

Activités de formation

Les instructions relatives à chaque activité de formation sont détaillées ci-après. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des activités parmi lesquelles l'instructeur peut faire son choix :

Numéro	Nom	Méthodes	Durée
1.6.1	L'importance de l'autorité	Réflexion de groupe, discussion	5 minutes
1.6.2	Commandement et contrôle	Scénarios, questions	10 minutes
1.6.3	Assimilation des acronymes	Pause créative : mise en poésie, en rythme et en musique	10-45 minutes
1.6.4	Diriger une mission de maintien de la paix	Discussion avec un groupe d'experts	60-75 minutes

Activité de formation

1.6.1

L'importance de l'autorité

MÉTHODE

Réflexion de groupe, discussion

OBJECTIF

Identifier la nécessité de définir clairement qui détient l'autorité dans le cadre des missions de maintien de la paix des Nations Unies.

DURÉE

5 minutes

- Réflexion de groupe : 3 minutes
- Discussion : 2 minutes

INSTRUCTIONS

- Que signifie « avoir autorité » ?
- Donnez des exemples dans la vie quotidienne et au travail.
- Recensez les difficultés que pose l'absence d'autorité clairement établie.

RESSOURCES

- Instructions relatives à l'activité de formation
- Photos



Préparation

- Constituez de petits groupes. La durée de l'activité étant limitée, il peut être pertinent de créer un groupe par table étant donné qu'ils sont déjà constitués.
- Choisissez les illustrations à utiliser. Réunissez-en plusieurs exemples.
- Classez-les dans l'ordre de leur présentation. Choisissez la forme sous laquelle vous voulez les présenter (projection ou photocopiés). Il est préférable de réaliser cette activité avec l'ensemble de la classe. Envisagez de distribuer des photocopiés aux petits groupes constitués.

Instructions

1. Présentez l'activité. Cet exercice a pour but de renforcer les connaissances du groupe en matière « d'autorité, de commandement et de contrôle ».
2. Demandez aux participants de réfléchir aux questions suivantes :
 - a) Que signifie « avoir autorité » ?
 - b) Quels exemples pouvez-vous citer dans la vie quotidienne et au travail ?
 - c) Quelles difficultés peut poser l'absence d'autorité clairement établie ?
3. Projetez les images pour aider les participants à répondre.
4. Lancez vous-même la réflexion de groupe. Notez les réponses sur le tableau et inscrivez les exemples suivants d'autorité dans le pays d'origine des participants, au sein des Nations Unies et dans le cadre d'une mission de maintien de la paix de l'ONU : Premier ministre/Président, hauts responsables du personnel en tenue, cadres, Secrétaire général, secrétaires généraux adjoints, Représentant spécial du Secrétaire général / Chef de mission, Commandant de la force, Chef de la police civile, chefs d'unités/de départements.
5. Demandez aux participants de réfléchir à ces exemples. Mettez en avant les points suivants :
 - a) La « responsabilité » et « l'obligation de rendre compte » des dirigeants ;
 - b) Qu'entend-on par « commandement et contrôle » ?
 - c) Pourquoi l'absence d'autorité clairement établie est-elle source de confusion ?
 - d) En quoi le manque de respect à l'égard de l'autorité, du commandement et du contrôle peut-il également être source de confusion ?
 - e) Le caractère unique des systèmes de gestion d'une mission de maintien de la paix des Nations Unies.
6. Servez-vous des résultats de cette réflexion de groupe pour présenter le cours 1.6 sur le fonctionnement des opérations de maintien de la paix.

1.6.1 – Photos : L'importance de l'autorité

Disponibles sous forme de diapositives pour l'activité de formation.

Numéro de la photo	Description
<p>1.</p>  <p>Activité de formation 1.6.1 Image 1</p>	<p>António Guterres, Secrétaire général des Nations Unies.</p>
<p>2.</p>  <p>Activité de formation 1.6.1 Image 2</p>	<p>L'unité de police constituée (FPU) égyptienne basée à Bukavu (Sud-Kivu) reçoit la médaille des Nations Unies de la main du chef adjoint de la police des Nations Unies (UNPOL) de la mission MONUSCO, en août 2014.</p>
<p>3.</p>  <p>Activité de formation 1.6.1 Image 3</p>	<p>Le général de division Luciano Portolano, commandant de la force et chef de la mission FINUL, accueille un membre brésilien du Groupe d'intervention navale de la FINUL dans le port de Beyrouth (Liban), en août 2014.</p>

Activité de formation

1.6.2

Commandement et contrôle

MÉTHODE

Scénarios, questions

OBJECTIF

Appliquer les connaissances en matière de commandement et de contrôle aux missions de maintien de la paix des Nations Unies

DURÉE

10 minutes

- Travail de groupe : 5-7 minutes
- Discussion : 3 minutes

INSTRUCTIONS

- Examinez les scénarios d'une mission.
- En quoi « l'autorité, le commandement et le contrôle » contribuent-ils au succès de la mission ?

RESSOURCES

- Instructions relatives à l'activité de formation
- Réponses aux questions visant à guider la discussion
- Scénarios avec photos



Activité de formation 1.6.2

Scénario 1

Vous êtes le Chef de la composante Police (HOPC). Vous venez d'être déployé sur une nouvelle mission. Cette composante rassemble du personnel de police issu de différents pays contributeurs.



Module de formation de base préalable au déploiement de FONU - 2016

Préparation

- Choisissez la forme sous laquelle vous voulez présenter les photos (projection ou photocopiés).
- Lisez pour chaque scénario les réponses aux questions visant à guider la discussion.
- Écrivez la question sur un tableau : En quoi « l'autorité, le commandement et le contrôle » contribuent-ils au succès de la mission ?

Instructions

1. Présentez l'activité.
2. Montrez les photos et les descriptions de scénarios courants. Lisez les scénarios à voix haute.
3. Demandez aux participants comment ils réagiraient dans chaque situation et quels éléments ils doivent prendre en compte. Renvoyez-les à la question inscrite sur le tableau.
4. Recueillez plusieurs réponses du groupe avant de passer aux explications fournies ci-dessous.
5. Quand les participants auront examiné tous les scénarios, revenez sur la discussion et leur expérience. Étendez la réflexion à d'autres points.
6. Clôturez l'exercice. Point à retenir : un manque de respect à l'égard de l'autorité, du commandement et du contrôle – qu'il s'agisse de hauts responsables civils ou en tenue – peut engendrer des problèmes.

1.6.2 – Réponses aux questions visant à guider la discussion : Commandement et contrôle

Examinez les scénarios de mission. En quoi « l'autorité, le commandement et le contrôle » contribuent-ils au succès de la mission ?

Scénario 1

Vous êtes le Chef de la composante Police (HOPC). Vous venez d'être déployé sur une nouvelle mission. Cette composante rassemble du personnel de police issu de différents pays contributeurs.

Réponses

- Les hauts responsables doivent impérativement asseoir leur autorité pour coordonner les différents personnels.
- L'ensemble du personnel peut ainsi se sentir uni dans l'action au nom des Nations Unies.
- Cette autorité motive le personnel à collaborer et à adopter une démarche unifiée pour mettre en œuvre les tâches du mandat.
- Le fonctionnement des services de police n'est pas le même partout, c'est pourquoi le Chef de la composante Police doit adopter une approche unifiée pour les missions de l'ONU.

Scénario 2

Vous avez été déployé avec votre contingent militaire national sur une mission. Le Commandant de la force vous ordonne d'effectuer des patrouilles pour protéger les civils. Le Commandant de la force ne vient pas du même pays que vous. Ses instructions diffèrent de celles qu'on vous a données dans votre pays.

Réponses

- Le personnel doit suivre les ordres du Commandant de la force.
- Celui-ci doit veiller à ce que les officiers subalternes et les troupes soient correctement formés et reçoivent des instructions claires sur le terrain.
- Il doit énoncer clairement ses attentes en termes de mise en œuvre du mandat, de règles d'engagement et d'emploi de la force.
- Les Nations Unies disposent de l'autorité opérationnelle et du contrôle : les pays qui fournissent des contingents ou du personnel de police ne doivent pas interférer.

Scénario 3

Vous êtes le Représentant spécial du Secrétaire général / Chef de mission (RSSG/HOM). Une crise se déclare dans le pays hôte. La mission doit protéger les civils qui sont sous la menace de violences physiques. Les différentes composantes de la mission jouent des rôles variés, mais importants. C'est à vous qu'il revient de définir la réponse de la mission.

Réponses

- Le RSSG/HOM est chargé de définir la vision globale de la mission en s'appuyant sur le mandat.
- Il doit se servir de la stratégie, des procédures et des mécanismes existants pour appliquer une approche systématique en matière de protection des civils, ce qui inclut la stratégie de protection des civils.
- Il coordonne les différentes composantes de la mission.
- Il exerce l'autorité opérationnelle par l'intermédiaire du Chef de la composante militaire et du Chef de la composante Police.

1.6.2 – Scénarios et photos : Commandement et contrôle

Disponibles sous forme de diapositives pour l'activité de formation.



Activité de formation 1.6.2

Scénario 1

Vous êtes le Chef de la composante Police (HOPC). Vous venez d'être déployé sur une nouvelle mission. Cette composante rassemble du personnel de police issu de différents pays contributeurs.



Module de formation de base préalable au déploiement de l'ONU - 2016



Activité de formation 1.6.2

Scénario 2

Vous avez été déployé avec votre contingent militaire national sur une mission. Le Commandant de la force vous ordonne d'effectuer des patrouilles pour protéger les civils. Le Commandant de la force ne vient pas du même pays que vous. Ses instructions diffèrent de celles qu'on vous a données dans votre pays.



Module de formation de base préalable au déploiement de l'ONU - 2016



Activité de formation 1.6.2

Scénario 3

Vous êtes le Représentant spécial du Secrétaire général / Chef de mission (RSSG/HOM). Une crise se déclare dans le pays hôte. La mission doit protéger les civils qui sont sous la menace de violences physiques. Les différentes composantes de la mission jouent des rôles variés, mais importants. C'est à vous qu'il revient de définir la réponse de la mission.



Module de formation de base préalable au déploiement de l'ONU - 2016

Activité de formation

1.6.3

Assimilation des acronymes

MÉTHODE

Pause créative : mise en poésie, en rythme et en musique

OBJECTIF

Trouver des méthodes ludiques pour aider les participants à assimiler et à retenir les noms et les acronymes des principaux postes de responsabilité, structures et fonctions d'une mission de maintien de la paix des Nations Unies

DURÉE

Option courte : 10 minutes

- Travail de groupe : 5-7 minutes
- Discussion : 3 minutes

Option longue : 30-45 minutes

- Présentation et préparation de l'activité, répartition des tâches : 5 minutes
- Travail en petits groupes : 10-20 minutes
- Présentations des petits groupes devant le reste de la classe (ajustez le temps en fonction du nombre de groupes) : 10-20 minutes

INSTRUCTIONS

- Examinez les différents acronymes.
- Définissez chaque acronyme.
- Décrivez le rôle associé à chaque acronyme.

RESSOURCES

- Instructions relatives à l'activité de formation
- Étapes de l'activité de formation pour les participants
- Documentation de l'activité

Remarque : L'apprentissage du contenu des CPTM est difficile. La créativité peut faciliter cette tâche. Proposer des activités plus créatives aux stagiaires les aide à associer des idées et à s'en souvenir, ce qui facilite l'intégration de nouvelles connaissances et leur assimilation. Ne sous-estimez pas l'intérêt que peuvent avoir les groupes de stagiaires pour les activités de formation créatives. Surveillez à quel moment vous pouvez proposer une activité de ce type. Les dynamiques de groupe mettent du temps à se mettre en place. Les gens ont besoin de se faire confiance.

Objectif de cette activité de formation : présenter une activité de formation dynamique qui fait travailler le cerveau gauche des stagiaires.

Préparation

- Choisissez les postes de responsabilité, les structures et les fonctions qui vous serviront pour cet exercice. Appuyez-vous sur les observations et l'évaluation informelles des acquis des participants pour vous guider. Choisissez des acronymes que les participants ont appris et d'autres qu'ils ont plus de mal à retenir.
- Préparez une feuille par acronyme. Imprimez un acronyme par page en gros caractères.
- Choisissez si cet exercice sera réalisé sous sa forme courte ou longue.
- Constituez les groupes. Le temps est limité. Pour la version courte, envisagez de distribuer un ou deux acronymes par individu ou par groupe de deux. Pour la version longue, formez uniquement de petits groupes (4-6 personnes) pour qu'ils puissent finir l'exercice.
- Adaptez les instructions en fonction du temps disponible (chaque groupe doit savoir de quelle durée il dispose pour sa présentation). Cela peut varier d'une à trois minutes. Au-delà, les présentations seraient trop longues. Chaque groupe a pour objectif de préparer un message « choc » : clair, précis, bref et original.
- Groupez les acronymes en lots d'un à trois, selon le temps disponible et le nombre de groupes. Vous pouvez demander aux groupes de travailler sur 1 à 3 acronymes. Sinon, demandez à chaque groupe de couvrir au moins deux, voire trois acronymes dans sa présentation. Notez l'ordre de présentation des groupes pour que les acronymes soient traités dans un ordre logique (comme dans les cours).
- Inscrivez sur le tableau les instructions pour chaque étape de l'activité ou préparez une présentation PowerPoint décrivant les étapes et leur minutage. Imprimez une feuille d'instructions pour chaque groupe. (En particulier pour les exercices à durée limitée, il est important de s'assurer que les stagiaires se sentent capables de réaliser une tâche).

Instructions

1. Présentez l'activité. Formez les groupes et distribuez les dossiers contenant les acronymes rapidement. Faites-le pendant que vous présentez l'activité ou faites en sorte que les feuilles d'instructions soient déjà sur les tables (voir ci-dessous).
2. Option courte : Demandez aux participants d'élaborer, seuls ou à deux, une brève présentation du ou des acronymes qu'ils ont reçus. Les présentations doivent être courtes. Vous pouvez demander aux groupes de dresser le compte rendu de leur expérience. Vous pouvez également leur suggérer de partager leurs présentations pendant les pauses.
3. Option longue : Les groupes ont dix minutes pour élaborer *la présentation la plus créative possible*, qui aidera l'ensemble du groupe à mémoriser les acronymes qu'ils ont reçus et leur signification. Énoncez rapidement les étapes que les participants doivent suivre.
4. Aidez les groupes à gérer leur temps, en les prévenant toutes les 5 minutes et 2 minutes avant la fin.

Variantes

- Présentez cette activité de formation comme un concours. Demandez aux participants ou à d'autres juges de noter les performances. Attribuez la victoire à chaque équipe pour un critère différent : créativité, brièveté, divertissement, meilleure exploitation de tous les membres de l'équipe, présentation la plus colorée, la plus informative, qui donne le plus à réfléchir, la plus drôle, la plus longue, la plus courte, etc.
- Attribuez les mêmes acronymes à deux groupes. Envisagez cette option si certains acronymes, termes et concepts ne sont pas assimilés. Voir les mêmes acronymes décrits de manière différente aidera les stagiaires à s'en souvenir.

1.6.3 – Étapes de l'activité de formation pour les participants : Assimilation des acronymes

Mise en poésie, en musique, en scène ou en dessin Le temps est limité, donc travaillez vite.

Étapes :

1. **Travaillez en groupe : unissez vos efforts.** Servez-vous de l'acronyme imprimé comme d'un accessoire.
2. **Développez l'acronyme sous son nom complet.** Notez-le.
3. **Définissez la fonction que couvre l'acronyme.** Réflexion de groupe, notez les idées.
4. **Élaborez une présentation créative à partir des informations dont vous disposez** (l'acronyme, son nom complet, la fonction qu'il couvre). Soyez aussi **créatifs et amusants** que possible. *Qui chante ? Qui danse ? Qui fait des rimes ? Chaque personne peut-elle chanter une ligne de la chanson ? Tout le monde dessine-t-il ?*
5. **Cette activité vise à aider vos camarades à retenir la signification de cet acronyme et les concepts qu'il recouvre.** C'est là que la créativité entre en jeu. (Qu'est-ce qui vous aiderait vous à vous en souvenir ?)
6. **Votre présentation doit durer (nombre) minutes** (à confirmer par l'instructeur selon le temps disponible et le nombre de groupes. Durée standard : 2-3 minutes). Essayez d'attribuer à chaque membre de l'équipe un rôle dans la présentation.

1.6.3 – Documentation de l'activité de formation : Assimilation des acronymes

Liste des acronymes dans l'ordre du cours

HOM	Chef de mission
RSSG	Représentant spécial du Secrétaire général
HOM/RSSG	Chef de mission / Représentant spécial du Secrétaire général
COS	Chef de cabinet
DMS/CMS	Directeur / Chef de l'appui à la mission
HOMC	Chef de la composante militaire
HOPC	Chef de la composante Police
RSASG	Représentant spécial adjoint du Secrétaire général
RSASG principal	Représentant spécial adjoint principal du Secrétaire général
CR	Coordonnateur résident
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
RSASG/CR/CH	Représentant spécial adjoint du Secrétaire général / Coordonnateur résident / Coordonnateur des opérations humanitaires (« triple casquette »)
CH	Coordonnateur des opérations humanitaires
HCT	Équipe de pays pour l'action humanitaire
OIC	Officier responsable
COS	Chef de cabinet
BAR	Budget de la mission axé sur les résultats
DMS/CMS	Directeur de l'appui à la mission / Chef de l'appui à la mission
CAO	Chef de l'administration
CISS	Chef des services d'appui intégrés
DOA/CAO	Directeur de l'administration / Chef de l'administration
MLT	Équipe de direction de la mission
SMG	Conseil de direction
ISS	Services d'appui intégrés
MSC	Centre d'appui à la mission
JOC	Centre d'opérations conjoint
JMAC	Cellule d'analyse conjointe de la mission
JLOC	Centre des opérations logistiques conjointes

Activité de formation

1.6.4

Diriger une mission de maintien de la paix

MÉTHODE

Discussion avec des experts, guidée par des questions clés, suivie d'une session de questions-réponses et d'une discussion de groupe

OBJECTIF

Découvrir l'expérience de hauts responsables a) en matière de commandement et contrôle et de gestion d'une opération de maintien de la paix de l'ONU et b) sur la manière dont ils exploitent les documents essentiels

DURÉE

60-75 minutes, selon le nombre d'experts, le temps disponible, les questions des participants

- Activité et présentation des experts : 5-8 minutes
- Présentations / Groupe d'experts : 7-10 minutes / 21-30 minutes
- Questions et discussion (guidée) : 20-30 minutes
- Résumé et clôture : 5-8 minutes

INSTRUCTIONS

- Écoutez les présentations d'anciens hauts responsables dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies.
- Posez des questions.

RESSOURCES

- Instructions relatives à l'activité de formation
- Documentation de l'activité

Remarque : Il s'agit d'une activité d'intégration. Elle réunit les connaissances acquises dans les différents cours du module 1. La méthode de la discussion avec des experts suivie d'une session de questions-réponses et d'une discussion guidée est utile pour ancrer les différents contenus des CPTM dans la réalité. Vous pourrez la réutiliser à mi-parcours du module 2.

Préparation

- Trouvez 2 ou 3 personnes ayant récemment occupé des postes de responsabilité dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies et demandez-leur d'intervenir à titre d'experts. Essayez de combiner du personnel civil, militaire et de police parmi : les commandants de contingent, les HOMC/HOPC ou leurs adjoints, les chefs de cabinet, les civils nommés RSSG, RSASG, Chef de cabinet ou chef d'une composante civile.
- Établissez une note récapitulative comportant des questions clés à l'attention des experts.
- Préparez votre introduction pour l'activité de formation. Expliquez la différence entre les tâches décisionnelles « explicites » et « implicites » et faites savoir aux participants que les experts ont été invités à parler des deux.
- Choisissez les questions clés que vous utiliserez pour faire avancer la discussion ou la recadrer. Tirez les questions du contenu de base des cours 1.5 et 1.6.
- Vous pouvez préparer les participants à poser les questions clés afin d'avoir un échange plus soutenu.
- Occupez-vous de toutes les modalités de transport nécessaires et définissez le minutage de la séance.
- Réservez une salle et occupez-vous de la configuration des sièges.

Instructions

1. Présentez la discussion qui va suivre et souhaitez la bienvenue aux experts. Expliquez l'objectif et les instructions spécifiques destinées aux experts, telles que décrites dans la note récapitulative ci-dessous.
2. Laissez parler chaque expert pendant 7 à 10 minutes, en fonction du temps total dont vous disposez et conformément aux notes récapitulatives.
3. Invitez les participants à poser des questions aux experts. Prévoyez quelques questions après chaque présentation et un échange plus long à l'issue de toutes les présentations. Suivez l'ordre des questions convenu avec les participants si vous avez préparé un échange collectif.
4. Repérez les thèmes pendant les présentations. Notez les thèmes principaux pour les intégrer dans le résumé final.
5. Environ 10 minutes avant la fin de la session, commencez à clore le sujet en résumant les thèmes principaux, en récapitulant l'objectif et les points à retenir. S'il vous reste du temps, demandez aux participants ce qu'ils retiendront de la discussion avec les experts : points particulièrement intéressants, commentaires qui aideront leur apprentissage, etc.
6. Remerciez les experts et les participants pour leur contribution de manière aussi personnalisée que possible. Finissez à l'heure. (Souvent, on a tendance à laisser le temps s'écouler, car on n'ose pas interrompre les hauts responsables. Modérez leur temps de parole. Ils comprendront.)

1.6.4 – Documentation de l'activité de formation : Diriger une mission de maintien de la paix

Note récapitulative à l'attention des experts

Merci d'avoir accepté de participer à cette discussion pour partager votre expérience en tant que haut responsable et dirigeant d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies. Nous avons hâte d'écouter votre point de vue et vos anecdotes.

Chaque expert disposera de (nombre) minutes pour s'exprimer. À l'issue de toutes les interventions, les participants poseront des questions. Merci de tenir compte des points suivants lors de la préparation de vos remarques.

1. Sujets généraux

- 1.1 La complexité des mandats de maintien de la paix des Nations Unies
- 1.2 Le fonctionnement des opérations de maintien de la paix
- 1.3 La gestion quotidienne d'une mission de maintien de la paix

2. Tâches des dirigeants

- 2.1 Tâches explicites : documents et directives que vous recevez quand vous prenez votre poste.
- 2.2 Tâches implicites : autres tâches que vous devez mener à bien pour atteindre les objectifs mais qui ne vous sont pas toujours expliquées ou pour lesquelles vous n'avez pas toujours de consignes.

3. Enseignements et conseils en matière de collaboration

- 3.1 Enseignements importants tirés de votre expérience
- 3.2 Conseils en matière de collaboration entre les composantes et de coopération dans le cadre d'une équipe intégrée en mission

Exemples de questions clés pour les experts

Remarque : Si les participants posent de bonnes questions, vous n'aurez pas besoin de ces exemples. Il est utile de les avoir au cas où les participants manquent d'inspiration ou si leurs questions sont hors sujet.

1. À quel document vous êtes-vous le plus référé dans le cadre de votre rôle de haut responsable ?
2. À quelle fréquence les documents fondamentaux étaient-ils modifiés ?
3. La description de votre poste correspondait-elle au travail que vous avez effectivement dû réaliser ?
4. Vous sentiez-vous bien préparé pour assumer ce rôle de haut responsable ? Comment peut-on s'y préparer ?
5. Quels conseils avez-vous à donner (sur des difficultés spécifiques soulevées par les experts) ?
6. Quels sont selon vous les principaux défis pour faire collaborer les différentes composantes d'une mission de maintien de la paix ?