;

d) Faire la preuve qu'il possède les valeurs fondamentales et compétences exigées à l'Organisation des Nations Unies, comprendre et respecter les fonctions et responsabilités du personnel des Nations Unies et se conformer aux règles et règlements de l'Organisation.

6. Ces objectifs de formation viendront renforcer les principes stratégiques communs à l'ensemble du Département, qui sont passés en revue tous les ans et qui sont actuellement les suivants :

a) Poursuivre la réforme du style de gestion du Département;

b) Renforcer les partenariats existants dans le domaine du maintien de la paix au sein du système des Nations Unies ainsi qu'avec les États Membres, les organismes régionaux, les institutions financières internationales, les organisations non gouvernementales et autres;

c) Renforcer la capacité de déploiement rapide vers des opérations de maintien de la paix et opérations connexes;

d) Continuer à consolider la relation entre le Siège et les opérations sur le terrain.

7. Cette politique s'applique aux catégories de personnel de maintien de la paix ci-après :

a) Le personnel du Département au Siège (personnel civil, militaire et de police civile);

b) Le personnel civil dans les missions;

c) Le personnel militaire dans les missions;

d) Le personnel de police civile dans les missions.

8. Si ces groupes ont des besoins de formation très différents, l'ensemble de leurs compétences et connaissances est nécessaire pour mener à bien les opérations de maintien de la paix et les mandats qui leur ont été confiés dans ce domaine. Il est essentiel que ces groupes apprennent à travailler ensemble et à communiquer dans le contexte de l'ONU. Une approche intégrée de la formation assurant l'utilisation optimale des ressources est donc suivie, les activités entreprises visant à mettre en oeuvre les objectifs et les priorités stratégiques et les mandats des missions. Selon cette approche, les compétences de chaque secteur sont sollicitées pour la planification, l'élaboration et l'exécution des programmes de formation sur des questions multisectorielles. Cette approche assurera en outre la coordination et la complémentarité de la formation adaptée à différentes catégories de personnel au Siège et dans chaque opération de maintien de la paix. La formation intégrée ne permettra pas seulement d'améliorer les compétences requises mais cherchera aussi à favoriser une meilleure compréhension des fonctions confiées à chaque catégorie de personnel à la fois dans les missions et au Siège.

9. La politique de formation vise avant tout à dispenser une formation technique et opérationnelle qui fournit des directives précises sur les méthodes de travail et de communication à l'ONU, en particulier dans le cadre des opérations de maintien de la paix. Elle comportera des cours généraux dans des domaines tels que la sécurité et la sûreté, le code de conduite, les droits de l'homme, les sexospécificités, les femmes et les enfants dans les conflits armés et la sensibilisation au VIH/sida. Des cours de ce type seront également offerts dans d'autres domaines multisectoriels, tels que le commandement et l'encadrement, et seront adaptés en fonction des différentes classes de personnel auquel ils s'adressent et des activités que ce personnel sera appelé à diriger ou à encadrer.

10. Une formation ciblée sera dispensée pour préparer le personnel des États Membres qui fournissent des contingents à répondre aux exigences techniques et opérationnelles en évolution des missions de maintien de la paix dans leurs domaines de compétence, à accroître les capacités opérationnelles et les gains d'efficacité et à mettre systématiquement à profit les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques optimales dans leur travail.

Personnel militaire

11. Les priorités stratégiques en matière de formation du personnel militaire sont les suivantes :

a) Élaborer et diffuser des cours et modules de formation types à l'intention des États Membres et des organisations régionales, en s'appuyant sur l'ensemble des connaissances accumulées à la fois par les États Membres et divers établissements de formation aux opérations de maintien de la paix;

b) Appuyer les activités de formation des nouveaux fournisseurs de contingents et les aider à faire reconnaître leurs établissements et programmes de formation aux opérations de maintien de la paix qui répondent aux critères requis;

c) Aider à répondre aux besoins de formation des missions, notamment en ce qui concerne le déploiement rapide du personnel des missions au Siège, la constitution de cellules de formation des missions, la formation des contingents et des observateurs militaires des Nations Unies avant leur affectation à une mission;

d) Échanger des informations sur les questions ayant trait à la formation aux opérations de maintien de la paix grâce à l'accès à des bases de données, à des sites Web et à des publications spécialisées dans ce domaine.

Personnel de police civile

12. Les priorités stratégiques en matière de formation du personnel de police civile sont les suivantes :

a) Assurer le déploiement d'officiers de police convenablement formés et sensibles aux différences culturelles grâce à une formation dispensée par les États Membres et les missions de maintien de la paix;

b) Renforcer les capacités de maintien de la paix et développer à cette fin les moyens dont disposent les États Membres ainsi que les missions de maintien de la paix;

c) Élargir la réserve d'officiers provenant des pays fournissant actuellement du personnel de police et accroître le nombre de ces pays;

d) Améliorer la capacité de sélection des États Membres pour leur permettre de sélectionner des officiers de police ayant le profil recherché pour telle ou telle mission;

e) Élaborer des principes et règles régissant les visites des équipes d'aide à la sélection du personnel de police civile dans les États Membres;

f) Établir des partenariats et des réseaux d'experts de la police civile pour faciliter la formation et le recrutement de personnel qualifié.

Personnel civil

13. Les priorités stratégiques en matière de formation du personnel civil tant au Siège que dans les missions de maintien de la paix sont les suivantes :

a) Dispenser une formation dans les domaines du commandement, de l'encadrement et de la planification ainsi que d'autres valeurs fondamentales et compétences de base pour renforcer les capacités des responsables actuels du commandement et de l'encadrement et préparer la génération suivante à accomplir diverses tâches;

b) Mettre au point une formation technique et professionnelle directement en rapport avec les fonctions des missions et les fonctions du Siège qui consistent à fournir un appui aux missions;

c) Assurer une formation professionnelle et technique pour faciliter l'introduction de nouveaux matériel, technologies, principes, pratiques et instructions permanentes.

B. Intégration et coordination

14. Le Groupe consultatif pour la formation créé en juin 2003 est un mécanisme d'intégration et de coordination des activités de formation, notamment des politiques, stratégies, programmes et évaluations, entrepris ou dirigé par le Département des opérations de maintien de la paix. Ce groupe fait également office

d'organe consultatif pour les questions de formation auprès du Secrétaire général adjoint et de l'Équipe de direction et peut adresser à cette dernière des recommandations sur les activités de formation à entreprendre pour répondre aux besoins du Département. Il offre aussi une tribune permettant l'échange d'informations sur les pratiques optimales et la mise au point de supports pédagogiques.

15. Le Directeur de la gestion du changement préside le Groupe consultatif pour la formation, qui est composé de représentants du Service de la formation et de l'évaluation de la Division militaire, du Groupe de la formation de la Division de la police civile, de la Section de la formation des civils du Bureau de l'appui aux missions, du Service administratif et du Groupe des pratiques optimales de maintien de la paix du Bureau du Secrétaire général adjoint, du Bureau des opérations et du Service de la lutte antimines, qui font tous partie du Département des opérations de maintien de la paix.

16. La création de centres de formation intégrée du personnel des missions[1], de cellules de formation des missions et la nomination de coordonnateurs de la formation étend le mécanisme de coordination et d'intégration des activités de formation aux missions de maintien de la paix des Nations Unies.

C. Application de la politique

17. L'application de la politique de formation obéira aux principes suivants :

a) La formation et le perfectionnement du personnel seront liés aux priorités stratégiques et aux principales activités opérationnelles du Département et contribueront à la réalisation des ces activités;

b) Les activités de formation et de perfectionnement du personnel auront un caractère durable et viseront à accroître la capacité du Département de s'acquitter de ses responsabilités et fonctions;

c) Les activités de formation et de perfectionnement du personnel viseront à accroître la capacité des États Membres de participer aux opérations de maintien de la paix en cours et à venir;

d) En tant qu'organe de formation, le Département déterminera et appliquera les pratiques optimales à tous les aspects de ses activités;

e) Les possibilités de formation seront offertes à toutes les catégories de personnel de la manière la plus équitable possible, compte tenu des priorités du Département;

f) Les programmes et activités de formation seront élaborés dans le cadre d'une coopération et d'une coordination étroites entre le Siège, les missions sur le terrain, les autres départements et organismes compétents des Nations Unies et les parties prenantes;

g) Toutes les activités de formation seront évaluées en vue de déterminer leur contribution à la réalisation des objectifs et priorités du Département.

D. Exécution

Service de la formation et de l'évaluation de la Division militaire

18. La Division militaire veille à ce que les moyens militaires les plus adaptés soient déployés en appui aux objectifs opérationnels de l'Organisation des Nations Unies en matière d'opérations de maintien de la paix. Au sein de la Division, le Service de la formation et de l'évaluation a pour rôle de permettre aux États Membres et aux missions de tirer le meilleur parti de la formation et de l'évaluation au titre des opérations de maintien de la paix, en partenariat avec le système des Nations Unies. Pour ce faire, il assure un échange et une synthèse des connaissances émanant des États Membres, des organisations régionales, des institutions de formation au maintien de la paix et des organismes des Nations Unies de sorte à élaborer et définir des modules de formation normalisés pour la formation des soldats et de la police ainsi que du personnel des Nations Unies au Siège et dans les missions. Il veille particulièrement aux divers besoins de formation des contingents, des chefs d'équipe d'observateurs militaires des Nations Unies, du personnel du quartier général des missions et du personnel du Centre de formation intégrée des missions. Le Service gère également le financement de la formation de la police et y apporte un appui conformément aux priorités définies par la Division de la police civile. Il coordonne avec cette division et la Section de la formation des civils l'élaboration de programmes, de manuels et de modules en vue d'une formation commune et intégrée.

Formation à la Division de la police civile

19. La Division de la police civile est chargée de concevoir la formation des agents de police des États Membres et des agents de police locaux dans les missions de maintien de la paix. La Division dispense une formation dans les États Membres et coordonne la formation dans les missions de maintien de la paix avec l'appui, notamment administratif, du Service de la formation et de l'évaluation. Les ressources financières destinées aux activités de formation de la police figurent sous des rubriques séparées du budget présenté pour le Service. La Division s'emploie à intégrer et coordonner la formation tant avec le Service de la formation et de l'évaluation qu'avec la Section de la formation des civils grâce à la réalisation d'une formation conjointe relative aux activités communes.

Section de la formation des civils du Bureau de l'appui aux missions

20. La Section de la formation des civils a pour rôle de gérer et de coordonner la formation et l'organisation des carrières du personnel civil des missions. La Section gère et coordonne des cours d'initiation et d'orientation, la formation générique, la formation de spécialistes, la formation aux postes de direction et de gestion et les exercices d'entraînement. Selon le cas, la formation est dispensée en coordination avec le Service de la formation et de l'évaluation, la Division de la police civile et le Bureau de la gestion des ressources humaines, le but étant de faire en sorte que la formation des civils soit effectivement intégrée à celle des composantes militaire et police civile des missions.

Service administratif du Département des opérations de maintien de la paix

21. Le Service administratif du Département des opérations de maintien de la paix est chargé de coordonner la formation dispensée au personnel du Siège, et ce en consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, auquel incombe au premier chef la formation du personnel du Siège. La formation peut comprendre, sans que cette liste soit limitative, les cours d'initiation, la formation aux postes de direction et de gestion ainsi que la formation professionnelle et technique. Le Service administratif coordonne également avec la Section de la formation des civils les activités visant à renforcer les capacités et les compétences essentielles pour les missions tant au Siège que sur le terrain.

E. Évaluation

22. La politique de formation du Département et son application seront examinées après une période de deux ans et des aménagements apportés le cas échéant. Les programmes de formation feront l'objet d'un examen et d'une évaluation continus. Les directives, cours normalisés et modules de formation feront l'objet d'examens annuels. Les évaluations et examens auront pour but d'assurer que la politique et son application continuent de satisfaire les besoins actuels et prévus du Département et de mesurer, autant que possible, l'impact de la formation dans la réalisation des objectifs du Département. Les évaluations permettront également d'institutionnaliser les meilleures pratiques et les enseignements tirés.

23. Chaque activité de formation sera évaluée en vue de déterminer sa contribution aux résultats obtenus par le Département et les missions. Le système de suivi et d'évaluation se fonde sur une version modifiée du modèle Kirkpatrick, présenté ci-après (voir par. 27 à 41).

F. Tenue de registres

24. Les registres portant sur les activités de formation, les participants (fonctionnaires, groupes, unités administratives et organismes) et les évaluations sont tenus par le Service de la formation et de l'évaluation, la Division de la police civile et la Section de la formation des civils. Les systèmes de suivi seront renforcés et utilisés plus systématiquement en vue de réduire les efforts entrepris. Ils comporteront des critères fondés sur les normes et besoins pour les postes à différents niveaux de sorte à favoriser la formation progressive des individus et des groupes, identifier et employer le personnel le mieux qualifié pour des emplois donnés et rapporter la formation à l'organisation des carrières.

G. Financement

25. Les activités de formation du personnel militaire, de la police civile et du personnel civil sur le terrain sont financées par des ressources approuvées au titre des budgets respectifs des missions et du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix. L'assistance en matière de formation fournie aux États Membres (formation du personnel militaire et de la police civile) est financée grâce à des ressources allouées au Service de la formation et de l'évaluation au titre du compte

d'appui aux opérations de maintien de la paix. La formation du personnel civil au Siège est financée en partie par le compte d'appui et en partie par des ressources prélevées sur les fonds faisant l'objet d'une gestion centralisée fournis au Bureau de la gestion des ressources humaines au titre du budget ordinaire.

26. Le financement du perfectionnement du personnel se fonde sur les plans de formation et de perfectionnement du personnel qui accompagnent les budgets respectifs, établis sur la base des directives et priorités d'ensemble du Département des opérations de maintien de la paix et des besoins propres à chaque mission. Dans le cas des agents du service mobile, du personnel sur le terrain, les activités locales de formation sont financées par prélèvement sur le budget des missions. En outre, des crédits sont prélevés sur le budget des missions pour assurer la participation des fonctionnaires à des activités organisées au niveau central. Les activités engagées par le Siège à l'intention du personnel sur le terrain, notamment le voyage de spécialistes à destination des missions, sont normalement financées par le compte d'appui.

III. Systèmes de suivi et d'évaluation de la formation

27. Le système de suivi et d'évaluation des résultats de la formation se fonde sur une version modifiée du modèle Kirkpatrick. Le modèle permet une évaluation globale à cinq niveaux ascendants. Le premier niveau (réaction) vise à déterminer les réactions immédiates des participants à la formation. Le deuxième niveau (apprentissage) consiste à juger ce que l'intéressé a appris à la fin de la formation. Le troisième niveau (comportement) est une analyse de la manière dont le participant a été affecté par la formation une fois de retour à son lieu de travail. Le quatrième niveau (résultat) consiste à examiner comment la mission a tiré parti de la formation. Le cinquième niveau (rendement de l'investissement) est une analyse des résultats obtenus dans la réalisation des objectifs du Département. Les efforts se poursuivent dans tous les domaines d'activité du Département, la mise en place d'un cadre et d'une méthode d'évaluation de la formation étant une activité à forte intensité de main-d'oeuvre. Il reste encore beaucoup à faire.

A. Personnel militaire et police civile

Méthodes d'évaluation systématiques

28. La Section de la formation et de l'évaluation applique une méthode de formation et d'évaluation systématique, qui consiste à établir un cycle de formation assorti de phases d'élaboration, d'exécution, d'évaluation et d'examen. Le programme d'activités étant continu, les différentes phases sont mises en oeuvre simultanément et les évaluations sont réalisées à toutes les étapes et pour toutes les activités de formation. À ce jour, l'évaluation a porté sur la conception et l'exécution de la formation; son efficacité sur le terrain sera progressivement examinée à compter de 2004. Pour surmonter cette insuffisance, les efforts du Service de formation et d'évaluation élargi sont actuellement orientés vers trois principales initiatives : le projet de modules de formation normalisée, le projet de centres de formation intégrée des missions et l'introduction du modèle Kirkpatrick pour l'évaluation de la formation.

29. La mise en oeuvre du système d'évaluation et de suivi d'ensemble pour la formation du personnel militaire des opérations de maintien de la paix dans les missions et dans les États Membres et les organisations régionales qui dispensent des cours reconnus de l'Organisation des Nations Unies est facilitée par l'introduction des modules de formation normalisée et des centres de formation intégrée des missions. Les modules de formation normalisée fournissent la référence commune pour l'évaluation tandis que les centres de formation intégrée des missions offrent le moyen de surveiller la situation sur le lieu de travail afin d'évaluer les résultats de la formation.

1. Projet de modules de formation normalisée

30. L'objet du projet est de mettre au point des modules de formation normalisée pour les cours reconnus de formation aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies dispensés par les États Membres, les organisations régionales et l'ONU. Le projet offre une méthode détaillée pour l'évaluation. Chaque module comporte des critères d'évaluation des cours et les données issues de l'évaluation servent à perfectionner le module. En outre, la formation normalisée offre une référence pour le suivi des résultats de la formation aux opérations de maintien de la paix dans des missions données.

31. Le projet est exécuté en trois parties. La première, portant sur la formation générique à l'intention de tout le personnel de maintien de la paix des Nations Unies, a été achevée et distribuée aux États Membres sous forme de CD-ROM. Les sujets traités sont notamment les opérations de maintien de la paix, le cadre juridique, le code de conduite, l'égalité des sexes et les opérations de maintien de la paix, les droits de l'homme, l'aide humanitaire, la sensibilisation aux dangers des mines, les questions sanitaires et médicales et la sensibilisation à la sécurité des personnes. La deuxième partie porte sur la formation spécialisée, notamment la formation des observateurs militaires et de police civile des Nations Unies, des officiers d'état-major, des unités militaires et de police civile constituées et des membres de la police civile ainsi que la formation technique, notamment en matière de soutien logistique, de désarmement, de démobilisation et réinsertion et d'encadrement. La troisième partie, en cours d'élaboration, visera les responsables et gestionnaires des missions.

32. Les modules de formation normalisée sont conçus en consultation étroite avec les États Membres. Par exemple, le module 1 portant sur la formation générique a été élaboré avec la participation de 75 États Membres lors de séminaires régionaux pour l'Afrique, l'Asie et le Pacifique, l'Europe et les Amériques tenus en 2002. C'était un moyen efficace pour les États Membres d'examiner ensemble les résultats de la formation aux opérations de maintien de la paix. À la fin du projet, le Service de la formation et de l'évaluation et la Division de la police civile se proposent de poursuivre la tenue de séminaires dans le cadre du système d'évaluation.

33. Le Service de la formation et de l'évaluation consulte les missions permanentes des États Membres au sujet d'arrangements pour une nouvelle initiative visant à faire reconnaître officiellement la formation aux opérations de maintien de la paix dispensée par les États Membres et les organisations régionales sur la base des modules de formation normalisée des Nations Unies. La reconnaissance par l'ONU des cours dispensés par les États Membres favorisera l'adoption rapide du matériel de formation normalisée de l'Organisation. Il

permettra également au Service de la formation et de l'évaluation et à la Division de la police civile de tirer parti de la capacité de formation des États Membres pour les cours qu'ils ont dispensés à l'intention de stagiaires provenant de pays qui fournissent des contingents et du personnel de police en Afrique et ailleurs, ce qui incitera ces pays à contribuer davantage aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

2. Projet de centre de formation intégrée pour les missions

34. En 2000, le Service de la formation et de l'évaluation a lancé un projet relatif à une cellule de formation pour les missions qui serait chargée d'assurer la formation du personnel militaire des missions. Depuis le début du projet, des cellules ont été créées pour 10 opérations de maintien de la paix des Nations Unies : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP), Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC), Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (MINUEE), Mission d'observation des Nations Unies en Géorgie (MONUG), Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan (UNMOGIP), Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL), Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL), Mission d'appui des Nations Unies au Timor oriental (MANUTO) et Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental (MINURSO). En 2002, la Section de la formation des civils a mis en place un système pour assurer la formation du personnel civil des missions. En 2003, chaque mission disposait d'une cellule de coordination et des groupes de formation sont prévus ou existent déjà dans les grandes missions, notamment la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA), la Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) et la MINUEE. La Division de la police civile dispose de centres d'initiation dans les missions dotées d'une importante composante police civile, notamment la MINUK, la MINUL et la MANUTO, et de cellules d'initiation dans les missions ayant une composante police plus réduite. Le chef de la cellule de formation pour les missions et le chef du centre de formation de la police ont notamment pour rôle de conseiller les pays fournisseurs de contingents et d'éléments de la police civile en matière de préparation et de perfectionnement de la formation avant le déploiement, compte tenu de l'évolution des besoins des opérations de maintien de la paix et de chaque mission.

35. Fort de cette expérience, et pour faire face à la complexité croissante des mandats des opérations de maintien de la paix et à la nécessité d'intégrer davantage le personnel militaire, les éléments de police civile et le personnel civil, le Département des opérations de maintien de la paix élabore un projet visant à appliquer le concept de centres de formation intégrée pour les missions. L'objectif du projet est de mettre à la disposition des missions de maintien de la paix une équipe intégrée de formateurs militaires, civils et de police civile pour assurer la formation et l'évaluation de leur personnel. Les centres dispenseront les cours d'initiation obligatoires à tout le personnel des missions, des stages de formation intersectorielle continue, la formation supplémentaire et la formation au relèvement et procéderont aux évaluations y afférentes pendant toute la durée de la mission. Selon le mandat de la mission, l'équipe peut comprendre des spécialistes de la formation des militaires, de la police civile et/ou des civils. Chaque élément sera

chargé de satisfaire les besoins de formation de la catégorie du personnel dont il relève et nommera et formera son propre personnel, tout en veillant à appliquer une approche intégrée pour ce qui est du partage des ressources et structures de formation et de renforcer les liens entre les différentes composantes des missions. Les missions dotées de bureaux ou secteurs régionaux peuvent demander des ressources propres en matière de formation.

36. Les centres de formation intégrée pour les missions présenteront au Service de la formation et de l'évaluation, à la Division de la police civile et à la Section de la formation des civils des rapports d'évaluation sur les activités de formation, les enseignements tirés et les aménagements proposés aux programmes de formation, compte tenu de l'expérience acquise dans chaque mission. Chaque composante procédera, à partir de ses rapports, à un examen annuel des politiques, directives, cours types et modules de formation. Le Département mettra en place un mécanisme officiel d'établissement des rapports sur les centres, qui sera chargé d'étudier l'impact de la formation et de recueillir, en coordination avec le Groupe des pratiques optimales de maintien de la paix, les enseignements tirés.

37. Le Département établira des centres de formation intégrée dans toutes les missions futures, à commencer par l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire (ONUCI). Il entend également mettre en place des centres dans les missions en cours – Force des Nations Unies chargée d'observer le dégagement (FNUOD) et Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) – qui ne disposent pas encore de cellules de formation. Les centres devront disposer des effectifs nécessaires dans toutes les composantes des missions pour exercer ces fonctions avec la qualité et l'efficacité voulues, ce qui permettra à terme aux missions de s'acquitter de leur mission avec succès.

3. Évaluation de la formation du personnel militaire et de la police civile

38. Les évaluations de niveaux 1 et 2 sont réalisées pour tous les programmes de formation du Service de la formation et de l'évaluation et de la Division de la police civile et seront exigées pour les États Membres qui dispensent une formation reconnue par l'ONU et pour laquelle les participants bénéficient d'un financement du Service de la formation et de l'évaluation. Les résultats de l'évaluation de la formation reconnue dispensée par les établissements de formation au maintien de la paix sont indispensables pour améliorer la qualité du matériel de formation et pour concevoir en temps voulu des stages de rattrapage. Quelque temps après la formation, les centres de formation intégrée procéderont à des évaluations de niveau 3 pour tout le personnel formé et déployé dans les missions. Comme méthodologie, ils auront recours à des questionnaires, interviews et observations concernant le lieu de travail, y compris en faisant intervenir les collègues des stagiaires, les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés. Les centres contribueront également aux évaluations de niveau 4 en recueillant des données institutionnelles concernant la discipline, la prise en compte de l'égalité entre les sexes, la sensibilisation culturelle, la santé, la sûreté et la sécurité. D'autres analyses des résultats obtenus dans la réalisation des objectifs du Département seront effectuées dans le cadre du processus de gestion axée sur les résultats.

39. Les méthodes d'évaluation pour les niveaux 1 et 2 ont été élaborées et mises à l'essai pendant des cours dispensés par le Service de l'information et de l'évaluation en 2003. Les résultats obtenus peuvent être consultés sur le site Web du Service. Les

questionnaires pour les niveaux 3 et 4 sont en cours d'élaboration et seront achevés et mis à l'essai avant la fin de 2004. La méthode et le système de suivi pour l'évaluation, par le Département, de la formation du personnel militaire et de la police civile seront par conséquent mis en place et mis à l'essai en vue de leur application systématique chaque année au moyen de la gestion axée sur les résultats (niveau 5) pendant l'exercice budgétaire 2004-2005. Davantage d'efforts doivent être entrepris pour mener à terme l'élaboration de ce cadre compte tenu du comportement professionnel des agents de police civile sur le terrain.

B. Personnel civil

40. La Section de la formation des civils élabore une procédure normalisée d'évaluation de la formation pour le Département basée sur le modèle Kirkpatrick, auquel des modifications seront apportées. La procédure sera mise au point et publiée avant la fin de 2004, puis suivra une période d'application progressive et d'évaluation. À l'heure actuelle, toutes les activités de formation des civils entreprises par le Département font l'objet d'une évaluation de niveau 1 (réaction) et, dans certains cas, de niveau 2 (apprentissage). Aucune n'a encore fait l'objet d'une évaluation de niveau 3 (comportement) ni 4 (résultats).

41. S'il est vrai que l'application du modèle Kirkpatrick convient aux cours et ateliers de type classique, il est plus difficile de l'appliquer intégralement à la formation sur le tas, à l'enseignement à distance et à la participation aux ateliers professionnels et aux conférences. D'autres travaux sont donc nécessaires pour intégrer l'évaluation de ces activités de formation dans les procédures d'évaluation. On pense qu'il faudra 12 à 18 mois pour que le système d'évaluation de la formation des civils du Département soit adopté et pleinement appliqué.

IV. Conclusion

42. Une base solide a été jetée pour l'application de la politique de formation du Département, y compris des mécanismes de suivi et d'évaluation. C'est le signe de l'attachement du Département à l'intégration et à une méthode de formation fonctionnelle, sur mesure et ciblée qui réponde aux exigences opérationnelles, se fonde sur les normes établies pour le déploiement du personnel appelé à exercer des fonctions spécifiques et concoure à l'organisation des carrières du personnel de maintien de la paix. Grâce aux conseils fournis par les États Membres concernant la politique et en tirant parti de la réussite des initiatives en cours, le Département élaborera des stratégies et programmes de formation intégrée pour réaliser les objectifs de la politique.

Notes

[1] Le mandat et la structure des centres de formation intégrée du personnel des missions sont en cours d'élaboration.