



NATIONS UNIES

Modules de formation de base préalable au déploiement

MFBPD de l'ONU

Département des opérations de paix
Nations Unies

Conseils relatifs à l'utilisation des MFBPD



Table des matières

A. Introduction	3
1. Mise à jour des MFBPD	3
Diagramme 1 : Plan des modules et leçons MFBPD	4
2. Aperçu des conseils relatifs à l'utilisation des MFBPD	5
Objectifs	5
Pertinence	5
Résultats de l'utilisation des conseils	5
3. Les conseils relatifs à l'utilisation constituent un élément essentiel des MFBPD	5
B. Partenariat de la formation préalable au déploiement	7
1. L'importance d'une formation efficace au maintien de la paix	7
2. La formation au maintien de la paix : un partenariat	8
Diagramme 2 : Le maintien de la paix de l'ONU aujourd'hui : un partenariat mondial	8
Diagramme 3 : Formation – Un défi d'envergure	9
3. La formation de base préalable au déploiement : une responsabilité nationale	10
4. Les phases de la formation au maintien de la paix	11
Diagramme 4 : Les phases de la formation au maintien de la paix	11
Formation préalable au déploiement	11
Formation d'initiation/sessions de sensibilisation	11
Formation continue	11
5. Les quatre grandes étapes de la formation préalable au déploiement du personnel en uniforme	12
Diagramme 5 : Étapes au cours des phases de la formation préalable au déploiement	12
Étape 1 : Formation individuelle et collective aux compétences techniques et tactiques	12
Étape 2 : Formation au maintien de la paix de l'ONU	12
Étape 3 : Formation spécifique à la mission	13
Étape 4 : Formation d'intégration	13
6. Exigences de la formation préalable au déploiement	13
De l'ONU	14
De la mission	14
De l'auto-évaluation nationale	14
7. Exigences obligatoires de la formation préalable au déploiement de l'ONU	14
Diagramme 6 : Exigences obligatoires et recommandées de l'ONU en matière de formation au maintien de la paix	14
8. Exigences opérationnelles et tactiques spécifiques à la mission	15
9. Auto-évaluation nationale	16
10. L'appui de l'ONU aux États Membres en matière de formation	16

Rôle du SIF dans l'appui à la formation préalable au déploiement pour les États Membres	16
Reconnaissance des formations dispensées par les États Membres dans le cadre de la formation préalable au déploiement conforme aux normes de l'ONU	16
Services de conseils offerts aux États Membres	16
Équipes mobiles de formation dirigées par le SIF	17
Équipes itinérantes de formation fournies par les États Membres	17
Visites d'évaluation et de conseil	17
Centre de formation des formateurs	17
Cours des planificateurs nationaux seniors de l'ONU	17
Diagramme 7 : L'appui du SIF aux États Membres	18
C. Dispenser une formation avec les MFBPD	19
1. Normes de l'ONU relatives à la formation au maintien de la paix	19
2. Facteurs d'utilisation des MFBPD de l'ONU dans le cadre de la formation préalable au déploiement	20
Points à prendre en compte selon le contexte	20
Accent sur l'apprentissage	21
3. Aide renforcée à l'apprentissage	22
4. Évaluation des besoins en formation et en apprentissage des groupes d'apprenants	24
5. Les différents types d'apprentissage	26
6. Durée minimale des leçons	27
Diagramme 8 : Durée minimale des leçons	27
D. Préparation	29
1. Préparation des participants	29
2. Préparation pour les directeurs de cours et les formateurs	29
Éléments clés à prendre en considération :	29
3. Mandat d'un formateur MFBPD de l'ONU	30
Avant la formation	31
Pendant la formation	32
Après la formation	33
Renforcez progressivement vos propres capacités	34
E. Retour d'information au SIF pour améliorer les MFBPD de l'ONU – Formateurs et apprenants	35

A. Introduction

Les Modules de formation de base préalable au déploiement (MFBPD) contiennent les connaissances essentielles requises par l'ensemble du personnel du maintien de la paix (militaire, police et civil) pour travailler efficacement dans le cadre d'une opération de maintien de la paix de l'ONU. En tant que tels, les MFBPD offrent une compréhension commune des principes, des lignes directrices et des politiques de base du maintien de la paix de l'ONU. Les MFBPD doivent être utilisés à la fois par les États Membres pour la formation préalable au déploiement du personnel en uniforme et par le Département des opérations de paix (DPO) pour la formation préalable au déploiement du personnel civil.

1. Mise à jour des MFBPD

Grâce aux ressources extrabudgétaires du gouvernement danois, le service intégré de formation (SIF) a procédé, en collaboration avec des experts en la matière de l'ensemble du Secrétariat des Nations Unies, à un examen approfondi et à une mise à jour des MFBPD en 2023 et en 2024. La version actualisée des MFBPD a ensuite été validée avec les formateurs des États Membres lors d'un atelier de validation et testée dans le cadre d'un cours pilote.

Les MFBPD comprennent 34 leçons. Tout en conservant la structure générale de la version précédente des MFBPD, chaque leçon a été mise à jour et de nouvelles leçons ont été ajoutées sur le *climat, la paix et la sécurité* et sur la *communication stratégique et l'intégrité de l'information*. Afin d'améliorer l'expérience d'apprentissage et de replacer les MFBPD dans un contexte plus large, des leçons d'ouverture et de clôture ainsi que des leçons d'introduction ont été ajoutées à chacun des trois modules MFBPD. Le programme a, de plus, été davantage intégré et les leçons ont été regroupées en fonction de leur contenu. Un plan du contenu a été ajouté dans chacune des leçons d'introduction pour faciliter la navigation.

Le contenu de base a été mieux défini et les messages clés sont rassemblés à la fin de chaque leçon pour former un résumé de la leçon qui peut également servir de document à distribuer aux apprenants. Les MFBPD intègrent également un meilleur soutien pour le formateur avec des conseils d'utilisation clairs et des supports d'apprentissage renforcés. L'accessibilité et la lisibilité ont été améliorées grâce à des visuels, une mise en page et des diapositives plus clairs.

Chaque leçon contient trois fichiers :

1. Contenu de la leçon
2. Dossier d'aide à l'apprentissage comprenant :
 - Activités d'apprentissage (obligatoires et facultatives)
 - Banques de questions pour l'évaluation de l'apprentissage
3. Diapositives de la leçon

Diagramme 1 : Plan des modules et leçons MFBPD

Conseils relatifs à l'utilisation des MFBPD

Leçon d'ouverture des MFBPD

Module 1 : Vue d'ensemble du maintien de la paix de l'ONU

Introduction et vue d'ensemble

1.0 Introduction au Module 1

Définition du maintien de la paix de l'ONU

- 1.1 Maintien de la paix de l'ONU – Niveau stratégique
- 1.2 Activités de paix et de sécurité
- 1.3 Principes du maintien de la paix de l'ONU
- 1.4 Cadre juridique des opérations du maintien de la paix de l'ONU

Travailler au maintien de la paix de l'ONU

- 1.5 Mise en œuvre des mandats du Conseil de sécurité
- 1.6 Fonctionnement des opérations de maintien de la paix
- 1.7 Travailler à l'unisson au sein d'une mission de l'ONU
- 1.8 Partenaires de la mission

Module 2 : Mandats et priorités

Introduction et vue d'ensemble

- 2.0 Introduction au Module 2
- 2.1 Vue d'ensemble des tâches du mandat des opérations de maintien de la paix de l'ONU

Activités de consolidation de la paix

- 2.2 Mise en œuvre des activités de consolidation de la paix (Parties 1 et 2)

Mandats de protection

- 2.3 Droits humains
- 2.4 Protection des civils
- 2.5 Protection contre les violences sexuelles liées aux conflits
- 2.6 Protection de l'enfance

Priorités transversales

- 2.7 Femmes, paix et sécurité
- 2.8 Climat, paix et sécurité
- 2.9 Communication stratégique et intégrité de l'information

Étude de cas intégrée

- 2.10 Étude de cas intégrée : La protection des civils : une approche globale de la mission

Module 3 : Agent de maintien de la paix

Introduction et vue d'ensemble

- 3.0 Introduction au Module 3

Valeurs et comportements de l'ONU

- 3.1 Valeurs et comportements de l'ONU (Parties 1 et 2)

Normes de conduite en matière de maintien de la paix

- 3.2 Conduite et discipline
- 3.3 Exploitation et abus sexuels

Environnement et ressources naturelles

- 3.4 Environnement et ressources naturelles

Sûreté et sécurité du personnel de l'ONU

- 3.5 Sûreté et sécurité du personnel de l'ONU
- 3.6 Sensibilisation à la sécurité personnelle
- 3.7 Sécurité routière

Santé

- 3.8 Santé
- 3.9 Comprendre le stress
- 3.10 VIH/sida
- 3.11 Premiers secours

Leçon de clôture des MFBPD

Annexes

2. Aperçu des conseils relatifs à l'utilisation des MFBPD

Objectifs

Présenter et expliquer les MFBPD de l'ONU comme un ensemble de normes aux trois groupes clés : (1) les États Membres qui déploient des forces militaires et de police dans les missions de l'ONU sur le terrain ; (2) les centres nationaux de formation au maintien de la paix ; et (3) les formateurs civils qui animent la formation de base préalable au déploiement.

Pertinence

L'ONU établit des normes pour la formation de base préalable au déploiement des militaires, des policiers et des civils chargés du maintien de la paix qui seront déployés dans le cadre des missions de l'ONU sur le terrain. Les États Membres qui fournissent du personnel militaire et policier aux missions de maintien de la paix de l'ONU sont responsables de leur formation de base préalable au déploiement, tandis que l'ONU est responsable de la formation des civils. Les normes MFBPD 2024 remplacent la version précédente publiée en 2017. Les informations clés ont été regroupées dans ce **document de référence**, dont l'organisation interne a été améliorée et comprend une liste des contenus détaillée de l'appui aux MFBPD.

Résultats de l'utilisation des conseils

Les **États Membres** bénéficient d'un soutien pour veiller à ce que la formation préalable au déploiement des forces armées et de police nationales réponde aux normes actuelles de l'ONU avant leur déploiement dans le cadre de missions de l'ONU.

Les **établissements nationaux de formation au maintien de la paix et les formateurs civils de l'ONU** bénéficient d'un soutien pour utiliser les MFBPD pour préparer, concevoir, animer, ajuster et évaluer avec succès la formation de base préalable au déploiement selon les normes actuelles de l'ONU.

3. Les conseils relatifs à l'utilisation constituent un élément essentiel des MFBPD

Les Conseils relatifs à l'utilisation des MFBPD sont un document informatif sur les normes applicables à la diffusion et un document de référence que les utilisateurs devront consulter régulièrement à des fins diverses et à différents moments.

Les MFBPD fixent des normes de contenu ainsi que des normes de processus.

Les **normes de contenu** couvrent le contenu essentiel pour les formateurs et le contenu de base pour les apprenants.

Les **normes de processus** couvrent l'organisation de la formation basée sur les MFBPD, en veillant à ce qu'elle soit fortement axée sur l'apprentissage et qu'elle ne se limite pas à la fourniture d'un contenu basé sur des présentations.

L'ONU attend de tous les utilisateurs qu'ils respectent les normes relatives à l'apprentissage et à l'aide à la diffusion, ainsi qu'au contenu des leçons et des diapositives.

Les personnes assumant différentes fonctions et responsabilités dans le cadre de la formation de base préalable au déploiement doivent lire l'ensemble du document, de sorte qu'elles :

- Sachent où trouver les contenus de référence en cas de besoin et pouvoir se référer à d'autres
- Soient capables de se soutenir mutuellement pour respecter les normes
- Puissent concentrer leur attention sur les éléments les plus pertinents en fonction des besoins.

4. Résultats pour les principaux groupes d'utilisateurs des MFBPD

Les représentants des États Membres, les directeurs de cours des centres de formation au maintien de la paix et les formateurs chargés de la formation de base préalable au déploiement à l'aide des MFBPD seront en mesure de préparer de manière satisfaisante les agents du maintien de la paix déployés en dispensant une formation de base au déploiement conforme aux normes de l'ONU grâce à l'obtention de trois résultats principaux :

1. **Connaissance de la formation au maintien de la paix de l'ONU**, notamment de la nature et des caractéristiques spécifiques de la gamme de formations au maintien de la paix de l'ONU, dont les MFBPD font partie, et des responsabilités clés dans le partenariat entre les Nations Unies et les États Membres pour dispenser les formations essentielles.
2. **Capacité à décrire et à expliquer les MFBPD en tant qu'ensemble de normes**, y compris la portée et la séquence de la couverture, la logique de l'organisation, la structure et l'approche.
3. **Capacité à dispenser efficacement une formation de base préalable au déploiement, conforme aux normes de l'ONU**, aux groupes d'apprenants prioritaires que sont les militaires, les policiers et les civils.

Quatre résultats supplémentaires s'appliquent aux **directeurs de cours et aux formateurs** qui dispensent la formation de base préalable au déploiement via les MFBPD. Ils seront en mesure :

1. De concevoir des programmes de formation et des cours en utilisant les MFBPD, qui répondent directement aux besoins d'apprentissage des principaux apprenants : personnel militaire, policier et civil.
2. De veiller à ce que les programmes et les cours de formation permettent d'atteindre les objectifs et les résultats de l'apprentissage dans les délais prévus : la durée minimale est d'une semaine de travail, soit 36 heures ; la

durée recommandée est d'au moins deux semaines de travail, voire trois si elle est combinée à d'autres formations requises pour différentes fonctions.

3. De concevoir la formation avec des leçons qui combinent la présentation du contenu avec une aide à l'apprentissage, y compris des activités d'apprentissage adaptées et spécifiques à chaque groupe d'apprenants et à l'apprentissage autonome.
4. D'intégrer l'évaluation de l'apprentissage dans la conception des leçons, des cours et des programmes, de manière cohérente et selon les normes de l'ONU, telles qu'elles sont détaillées dans ce document d'orientation et dans les politiques et instructions permanentes qui s'y rapportent.

B. Partenariat de la formation préalable au déploiement

1. L'importance d'une formation efficace au maintien de la paix

Le succès du maintien de la paix dépend de processus politiques actifs et durables ou de la perspective réelle d'un processus de paix.

La **formation au maintien de la paix de l'ONU** est un investissement stratégique qui permet au personnel militaire, policier et civil de l'ONU de mener à bien efficacement des mandats de plus en plus diversifiés. Elle est définie comme toute activité de formation visant à améliorer la mise en œuvre du mandat en dotant le personnel militaire, policier et civil de l'ONU, individuellement et collectivement, des connaissances, compétences et attitudes essentielles qui leur permettent de relever les défis en constante évolution des opérations de paix de l'ONU, dans le respect des principes, politiques et lignes directrices et des enseignements tirés de l'expérience sur le terrain.

La formation au maintien de la paix de l'ONU vise à s'assurer que tous les agents de maintien de la paix déployés peuvent exercer leurs fonctions spécialisées de manière efficace, professionnelle et intégrée, tout en incarnant les valeurs et les comportements de l'ONU.

Les États Membres insistent régulièrement sur la nécessité d'une préparation adéquate des agents de maintien de la paix avant leur déploiement. Cette exigence est devenue d'autant plus importante ces dernières années pour les raisons suivantes :

- Des tâches plus complexes sont confiées aux opérations de maintien de la paix.
- Le besoin de déploiements rapides s'est accru.
- Le maintien de la paix actuel nécessite des unités plus performantes et plus spécialisées.
- Les opérations de maintien de la paix nécessitent des niveaux d'interopérabilité plus élevés entre les composantes civiles et en uniforme,

par exemple pour exécuter les tâches du mandat pour l'ensemble de la mission.

- De nouvelles menaces pèsent sur les missions de maintien de la paix et les populations civiles.
- La demande mondiale d'opérations de maintien de la paix ne faiblit pas.

Une formation adéquate préalable au déploiement augmente les chances de réussite de la mise en œuvre d'un mandat. Lorsque les États Membres exercent pleinement leur responsabilité et dispensent correctement la formation préalable au déploiement, conformément aux normes établies dans les MFBPD et d'autres supports de formation préalable au déploiement, on peut s'attendre aux avantages suivants :

- Les contingents, les unités et les agents sont prêts à opérer conformément aux procédures de l'ONU et aux processus de la mission, et sont capables de s'adapter rapidement à l'environnement opérationnel de la mission
- Les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente.
- Les contingents, les unités et les agents sont mieux à même de travailler en toute sécurité et d'éviter et de gérer des risques réduits.
- Le risque d'atteinte à la réputation de l'ONU et des États Membres est minime.
- Le mandat de la mission est mis en œuvre avec succès.

2. La formation au maintien de la paix : un partenariat

Diagramme 2 : Le maintien de la paix de l'ONU aujourd'hui : un partenariat mondial

Le maintien de la paix est aujourd'hui un partenariat mondial qui réunit l'Assemblée générale, le Conseil de sécurité, le Secrétariat, les pays fournisseurs de troupes (PFT), les pays fournisseurs d'agents de police (PFA) et les gouvernements hôtes.



Plus de **95 % des agents de maintien de la paix** sont déployés dans des missions ayant pour mandat la protection des civils. **68 536 agents de maintien de la paix** déployés en février 2025



Budget de 5,6 milliards de dollars, **moins de 0,2 pour cent** des dépenses militaires mondiales. Budget approuvé pour la période du 1er juillet 2024 au 30 juin 2025

71 opérations de maintien de la paix depuis 1948



11 opérations de maintien de la paix en cours (en date de février 2025)

121 États Membres fournissant du personnel en uniforme (en date de février 2025)

L'ampleur et la diversité des acteurs qui ont besoin d'un appui posent un défi à la formation au maintien de la paix de l'ONU.

Diagramme 3 : Formation – Un défi d'envergure



L'ensemble des acteurs comprend :

- Les pays fournisseurs de troupes et les pays fournisseurs d'agents de police
- Les États Membres de l'ONU
- Les missions de maintien de la paix
- Les composantes et fonctions militaires, policières et organiques
- Les partenaires régionaux
- Les centres de formation, y compris les centres de formation au maintien de la paix (directeurs de cours, formateurs et experts en la matière)
- Les départements des opérations de maintien de la paix (DOMP), Département de l'appui opérationnel (DAO) et autres départements et entités de l'ONU.

Le Service intégré de formation (SIF) du DPO est le centre chargé de la formation au maintien de la paix de l'ONU. Le SIF produit des normes de formation, des politiques et des documents d'orientation, développe des formations transversales au maintien de la paix, supervise les activités de formation au maintien de la paix et fournit un soutien technique et des mises à jour connexes.

Le SIF vise à offrir une formation de meilleure qualité et plus cohérente aux dirigeants civils et en uniforme, aux contingents et aux agents, afin de **renforcer leurs performances et leur capacité à remplir leurs mandats**.

3. La formation de base préalable au déploiement : une responsabilité nationale

Conformément à la résolution de l'Assemblée générale, A/RES/49/37 (1995), les États Membres sont responsables de la formation du personnel en uniforme, tandis que le Secrétariat est chargé d'établir des directives et des normes d'exécution et de fournir du matériel de formation.

Selon la politique de 2024 *État de préparation opérationnelle*, il incombe aux pays fournisseurs de troupes de dispenser une formation préalable au déploiement appropriée au personnel militaire de l'ONU déployé. En dispensant cette formation, ils contribuent également à améliorer la sécurité de leurs troupes. Selon cette politique, tous les membres de l'unité déployés dans le cadre d'une mission de l'ONU doivent être en possession d'un certificat du PFT attestant qu'ils ont suivi toute la formation préalable au déploiement requise conformément aux normes de l'ONU. Cette formation inclut la formation dans le domaine de la conduite et de la discipline et la prévention de l'exploitation et des abus sexuels. Le modèle de certification se trouve dans les annexes de la politique 2024.

Conformément à l'instruction permanente de 2017 concernant l'*Évaluation de la capacité opérationnelle des unités de police constituées qui seront affectées aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales de l'ONU*, la division de la police du DPO conseille aux PFA de s'assurer qu'ils dispensent la formation préalable au déploiement requise, effectuent des exercices de pré-évaluation de la capacité opérationnelle et présélectionnent les unités de police constituées et leurs membres conformément aux exigences de l'ONU en matière de capacité opérationnelle avant le déploiement.



Références

- Assemblée générale, *Examen d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects*, A/RES/49/37, 9 décembre 1994, page 9.
- Département des opérations de paix, *Politique relative à l'état de préparation opérationnelle*, 2024.06 (2024).
- Département des opérations de maintien de la paix, Département de l'appui aux missions, *Évaluation de la capacité opérationnelle des unités de police constituées qui seront affectées aux opérations de*

maintien de la paix et aux missions politiques spéciales des Nations Unies, Instruction permanente, 2017.9 (2017).

4. Les phases de la formation au maintien de la paix

Diagramme 4 : Les phases de la formation au maintien de la paix



La formation au maintien de la paix comporte trois phases. Le lieu et l'entité responsable de cette formation diffèrent selon les phases. Les normes définissent ce que les apprenants doivent apprendre et ce que les formateurs doivent enseigner.

Formation préalable au déploiement

- Les États Membres sont chargés d'assurer la formation obligatoire préalable au déploiement du personnel en uniforme, conformément aux normes et spécifications de l'ONU. La formation préalable au déploiement comprend une formation au maintien de la paix générique, spécialisée et, le cas échéant, spécifique à une mission, qui est basée sur les normes de l'ONU. Elle a lieu avant le déploiement effectif dans le cadre d'une mission de l'ONU.

Formation d'initiation/sessions de sensibilisation

- Les missions de l'ONU dispensent une formation d'initiation au personnel recruté individuellement, comme les civils internationaux et nationaux, les Volontaires de l'ONU (VNU), les policiers hors unités constituées (PHUC), les observateurs militaires de l'ONU (OMNU) et les officiers d'état-major. Les unités bénéficient de sessions de sensibilisation périodiques sur des questions transversales importantes pour la mission ou de remise à niveau sur les connaissances acquises lors de la formation préalable au déploiement.

Formation continue

- Au cours du déploiement, l'ONU assure une formation continue spécifique à la mission qui intervient au cours de la mission. Celle-ci peut inclure :
 - Une formation de remise à niveau pour consolider une formation individuelle ou collective antérieure

- Une formation pratique pour combler les lacunes en matière de comportements, de compétences et de connaissances ou pour améliorer les compétences dans différents domaines à différents stades du déploiement.
- La formation continue est basée sur les besoins de l'individu, de la mission ou de l'organisation.

5. Les quatre grandes étapes de la formation préalable au déploiement du personnel en uniforme

La responsabilité nationale et de l'ONU pour la formation préalable au déploiement couvre quatre étapes importantes.

Diagramme 5 : Étapes au cours des phases de la formation préalable au déploiement



Étape 1 : Formation individuelle et collective aux compétences techniques et tactiques

- Tout le personnel déployé suit la formation technique et tactique de base nécessaire à l'accomplissement des tâches spécifiques de la mission. Le contenu de la formation varie selon les fonctions et les unités, en fonction de l'auto-évaluation initiale réalisée après la création de l'unité ou l'identification des individus.
- Tout le personnel doit se conformer aux exigences nationales préalables au déploiement.

Étape 2 : Formation au maintien de la paix de l'ONU

- Les autorités nationales assurent la formation obligatoire préalable au déploiement en utilisant :
 - Les MFBPD
 - Les modules de formation spécialisés (MFS) et les modules d'approfondissement de compétences (MAC)
 - D'autres supports d'orientation et de formation fournis par les Nations Unies

- Pour les unités, les commandants suivent une formation centralisée, souvent organisée par les établissements nationaux de formation au maintien de la paix.
- Les commandants ou les formateurs transmettent ces documents à leurs sous-unités, pelotons ou autres petits groupes respectifs.
- Le personnel en uniforme (experts militaires en mission de l'ONU (EMMNU), officiers d'état-major de l'ONU (OEMNU), policiers hors unités constituées (PHUC), etc.) doit suivre les cours nationaux correspondants dans le cadre desquels les supports fournis par le Secrétariat de l'ONU sont présentés.
- Les autorités nationales sont également chargées de veiller à ce que tous les membres du personnel déployés individuellement assistent à ces cours, les valident et obtiennent leur certification.
- Les États Membres certifient que les agents de maintien de la paix déployés répondent aux normes requises.

Étape 3 : Formation spécifique à la mission

- Les commandants, les officiers d'état-major et le personnel clé suivent une formation spécifique à la mission.
- Les méthodes incluent des cours théoriques, des exercices de postes de commandement (EPC), des exercices basés sur des scénarios (EBS), des exercices sur carte (ESC), des exercices d'entraînement sur le terrain (EET) et des exercices sur table (EST).

Étape 4 : Formation d'intégration

- Les contingents militaires et de police participent à des exercices d'entraînement sur le terrain (EET) basés sur les modules spécifiques à chaque mission.
- Au cours de cette étape, les commandants et les autorités nationales évaluent l'état de préparation opérationnelle des contributions nationales.
- Cette étape est essentielle. Parfois, les commandants des missions de l'ONU se réunissent d'abord avec leurs troupes à l'aéroport de la mission. Ils comptent sur les États Membres fournisseurs de contingents pour qu'ils respectent les exigences requises de l'ONU en matière de formation et de préparation du personnel.

6. Exigences de la formation préalable au déploiement

Au cours de la préparation, les autorités nationales doivent établir les exigences relatives à la formation préalable au déploiement pour chaque nouveau déploiement et rotation d'effectifs. Les personnes chargées de la planification élaborent les programmes et les plans de formation fondés sur trois domaines.

De l'ONU

- Le DPO et le DAO décrivent les programmes de la formation de base préalable au déploiement dans les MFBPD et les MFS.

De la mission

- Les missions identifient les exigences opérationnelles et tactiques.

De l'auto-évaluation nationale

- Le personnel militaire et de police national auto-évalue sa capacité actuelle. La planification et la conception de la formation préalable au déploiement doivent reposer sur une auto-évaluation réaliste.

7. Exigences obligatoires de la formation préalable au déploiement de l'ONU

Le Secrétariat de l'ONU établit une série d'exigences obligatoires. L'ONU exige que le personnel et les unités étudient :

- Les MFBPD
- Les MFS qui correspondent à leurs fonctions
- Les MFS et les MAC correspondant à des rôles spécifiques
- Les autres formations obligatoires de l'ONU

Diagramme 6 : Exigences obligatoires et recommandées de l'ONU en matière de formation au maintien de la paix



Les MFBPD sont universels et présentent les connaissances essentielles pour tout personnel de maintien de la paix (militaire, civil et police) avant le déploiement. Ces modules incluent la formation sur la conduite et la discipline et la prévention de l'exploitation et des abus sexuels. Les MFBPD s'appliquent à toutes les fonctions, catégories et grades. Les MFBPD établissent également des exigences minimales en matière de processus pour dispenser une formation préalable au déploiement conforme aux normes de l'ONU.

Les **MFS** comprennent des supports de formation sur les connaissances et les compétences requises pour exercer efficacement des fonctions spécifiques ou

occuper des postes particuliers dans le cadre d'opérations de paix. De nouveaux MFS sont élaborés pour répondre à l'évolution des besoins, et les anciens MFS sont régulièrement mis à jour.

Les **MAC** comprennent du matériel de formation lié à un domaine thématique transversal prioritaire qui présente un intérêt pour une catégorie spécifique de personnel déployé ou devant être déployé dans le cadre de missions chargées d'accomplir des tâches liées à ce domaine.

Certaines formations obligatoires de l'ONU s'appliquent à tout le personnel de l'ONU. Cette formation obligatoire s'appuie sur les orientations et le matériel de formation fournis par les Nations Unies et porte, par exemple, sur la protection des civils, la conduite et la discipline, la prévention de l'exploitation et des abus sexuels, l'égalité des genres et les premiers secours.



Références

- Nations Unies, Centre de ressources sur le maintien de la paix, page de formation et ressources.
- Nations Unies, site web de l'ONU sur la formation obligatoire.

8. Exigences opérationnelles et tactiques spécifiques à la mission

Le Conseil de sécurité se charge d'établir dans ses résolutions le mandat de chaque mission. Les autorités nationales identifient les besoins tactiques de leur contingent par le biais d'une analyse de la mission, guidée par les tâches du mandat de la mission. Ce processus est essentiel pour élaborer des plans de formation préalable au déploiement et préparer les effectifs engagés dans la mission.

Les autorités nationales portent une attention particulière aux exigences spécifiques des **tâches du mandat de la mission**. Conformément aux mandats, les unités militaires et de police doivent réaliser les tâches de deux manières :

1. Par le biais d'une fonction de **leadership**, par exemple en garantissant un environnement sûr, en protégeant les civils des violences physiques.
2. Par le biais de fonctions d'**appui**, par exemple en appuyant les actions humanitaires, le processus politique ou des tâches techniques de maintien de la paix, telles que le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR) des anciens combattants ou le rétablissement de l'État de droit.

L'ONU demande aux autorités nationales d'axer ses analyses sur les aspects suivants :

- Le concept des opérations dans la mission (CONOPS)
- L'environnement opérationnel

- Les règles d'engagement (RDE) ou la directive sur l'usage de la force (DUF)
- Le protocole d'accord (PA)
- La situation actuelle dans la mission au moment du déploiement.

9. Auto-évaluation nationale

Le personnel militaire et de police national auto-évalue sa capacité actuelle en deux étapes :

1. Évaluation du niveau des connaissances et compétences professionnelles, techniques et tactiques des nouvelles unités déployées ou rotations.
2. Les comparer avec les effectifs engagés.

Les planificateurs nationaux de haut niveau peuvent alors élaborer une formation technique pour combler l'écart entre les niveaux de compétences et de connaissances et les capacités engagées, et préparer les plans et programmes préalables au déploiement, les coûts et le calendrier.

10. L'appui de l'ONU aux États Membres en matière de formation

Rôle du SIF dans l'appui à la formation préalable au déploiement pour les États Membres

Le SIF, au sein du DPO, est l'autorité de formation au maintien de la paix désignée par les Nations Unies pour soutenir les États Membres dans leur formation préalable au déploiement. Cela comprend l'élaboration et la fourniture de matériel de formation et la prestation de services de conseil.

Le SIF collabore également étroitement avec le Bureau des affaires militaires (BAM) et la Division de la police (DP) sur des questions thématiques transversales et des questions de formation prioritaires liées au maintien de la paix.

Reconnaissance des formations dispensées par les États Membres dans le cadre de la formation préalable au déploiement conforme aux normes de l'ONU

Dès qu'un État Membre commence à dispenser une formation préalable au déploiement en utilisant les supports de formation diffusés par les Nations Unies (MFBPD, MFS et MAC), il peut demander la **reconnaissance de la formation** correspondante.

Services de conseils offerts aux États Membres

Le SIF offre des services de **conseil** à toutes les parties prenantes, qu'elles soient basées à New York, dans les capitales nationales ou sur le terrain.

Équipes mobiles de formation dirigées par le SIF

Le SIF déploie des équipes itinérantes de formation (EIF) dans les établissements nationaux et régionaux de formation au maintien de la paix afin de renforcer la capacité des États Membres à dispenser une formation préalable au déploiement. Ces EIF sont composées de formateurs issus du SIF et d'instructeurs nationaux qui ont été sélectionnés dans le cadre de cours de formation des formateurs (FdF) dirigés par le SIF.

Équipes itinérantes de formation fournies par les États Membres

Les équipes itinérantes de formation fournies par les États Membres sont des équipes d'assistance technique composées d'experts en formation d'un ou de plusieurs États Membres, qui sont déployées à titre exceptionnel dans le cadre d'opérations de maintien de la paix de l'ONU. Ces équipes travaillent en coordination avec le Secrétariat de l'ONU pour répondre aux besoins de formation spécifiques indispensables à l'exécution efficace des tâches confiées.

Visites d'évaluation et de conseil

Dans le cadre du processus de constitution des effectifs, le service intégré de formation collabore avec la Cellule de planification de la capacité et de la constitution des effectifs stratégiques pour aider les États Membres à respecter les exigences de formation en matière de disponibilité opérationnelle. Les visites d'évaluation et de conseil (VEC) sont essentielles pour évaluer les besoins liés aux capacités de formation. Sur la base de ces évaluations, les EMF sont déployées pour aider les PFT/A à répondre aux besoins spécifiques en matière de formation afin d'atteindre l'état de préparation opérationnelle.

Centre de formation des formateurs

Le Centre de formation des formateurs (FdF), situé au Centre de service régional de l'ONU à Entebbe, en Ouganda, fournit un soutien de qualité constant en matière de formation au maintien de la paix aux États Membres et aux missions du DPO. Le Centre sert de centre de formation pour les missions de l'ONU dans la région africaine et joue un rôle clé dans l'amélioration des capacités de formation des PFT/A afin de dispenser une formation au maintien de la paix conforme aux normes et aux exigences de l'ONU. Le centre FdF améliore les compétences des instructeurs, leur permettant de dispenser une formation essentielle à la réussite des missions de maintien de la paix. Il permet de constituer un noyau d'instructeurs capables de combler les lacunes en matière de formation préalable au déploiement et de dispenser une formation spécifique à la mission et conforme aux normes de l'ONU.

Cours des planificateurs nationaux seniors de l'ONU

Le cours des planificateurs nationaux seniors de l'ONU permet aux décideurs et aux responsables de la planification d'acquérir les compétences nécessaires pour déployer des contingents nationaux dans le cadre d'opérations de maintien de la

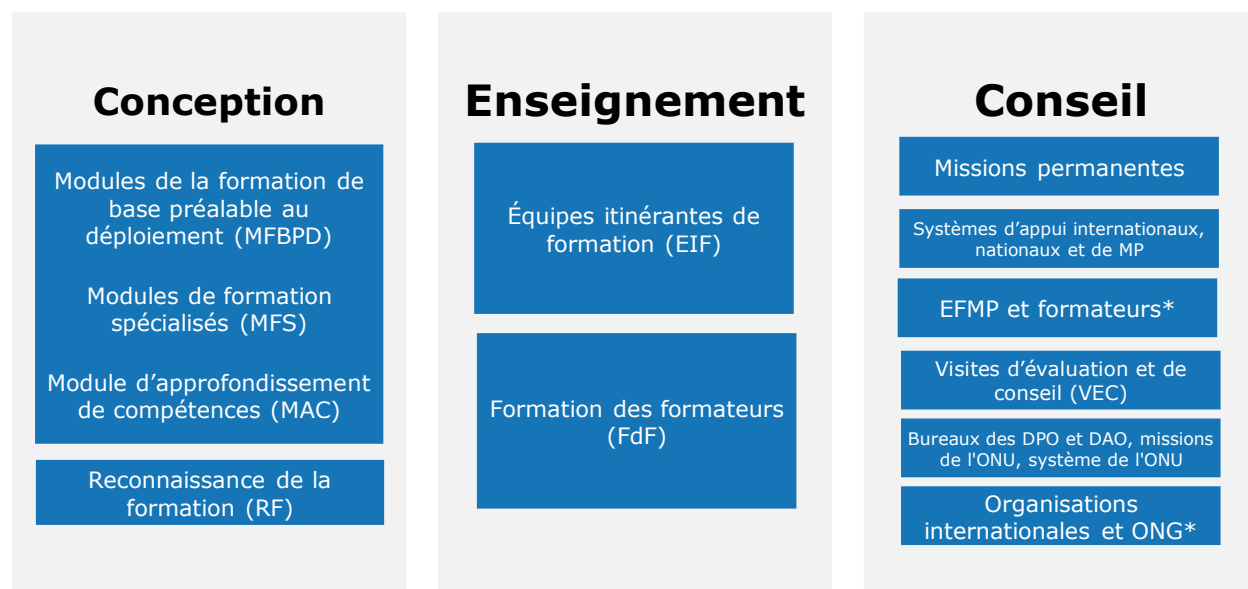
paix de l'ONU. Le programme couvre l'ensemble du processus, y compris la planification, la préparation, le déploiement, le soutien, la rotation, la négociation et le remboursement, dans le but d'améliorer les contributions nouvelles et existantes au maintien de la paix de l'ONU.



Références

- Assemblée générale, *Examen d'ensemble de toute la question des opérations de maintien de la paix sous tous leurs aspects*, A/RES/49/37, 9 décembre 1994, page 9.
- Département des opérations de paix, *Équipes itinérantes de formation militaire fournies par les États Membres*, Instruction permanente 2022.09 (2002).
- Département des opérations de maintien de la paix, Département de l'appui aux missions, *Reconnaissance des formations*, Instruction permanente 2009.22 (2009).
- Département des opérations de paix, Politique relative à l'état de préparation opérationnelle, 2024.06 (2024).

Diagramme 7 : L'appui du SIF aux États Membres



*MP – maintien de la paix ; EFMP – établissements de formation au maintien de la paix ; VEC – visites de conseil et d'évaluation ; ONG – organisations non gouvernementales

C. Dispenser une formation avec les MFBPD

1. Normes de l'ONU relatives à la formation au maintien de la paix

Trois documents de référence clés définissent et soutiennent les normes de formation au maintien de la paix de l'ONU :

- **Les modules de formation spécialisée du DPO des Nations Unies sur la formation des formateurs (2022) (MFS pour la FdF)** fournissent une base solide aux formateurs pour qu'ils puissent dispenser efficacement des formations préalables au déploiement et d'autres formations au maintien de la paix de l'ONU. Voici ce que couvrent les cinq modules :
 - Cycle de formation
 - Conception des cours et théories d'apprentissage
 - Évaluer la formation et établir des rapports
 - Concevoir une leçon
 - Dispenser la formation
- **Lignes directrices du DPO des Nations Unies relatives à la Conception, réalisation et évaluation de la formation (cycle de formation)**, Réf. 2019/14, constitue une base tout aussi solide que le MFS mentionné ci-dessus.
- **Guide pratique du DPO des Nations Unies pour l'évaluation de la formation au maintien de la paix (2019)** est la troisième référence clé pour les formateurs en maintien de la paix.



Références

- Nations Unies, Module de formation spécialisée sur la formation des formateurs 2022, disponible sur la page de formation du centre de ressources des Nations Unies
- Département des opérations de paix, *Conception, réalisation et évaluation de la formation (cycle de formation)*, lignes directrices, 2019/14 (2019).
- Département des opérations de paix, *Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix (2019)*

Tous les formateurs qui utilisent les MFBPD sont fortement encouragés à se familiariser avec les normes et les spécificités de la formation contenues dans ces trois références et à les appliquer lorsqu'ils utilisent les MFBPD.

2. Facteurs d'utilisation des MFBPD de l'ONU dans le cadre de la formation préalable au déploiement

Points à prendre en compte selon le contexte

Les cours dispensant une formation de base préalable au déploiement à l'aide des MFBPD sont conçus pour tenir compte des différents contextes qui influencent les décisions relatives à leur mise en œuvre. Cela recouvre notamment :

- Connectivité numérique, logiciels et bande passante, accès à l'Internet et aide à l'apprentissage numérique, y compris l'accès des apprenants aux ordinateurs
- Les installations et la mesure dans laquelle elles permettent des présentations informatisées, l'accès à des ressources vidéo en ligne et leur visualisation, ainsi qu'un espace adéquat
- Ressources humaines, installations et capacités de formation disponibles pour soutenir la mise en œuvre des MFBPD conformément aux normes.

Indépendamment des modalités d'enseignement et des éléments contextuels, les MFBPD définissent des **normes minimales** à la fois pour le contenu et le processus. Les leçons préparent les formateurs à transmettre le contenu de base aux apprenants.

Le contenu de base est présenté sous forme de diapositives et de messages clés. Dans les cas où la connectivité est incertaine ou lorsque les présentations ne peuvent être faites de manière fiable, les formateurs peuvent :

- Utiliser des diapositives pour préparer des notes d'allocation et des feuilles de tableau de conférence avec des mots clés.
- Mémoriser le texte de la leçon pour le présenter oralement, en utilisant une version imprimée de la leçon comme référence.
- Choisir, adapter ou développer des options d'activités d'apprentissage qui ne nécessitent pas d'écrans numériques ou de connectivité.

Lorsque la connectivité totale et les options numériques permettent aux apprenants d'accéder de manière autonome aux cours, les directeurs de cours et les formateurs sont encouragés à mettre davantage l'accent sur l'apprentissage autonome à l'aide de recherches sur Internet et de travaux en petits groupes sur des sujets assignés, que les apprenants présentent ensuite dans le cadre de l'apprentissage entre pairs.

Les apprenants adultes sont responsables de leur propre apprentissage. Les directeurs de cours et les formateurs sont chargés de créer des conditions favorables et de rendre compte d'un apprentissage conforme aux normes de l'ONU, dans le cadre des paramètres contextuels propres à chaque cours. L'utilisation de vidéos pour soutenir l'apprentissage est un élément important de la conception des MFBPD. Les formateurs qui éprouvent des difficultés à accéder à ces ressources audiovisuelles ou à les utiliser sont encouragés à contacter directement le SIF pour

mettre en place un accès alternatif (voir les coordonnées dans la section D à la fin de ce dossier).

Accent sur l'apprentissage

Les MFBPD réaffirment l'importance accordée à l'apprentissage dans ses versions précédentes et consolident l'aide à l'apprentissage. **L'apprentissage** se définit comme « l'activité ou le processus d'acquisition de connaissances ou de compétences par l'étude, la pratique, l'enseignement ou l'expérimentation ». Il implique et exige : (a) la compréhension ; (b) l'assimilation ; et (c) la mémorisation. **La présentation est nécessaire, mais insuffisante.** La bonne présentation du contenu de base est une étape de l'instruction ou de la formation efficace. Une autre consiste à rester concentré sur le processus d'apprentissage en tant qu'objectif principal de l'instruction tout au long du cycle de formation. **Un apprentissage réussi « produit un changement durable du comportement et de la pratique ».** Les enseignants sont encouragés à réfléchir systématiquement à ce qui sera différent ou aura changé dans les capacités des apprenants à la fin d'une leçon (énoncé des objectifs de l'apprentissage), et pas seulement à présenter le contenu. La pertinence des situations réelles dans les missions de maintien de la paix de l'ONU est encouragée par l'utilisation d'exemples et le partage d'expériences.

Des preuves scientifiques récentes suggèrent un certain nombre de techniques clés qui renforcent la mémorisation et l'apprentissage plus complexe et durable :

- Intercaler le contenu et la pratique, c'est-à-dire couvrir un contenu, passer à un autre contenu, puis revenir sur le premier contenu, dans un processus itératif ou répétitif.
- Demander régulièrement aux apprenants de vérifier leurs connaissances, par exemple au moyen de petits questionnaires, de tests et d'auto-évaluations. La révision répétée est considérée comme essentielle à l'assimilation, à la mémorisation à long terme et à la mise en pratique.
- Utiliser des scénarios et des incidents critiques qui contiennent des défis liés à de nouveaux apprentissages.

Soutenir l'apprentissage est une partie de la conception pédagogique où on peut faire preuve de créativité. Il n'y a pas de meilleure façon de procéder, mais il est généralement recommandé d'utiliser un mélange de méthodes et de techniques, avec une participation et une interaction planifiées.

- Il est fortement recommandé de créer régulièrement des occasions pour les stagiaires d'apprendre les uns des autres.
- Les MFBPD encouragent les formateurs à trouver des moyens d'accroître la responsabilité des apprenants dans leur propre apprentissage, notamment en leur donnant davantage de devoirs à faire en dehors des cours et en leur proposant un apprentissage autonome à l'aide de documents (sous forme papier ou électronique).

3. Aide renforcée à l'apprentissage

L'**aide à l'apprentissage** est renforcée dans les MFBPD. Elle comprend les éléments suivants :

1. Les **messages clés** qui résument le contenu essentiel pour les apprenants. Les messages clés sont intégrés dans chaque leçon et rassemblés dans un résumé à la fin de celle-ci afin de permettre une bonne synthèse. Le résumé peut également être utilisé comme document à distribuer. Les messages clés renforcent et soulignent ce que le personnel chargé du maintien de la paix doit :
 - **Connaître** – assimiler de nouvelles informations et compétences
 - **Mémoriser** – retenir, se rappeler et accéder à des informations apprises antérieurement
 - **Appliquer** et utiliser après la formation – dans des situations réelles.

Les messages clés des MFBPD sont les normes fondamentales ou minimales que les apprenants doivent acquérir et retenir dans le cadre d'une formation basée sur les supports de l'ONU. Les **banques de questions d'évaluation des connaissances** sont basées sur les messages clés.

2. Des **conseils aux formateurs** qui soutiennent une approche pédagogique apparaissent à des endroits clés des leçons sous forme de suggestions destinées aux formateurs afin de renforcer un aspect de l'apprentissage. Les conseils aux formateurs apparaissent en italique dans un texte vert foncé et sont identifiés par une icône standard et le titre *Conseils aux formateurs*.



Exemple de conseils aux formateurs : *Utilisez les diapositives d'introduction pour présenter le sujet de la leçon et le contenu de la leçon, l'objectif, la pertinence et les résultats de l'apprentissage. Adaptez le contenu de la leçon à votre public. Déterminez leurs connaissances de base à travers une discussion informelle en plénière ou un pré-test écrit.*

3. **Des exemples élargis et diversifiés** illustrent les concepts et fournissent des aperçus de la manière dont différents types d'agents de maintien de la paix (militaires, policiers et civils) interagissent avec le contenu dans le contexte d'une mission sur le terrain. Les formateurs sont également encouragés à s'appuyer sur leur propre expérience pour trouver des exemples et à rechercher des exemples disponibles en ligne.
4. Des **activités d'apprentissage** ont été élaborées pour toutes les leçons. Toutes les leçons comportent une activité d'apprentissage obligatoire et une ou plusieurs activités facultatives. Les activités d'apprentissage sont basées sur des vidéos, des discussions, des brainstormings, des paragraphes et des

études de cas, des exercices de correspondance, des scénarios, des travaux individuels, des travaux en binôme et des travaux en équipe sur des tâches courtes.

- Le **temps imparti** des activités d'apprentissage est indiqué. Les formateurs sont chargés d'intégrer et d'adapter les activités d'apprentissage à la conception et au contenu des sessions.

5. Les MFBPD constituent un **programme d'études unifié**. Le contenu d'une partie est lié et renforce le contenu des autres parties. La mémorisation est améliorée lorsque les apprenants explorent les liens entre les différents éléments. Les formateurs sont encouragés à rappeler régulièrement aux apprenants les contenus connexes et à souligner comment les différents contenus des MFBPD s'articulent entre eux pour former un tout cohérent.

6. Des **leçons d'ouverture et de clôture** ont été ajoutées aux MFBPD. En outre, chaque module comporte une **leçon d'introduction**. Les leçons de fond ont également été regroupées en fonction de leur contenu. L'objectif est de présenter et de structurer le cours.

Le modèle standard d'éducation des adultes connu sous l'acronyme BOPPPS a été introduit dans les MFBPD 2027 et est conservé dans les MFBPD 2024, avec une recommandation renforcée aux formateurs de l'utiliser pour l'élaboration des leçons et de la formation. Il a été prouvé qu'il permettait d'améliorer et de renforcer l'apprentissage. Chaque lettre de l'acronyme représente une étape importante d'un cycle standard de formation.

- **B** – Lien avec la leçon précédente (Bridge-in en anglais)
- **O** – Objectif (Outcome or objective)
- **P** – Évaluation en début de leçon (Pre-assessment)
- **P** – Apprentissage participatif (Participatory learning)
- **P** – Évaluation en fin de leçon (Post-assessment)
- **S** – Résumé (Summary)

Le modèle du BOPPPS est expliqué plus en détail dans le MFS sur la FdF, Module 4 : Concevoir une leçon.

7. **Évaluation de l'apprentissage**. Les MFBPD recommandent aux formateurs d'utiliser une combinaison de différents types de questions d'évaluation et d'appréciation de l'apprentissage, en constituant au fil du temps une vaste banque de questions. Des informations plus complètes sur l'évaluation de l'apprentissage sont fournies dans le *Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix* du Département des opérations de paix. Les exemples de questions d'évaluation de l'apprentissage fournis sont basés sur les messages clés des leçons. Ils illustrent l'utilisation de différents types de questions. Les formateurs sont encouragés à combiner différents types de questions et à utiliser les questions d'évaluation de l'apprentissage pour

soutenir l'apprentissage et l'évaluer. Des séries d'exemples de questions d'évaluation de l'apprentissage sont également fournies pour chacun des trois principaux types d'apprentissage : connaissances, compétences et performances, attitudes et état d'esprit.



Références

- Nations Unies, Module de formation spécialisé pour la formation des formateurs 2022, disponible sur la page Formation du Centre de ressources des Nations Unies.
- Département des opérations de paix, *Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix (2019)*

4. Évaluation des besoins en formation et en apprentissage des groupes d'apprenants

Les directeurs de cours et les formateurs sont les mieux placés pour évaluer les besoins spécifiques en matière d'apprentissage avant le déploiement. L'évaluation des besoins en matière d'apprentissage et de formation est couverte par les lignes directrices de l'ONU, *Conception, réalisation et évaluation de la formation (cycle de formation)*. Le terme utilisé est « évaluation des besoins en formation ».

L'ONU recommande de procéder à une évaluation des besoins de formation/apprentissage avant de concevoir un programme ou un cours de formation. Fondamentalement, une évaluation des besoins en matière de formation/d'apprentissage permet de déterminer ce que les apprenants savent déjà sur un sujet donné et d'identifier les lacunes existantes.

Elle aide les directeurs de cours et les formateurs à concevoir des cours adaptés à des groupes spécifiques et à établir des priorités pour la formation des différents groupes afin qu'ils atteignent le niveau requis dans le temps imparti.



Référence

- Département des opérations de paix, *Conception, réalisation et évaluation de la formation (cycle de formation)*, lignes directrices, 2019/14 (2019).

Les différents groupes d'apprenants ont des bases d'expérience et de connaissances différentes :

- Les agents de police et le personnel militaire sont formés dans certains domaines clés qui peuvent être nouveaux pour les civils, tels que la sûreté et la sécurité. La conception des cours pour les civils sur ces sujets peut être différente.

- Le déploiement de contingents militaires peut remettre en question la pertinence du contenu stratégique, perçu comme éloigné de leur réalité. Ce groupe d'apprenants a tout à gagner à utiliser largement des exemples illustrant en quoi le contenu les concerne. Les formateurs sont encouragés à fournir leurs propres exemples pour accroître la pertinence.
- Les formateurs et les apprenants ayant une expérience du maintien de la paix devront se tenir informés des nouveaux développements. Au cours de la dernière décennie, les menaces pour la paix et la sécurité ont considérablement évolué, tout comme les réponses apportées en matière de maintien de la paix. Les sites web de l'ONU sont des sources fiables d'informations précises et actuelles sur le maintien de la paix. Les formateurs sont encouragés à consulter régulièrement les sites web pertinents et à renforcer leur formation aux MFBPD en y intégrant des informations actualisées ou nouvelles.
- Les apprenants qui n'ont aucune expérience en matière de maintien de la paix devront couvrir en profondeur tout le contenu des MFBPD. D'où la nécessité d'adapter la durée du programme ou du cours de formation en conséquence. Les formateurs qui enseignent pour la première fois le maintien de la paix de l'ONU à des apprenants peuvent souhaiter renforcer considérablement l'apprentissage autonome et les travaux en petits groupes afin de s'assurer que tous les contenus fondamentaux sont couverts.

L'un des principes fondamentaux de l'apprentissage des adultes est que **les apprenants contrôlent et gèrent leur propre apprentissage.**

Dès le début d'un cours, il est recommandé aux formateurs d'encourager l'apprentissage autonome ainsi que l'auto-évaluation régulière de tous les apprenants, individuellement, en binôme, en petits groupes et en équipes de travail. Un autre principe clé de l'apprentissage des adultes est que les adultes apprennent mieux et davantage de leurs pairs, grâce à l'interaction entre eux.

L'évaluation des besoins d'apprentissage peut faire partie intégrante de la formation, mais aussi constituer un exercice préalable sur lequel fonder la conception du cours.

Un directeur de cours ou un formateur peut sélectionner une série de questions clés afin de déterminer les connaissances actuelles des apprenants sur les thèmes abordés dans une leçon donnée, utiliser des scénarios et des cas concrets pour évaluer le niveau de connaissances des apprenants et la manière dont ils pourraient réagir ou se comporter dans des situations courantes de maintien de la paix, ou encore recourir à une conversation informelle pour évaluer les connaissances et les mentalités existantes afin de concentrer la présentation du contenu sur les lacunes à combler.

Dans le cadre de la conception de l'apprentissage, les formateurs sont encouragés, à des moments clés, à inviter les apprenants à :

- Faire le point sur leurs connaissances, compétences et attitudes actuelles dans chaque domaine ou sujet.

- Identifier les domaines spécifiques dans lesquels ils ont de l'expérience et peuvent contribuer à l'apprentissage des autres.
- Suivre leur propre apprentissage par rapport aux normes MFBPD et s'appliquer continuellement à assimiler de nouveaux contenus jusqu'à ce qu'ils soient satisfaits et confiants.
- Être des apprenants actifs, à assumer leur part de responsabilité avec discipline pour être prêts et aptes à répondre aux normes minimales de maintien de la paix. L'aide à l'apprentissage fournie dans les MFBPD renforce cette responsabilité.

Garder les apprenants motivés est un moyen de maintenir leur intérêt et c'est l'une des raisons pour lesquelles les leçons des MFBPD sont équilibrées entre activités d'apprentissage et présentations.

5. Les différents types d'apprentissage

Les différents types d'apprentissage sont développés dans le MFS sur la formation des formateurs.

Les **trois principaux types d'apprentissage** autour desquels les MFBPD et les orientations sont conçus sont : connaissances et apprentissage cognitif (définitions, concepts, informations, faits, etc.) ; compétences, comportement et performance (capacité à faire quelque chose, à démontrer, à exécuter) ; et attitudes et état d'esprit (croyances et valeurs qui influencent le comportement). Ces trois types d'apprentissage se renforcent mutuellement. La **résolution de problèmes** est un quatrième type d'apprentissage appliqué qui s'appuie sur les trois types identifiés.



Exemples

Les formateurs des MFBPD ont utilisé avec succès l'approche suivante pour distinguer les trois types d'apprentissage, en prenant l'exemple de la sécurité routière.



Les MFBPD recommandent aux formateurs de présenter les trois types d'apprentissage aux apprenants, en les orientant vers les spécificités de l'apprentissage dans le cadre des normes de processus.

Un soldat bangladais est déployé dans le cadre de la mission de maintien de la paix MONUSCO en République démocratique du Congo.

- **Connaissances** : Le soldat est habitué à conduire à gauche. Il est essentiel de savoir qu'en République démocratique du Congo, on roule à droite. Les connaissances essentielles comprennent également les normes de l'ONU relatives à l'utilisation des panneaux de signalisation, au respect des limitations de vitesse et à l'application des mesures de sécurité au volant.

- **Compétences, comportement et performance** : Le soldat doit suivre une formation ou un encadrement, avoir la possibilité et le temps de s'entraîner à conduire du côté opposé de la route, jusqu'à ce qu'il se sente capable d'adapter et de modifier sa conduite en toute sécurité. Le soldat doit également se familiariser avec les normes minimales de l'ONU en matière de conduite et d'utilisation des véhicules de l'ONU et appliquer systématiquement les normes de l'ONU à toute conduite de véhicules de l'ONU.
- **Attitudes et état d'esprit** : Pour se conformer aux normes de conduite de l'ONU, le soldat peut être amené à modifier son attitude et son état d'esprit, par exemple en adoptant un style de conduite prudent qui respecte les normes internationales et en : (a) portant sa ceinture de sécurité à tout moment lorsque le véhicule est en mouvement ; (b) s'assurant que les passagers portent leur ceinture de sécurité ; (c) respectant les limitations de vitesse ; (d) appliquant les mesures de sécurité et de sûreté à toutes les activités sur la route ; (e) utilisant systématiquement les clignotants.

Pour les formateurs, il est essentiel de comprendre que le changement d'attitude suit le changement de comportement.

6. Durée minimale des leçons

Les MFBPD sont composés de **34 leçons**. La durée minimale standard des leçons a été fixée à 45 minutes par leçon par les Nations Unies afin de couvrir suffisamment le contenu essentiel de la leçon et de mener à bien les activités d'apprentissage. Les exceptions à cette règle sont les suivantes :

- Les leçons d'ouverture et de clôture, d'une durée de 25 minutes
- Les leçons d'introduction aux modules, qui durent 20 minutes
- Les leçons en deux parties (2.2 et 3.1), qui durent 90 minutes
- L'étude de cas (2.10) d'une durée de 90 minutes

Pour de plus amples informations, veuillez vous référer au diagramme 8 à la page 25 pour vous aider à élaborer le programme de votre cours MFBPD.

Diagramme 8 : Durée minimale des leçons

Leçon d'ouverture (25 minutes)

Module 1	Module 2	Module 3
1.0 (20 minutes)	2.0 (20 minutes)	3.0 (20 minutes)
1.1 – 1.8 (45 minutes chacune)	2.1 (45 minutes)	3.1 (90 minutes Parties 1 et 2)

2.2 (90 minutes Parties 1 et 2)	3.2 – 3.11 (45 minutes chacune)
2.3 – 2.9 (45 minutes chacune)	
2.10 (90 minutes d'étude de cas)	

Leçon de clôture (25 minutes)

La durée minimale du cours est d'une semaine de travail complète de **37 heures**. Cela comprend le temps nécessaire pour :

- Organiser les sessions d'ouverture et de clôture
- Introduire des modules et des séries de leçons groupées
- Faire le lien avec la leçon précédente et la conclusion de chaque leçon, selon le modèle BOPPPS
- Faire le point sur les connaissances existantes (évaluation préalable informelle) et les évaluer (post-test, ou test de fin de leçon)
- Présenter le contenu de base de chaque leçon
- Interagir avec les apprenants sur le contenu
- Réaliser des activités d'apprentissage participatif
- Réaliser l'étude de cas de 90 minutes
- Intégrer l'utilisation de quiz et de tests rapides sur le contenu actuel et précédent afin de renforcer l'assimilation, la restitution et la mémorisation
- Intégrer des activités d'apprentissage autonome et indépendant en dehors du temps de cours structuré

Les décisions concernant l'utilisation du temps sont prises par le directeur du cours et les formateurs, sur la base d'une évaluation des besoins d'apprentissage et en référence aux normes des MFBPD.

Lorsqu'une évaluation des besoins d'apprentissage confirme qu'un groupe d'apprenants connaît déjà certains contenus fondamentaux des MFBPD, les formateurs doivent utiliser les contenus essentiels et les références et ressources fournies pour approfondir et élargir cette base de connaissances.

Il peut également être fait référence aux MFS et aux MAC, selon les fonctions des agents de maintien de la paix déployés. Les différents types de formation préalable au déploiement requis se complètent mutuellement. L'ONU soutient cette souplesse d'approche. Répartir la formation sur plusieurs semaines peut améliorer l'assimilation et la mémorisation par les apprenants et permettre de renforcer les messages, d'encourager l'étude indépendante et les activités d'apprentissage autonome ou les tâches en petits groupes, ainsi que d'évaluer plus rigoureusement l'apprentissage.

D. Préparation

1. Préparation des participants

Le document intitulé *Opérations de maintien de la paix des Nations Unies, principes et orientations* (généralement appelé « Doctrine Capstone ») énonce les principes directeurs et les objectifs fondamentaux des opérations de maintien de la paix de l'ONU, ainsi que les principaux facteurs qui contribuent à leur mise en œuvre et à leur succès sur le terrain.

Un exemplaire de la Doctrine Capstone, sous forme imprimée ou électronique, peut être remis à chaque personne participant à un cours de formation préalable au déploiement, avec pour instruction de le lire et, éventuellement, avec des exercices d'auto-apprentissage à réaliser individuellement ou en petits groupes. Pour le télécharger, recherchez « Doctrine Capstone des Nations Unies » dans n'importe quel navigateur Internet.

Dans le cadre d'un renforcement de l'apprentissage autonome, les directeurs de cours et les formateurs sont également encouragés à inviter les apprenants à faire leurs propres recherches et à explorer les opérations de maintien de la paix de l'ONU, en particulier par le biais du site web de l'ONU sur le maintien de la paix et du Centre de ressources sur le maintien de la paix de l'ONU. Vous y trouverez de plus amples informations sur le maintien de la paix de l'ONU l'exploitation et les abus sexuels, la conduite et la discipline, ainsi que des données sur le maintien de la paix de l'ONU.

2. Préparation pour les directeurs de cours et les formateurs

Éléments clés à prendre en considération :

- **Se coordonner avec un référent du PFT/PFA** et d'autres parties prenantes concernées, le cas échéant, sur les points suivants :
 - Calendrier et dates de formation, en veillant à ce que la formation ne soit pas programmée pendant les principaux jours fériés, dans la mesure du possible
 - Conception, agenda et calendrier du programme de formation
 - Ressources et besoins en matière de soutien et moyens de les satisfaire
 - Contraintes et limitations, avec des plans pour y faire face, les éviter ou les minimiser.
- **Élaborer une stratégie de formation avant de finaliser un programme de formation.** Chaque formation présente des défis différents. Élaborer une stratégie de formation en fonction de l'environnement, des ressources, des infrastructures et du soutien disponibles, ainsi que des besoins en matière d'apprentissage, avant de finaliser le programme et l'ordre du jour de la formation. Intégrer l'évaluation de l'apprentissage dans la stratégie de formation.

- **Aider les formateurs à se familiariser avec l'environnement de formation.** Dans la mesure du possible, aider les formateurs à effectuer une reconnaissance physique du site de formation afin de se familiariser avec l'environnement, de gérer les conflits potentiels avec des formations prévues simultanément et d'anticiper et d'atténuer tout risque susceptible de compromettre le bon déroulement de la formation.
- **Anticiper et planifier les éventuelles difficultés.** Parmi les difficultés concrètes rencontrées par les formateurs, on peut citer celles liées aux jours fériés locaux et religieux, à l'électricité et à la disponibilité des locaux.
- **Assurer un soutien technologique adéquat.** Pour les grands groupes, l'équipement de base comprend un système de sonorisation permettant d'amplifier la voix des formateurs et un haut-parleur pour diffuser le son des vidéos.
- **Garantir un environnement d'apprentissage favorable.** Les sièges et la visibilité doivent permettre à tous les participants de voir les diapositives et les films et de les entendre. La disposition des sièges doit permettre des activités d'apprentissage.
- **Mettre en place des équipes de formation solides.** Analyser les points forts des formateurs et des membres de l'équipe de formation, en identifiant leurs antécédents et leurs domaines de spécialité afin de déterminer les thèmes à aborder. Désigner un chef d'équipe de formation. Rechercher l'expertise nécessaire pour combler les lacunes tout en renforçant les capacités internes.
- **Définir et renforcer des attentes claires en matière de participation totale tout au long de la formation.** Responsabiliser les formateurs et les participants pour qu'ils participent pleinement, afin d'éviter les dérives qui peuvent se produire lorsque les gens prennent de longs déjeuners et ne reviennent parfois pas à la formation dans l'après-midi. Ce niveau d'implication est inférieur à la norme et les centres de formation sont responsables de l'application des normes minimales des MFBPD, tant sur le plan du contenu que du processus, ce qui inclut une participation totale et soutenue à la formation préalable au déploiement.
- **Toujours fournir un retour d'information aux référents nationaux des pays hôtes** À l'issue de la formation préalable au déploiement, préparer un bilan et faire part aux référents nationaux hôtes des points à maintenir et à améliorer pour les prochaines sessions de formation. Soutenir et renforcer l'appropriation et les capacités locales. Fournir le même retour d'information au service intégré de formation, afin que l'expérience acquise permette d'améliorer en permanence les MFBPD.

3. Mandat d'un formateur MFBPD de l'ONU

Il est recommandé que les directeurs et formateurs des cours de base préalables au déploiement aient une expérience des missions de maintien de la paix de l'ONU. Cette expérience leur permet d'évaluer avec précision les besoins d'apprentissage,

de rendre le contenu vivant à l'aide d'exemples tirés de l'expérience et de répondre avec précision aux questions.

Pour renforcer la capacité de formation, il est important de **connaître les tâches qui constituent le travail d'un formateur de base avant le déploiement**. Le mandat est suivi des étapes préparatoires minimales décrites ci-dessous.

Avant la formation

- 1. Maîtriser le contenu essentiel des MFBPD.** Étudiez et familiarisez-vous avec le contenu essentiel qui définit la norme technique pour les MFBPD de l'ONU. Les fichiers de cours constituent la principale source d'information, complétée par l'étude indépendante des liens, références et ressources fournis.
- 2. Se préparer à tirer le meilleur parti des MFBPD.** Examinez et familiarisez-vous avec l'introduction et les Conseils relatifs à l'utilisation des MFBPD et l'annexe 1, ainsi qu'avec les leçons et l'aide à l'apprentissage.
- 3. Mettre l'accent sur l'apprentissage dans la conception des cours et la préparation des sessions.** Élaborez un programme de cours et préparez des sessions qui favorisent l'apprentissage et qui relient le groupe d'apprenants et l'évaluation des besoins d'apprentissage aux leçons des MFBPD et à l'aide à l'apprentissage. Appliquez les paramètres suivants à la conception et à la réalisation de la formation :
 - Appliquez systématiquement les normes minimales pour l'ouverture, la conclusion et la clôture d'une session, en vous assurant que les apprenants suivent la session, et évaluez-les avant et après une leçon afin que vous et les apprenants puissiez mesurer les progrès réalisés. Utilisez le modèle recommandé appelé BOPPPS pour s'assurer que les étapes clés sont systématiquement suivies (expliqué dans le MFS pour la FdF, Module 4).
 - Planifiez l'évaluation et le contrôle comme partie intégrante de la mise en œuvre des MFBPD, pour les leçons, les modules et l'ensemble des normes.
- 4. S'assurer de bénéficier d'un soutien pour dispenser la formation.** Apprendre à se former efficacement est un processus continu. Si vous ne vous sentez pas tout à fait à l'aise pour dispenser certains contenus des MFBPD, faites appel à des experts en la matière pour vous aider à dispenser la formation. Les directeurs de cours et les formateurs sont encouragés à dispenser la formation en équipe, dans un esprit de soutien mutuel. Faites appel à des apprenants ayant une expérience des opérations de maintien de la paix de l'ONU en tant que personnes-ressources. Invitez des personnes ayant servi dans des missions de maintien de la paix de l'ONU à contribuer à la formation.
- 5. Se préparer et s'entraîner.** La mise en adéquation des besoins des apprenants, du contenu et du temps disponible est toujours un défi dans le domaine de la formation. N'improvisez pas au fur et à mesure : préparez-

vous et entraînez-vous. Consultez des formateurs plus expérimentés pour obtenir des conseils et des astuces. Évaluez vos propres capacités et tirez les leçons de votre expérience pour les renforcer.

Pendant la formation

1. **Respecter les normes déontologiques de l'ONU dans toutes les formations des MFBPD.** Définissez, donnez l'exemple et faites respecter les normes déontologiques de l'ONU tout au long de la formation préalable au déploiement. Fixez des normes ou des comportements attendus dès le départ avec les apprenants **et appliquez-les de manière cohérente.** Posez des exigences élevées : commencez et terminez à l'heure ; ne racontez pas de blagues de mauvais goût et n'utilisez pas l'humour de manière inappropriée ; ne faites pas de remarques qui contredisent les valeurs et les comportements ou les codes de conduite des Nations Unies ; ne manquez pas de respect à vos collègues, à vos pairs, aux personnes-ressources ou au contenu des MFBPD.
 - 1.1 Si les apprenants enfreignent les normes de conduite ou les valeurs et les comportements de l'ONU, n'ignorez pas leur comportement.
 - 1.2 Faites immédiatement part de vos commentaires sur les infractions mineures et confirmez qu'elles sont contraires aux normes de l'ONU et ne seront pas tolérées. Décrivez précisément les comportements à modifier et de quelle manière. Surveillez-les.
 - 1.3 Renvoyez les apprenants qui commettent des infractions graves et signalez-les à leurs supérieurs. Ils ne sont pas prêts pour la formation préalable au déploiement et le sont encore moins pour le déploiement.

Ces mesures peuvent être particulièrement difficiles à prendre lorsque les apprenants ont un rang, une position ou une fonction supérieurs à ceux des formateurs, et éventuellement lorsqu'ils sont plus âgés que ces derniers et issus de cultures qui accordent un grand respect aux personnes âgées. Cependant, la mise en œuvre de ces mesures fait **partie du travail d'un formateur responsable et professionnel.**

Les formateurs sont encouragés à travailler en équipe avec leurs directeurs de cours, leurs superviseurs, leurs responsables et leurs dirigeants afin de faire face à de telles situations de manière ferme et appropriée. **L'absence d'action peut elle-même constituer une violation des valeurs et des comportements de l'ONU.**

2. **Adapter la conception et les plans à la réalité.** Placez l'apprentissage et les apprenants au centre du processus de formation. Vous devrez peut-être adapter la conception du cours et les plans des sessions pour atteindre pleinement les résultats de l'apprentissage. **Les plans de cours sont des feuilles de route indiquant l'itinéraire idéal plutôt que des recettes pour réussir.** Contrôlez régulièrement les apprenants et suivez leurs progrès. Ne vous contentez pas de continuer lorsque vous savez que l'apprentissage ne se fait pas selon les normes requises. Revenez en arrière.

Vérifiez et contrôlez régulièrement les apprenants. Revoyez le contenu jusqu'à ce que les apprenants puissent démontrer les connaissances, les compétences et les attitudes/mentalités requises.

3. **Renforcer l'apprentissage.** Le renforcement de l'apprentissage passe par un certain nombre de mesures :
 - Utilisez systématiquement des objectifs et des résultats de l'apprentissage clairs.
 - Répétez les messages clés et le contenu essentiel.
 - Utilisez des exemples tirés de l'expérience pour souligner la pertinence et l'application.
 - Utilisez des banques de questions d'évaluation de l'apprentissage pour soutenir l'apprentissage et évaluer les acquis.
 - Impliquez activement les apprenants dans leur propre apprentissage et dans le soutien à l'apprentissage des autres.

4. **Associer des conséquences à une évaluation significative de l'apprentissage en tant que thème intégral de la formation.**

L'évaluation intégrée des besoins en matière d'apprentissage, les auto-évaluations régulières et les tests avant et après la formation (pré- et post-tests), dans le cadre d'une évaluation significative de l'apprentissage, font partie des responsabilités du formateur.

 - Les conséquences comprennent l'échec des participants au cours qui ne sont pas en mesure de démontrer qu'ils ont assimilé et retenu les connaissances requises.
 - Utilisez les tests comme aides à l'apprentissage ainsi que pour l'évaluation de l'apprentissage, dans le cadre de l'aide apportée aux apprenants pour qu'ils se préparent à démontrer avec succès un véritable apprentissage.
 - Aidez les apprenants à se concentrer sur les résultats de l'apprentissage jusqu'à ce qu'ils les atteignent, par exemple grâce à une étude indépendante autodirigée approfondie et à des tests répétés avec des questions, des scénarios et des méthodes de test différents.

Après la formation

- **Débriefing.** Les bilans après action constituent un élément important de la manière dont le système de l'ONU aborde l'apprentissage tiré de l'expérience dans le domaine du maintien de la paix, y compris la formation. Alors que l'expérience de formation est encore fraîche et récente, débriefez en tant qu'équipe de formation : les directeurs de cours, les formateurs, les personnes-ressources et les apprenants devraient être invités à partager leur expérience. Envisagez les trois thèmes de débriefing suivants :
 1. **Obtenir les commentaires des apprenants sur le cours et l'efficacité de la formation.** Cette évaluation est distincte de

- l'évaluation des progrès des apprenants en matière d'acquisition, d'assimilation et de mémorisation des contenus essentiels. Réalisez une évaluation de la formation à la fin du cours. Utilisez les commentaires consolidés des apprenants comme point de départ pour débriefer la formation dans son ensemble.
2. **Analyser ce qui s'est bien passé.** Quels éléments spécifiques ont été particulièrement efficaces et devraient être conservés ? Mettez en évidence les exemples de bonnes pratiques afin que d'autres puissent s'en inspirer.
 3. **Analyser ce qui n'a pas été pleinement réussi.** Comment renforcer à l'avenir la couverture des MFBPD et la formation préalable au déploiement pour des groupes d'apprentissage similaires ?
 - **Consignez dans le dossier de formation** les conclusions de la discussion ci-dessus. Partagez-les avec vos collègues concernés.
 - **Veillez à ce que toutes les questions d'évaluation de l'apprentissage** soient ajoutées à une banque de questions en constante expansion que tous les formateurs peuvent utiliser pour soutenir et renforcer l'apprentissage.
 - Consolidez les commentaires et les recommandations à l'intention des référents nationaux pour la formation, en tant qu'équipe de formation avec le directeur du cours.
 - **Fournir un retour d'information au Service de formation intégrée.** Partagez les conclusions de l'examen après action et le rapport d'information avec les référents nationaux pour la formation et le Service de formation intégrée. Incluez dans le retour d'information toute recommandation à l'intention du Service sur la manière d'améliorer et de renforcer les MFBPD.

Renforcez progressivement vos propres capacités

Réfléchissez à vos propres capacités en tant que formateur au fur et à mesure de votre expérience dans chaque cours. Chaque formateur peut s'améliorer dans certains domaines. Invitez vos pairs et les personnes-ressources, ainsi que les apprenants, à vous faire part de leurs commentaires. Dans quels domaines souhaitez-vous renforcer vos capacités ? Maintenez un plan d'apprentissage continu. Prévoyez comment vous obtiendrez des commentaires de mentors de confiance et de formateurs plus expérimentés dans le domaine du maintien de la paix lors de futurs cours, par exemple en invitant une personne à coanimer ou à assister à une session et à vous faire part de ses commentaires sincères.

E. Retour d'information au SIF pour améliorer les MFBPD de l'ONU – Formateurs et apprenants

Les formateurs et les apprenants sont encouragés à fournir au SIF un retour d'information direct sur les MFBPD afin d'améliorer et renforcer les supports.

Service intégré de formation

Division des politiques, de l'évaluation et de la formation

Département des opérations de paix

Nations Unies

Courriel : peacekeeping-training@un.org



United Nations Peacekeeping
Integrated Training Service