



Lignes directrices

Conception, réalisation et évaluation de la formation (Cycle de formation)

Approuvé par :	Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint aux opérations de paix
Date d'entrée en vigueur :	1 ^{er} août 2019
Contact :	Chef du Service intégré de formation (Division des politiques, de l'évaluation et de la formation)
Date de révision :	1 ^{er} août 2022

**LIGNES DIRECTRICES DU DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE PAIX
SUR LA CONCEPTION, LA RÉALISATION ET L'ÉVALUATION DE LA FORMATION
(CYCLE DE FORMATION)**

Table des matières :	A. Objet
	B. Champ d'application
	C. Contexte
	D. Instructions permanentes
	E. Fonctions et attributions
	F. Définitions
	G. Références
	H. Suivi de l'application
	I. Service à contacter
	J. Historique

ANNEXES

- Annexe 1. Évaluation type des besoins en formation : questions posées dans les entretiens et les enquêtes
 - Annexe 2. Formulaire d'évaluation type, niveau 1
 - Annexe 3. Formulaire d'évaluation type, niveaux 1 à 3
 - Annexe 4. Formulaire d'évaluation type, niveaux 3 à 5
 - Annexe 5. Comment calculer le rendement
Plan type de collecte de données et d'analyse du rendement
-

A. OBJET

1. Les présentes Lignes directrices ont pour objet de proposer au personnel du Département des opérations de paix et des opérations de maintien de la paix une norme claire relative à la manière de concevoir, de réaliser et d'évaluer efficacement des programmes de formation individuels (et non institutionnels ou systémiques). Elles aident par ailleurs à déterminer quand la formation peut permettre de combler les lacunes observées et dans quelles circonstances il convient d'avoir recours à d'autres solutions.

B. CHAMP D'APPLICATION

2. Les présentes Lignes directrices s'appliquent à toutes les activités de formation au maintien de la paix (voir Définitions) menées par le personnel civil, militaire ou de police ou en sa faveur, dans le cadre du Département des opérations de paix et des opérations de maintien de la paix. Aux termes de la politique intitulée « DPKO/DFS Policy on Training for all United Nations Peacekeeping Personnel (ref.2010/20) » (« Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur la formation de l'ensemble du personnel de maintien de la paix des Nations Unies réf. 2010/20 »), les bureaux chargés de fournir des conseils techniques à une composante sur le terrain sont également chargés d'identifier les besoins de formation technique et spécifique à un emploi en matière de maintien de la paix et de mettre en œuvre des plans de formation. L'objet premier des présentes Lignes directrices est donc de fournir des orientations. Elles constituent la norme minimale pour ce qui est de la conception, de la réalisation et de l'évaluation de la formation

du personnel du maintien de la paix des Nations unies. Les partenaires de la formation au maintien de la paix, tels que les États membres, les institutions internationales de formation au maintien de la paix et les prestataires de formation externes devraient se familiariser avec ces Lignes directrices dans le souci d'une promotion des initiatives de collaboration.

3. Compte tenu du fait que les ressources en matière de formation varient considérablement d'un bureau et d'une mission à l'autre, les présentes orientations ont été délibérément publiées sous forme de « lignes directrices », afin de permettre une certaine souplesse dans la mise en œuvre, qui prendra en compte les ressources disponibles dans le domaine de la formation. Les principes de base énoncés dans les six étapes de la section D s'appliquent à toutes les activités de formation ; au sein de ces étapes, certaines tâches sont préconisées sous réserve de la disponibilité des ressources. Dans tous les cas, des plans de formation détaillés et complets, des budgets et des rapports sur les résultats de la formation sont établis et communiqués au Service intégré de formation, de manière à favoriser l'échange d'informations, le recensement des activités de formation en cours et des tendances observées, la prévision des besoins futurs, ainsi que la prise de décision et la planification en connaissance de cause.

C. CONTEXTE

4. L'évaluation globale des besoins en matière de formation au maintien de la paix pour 2012-2013 a mis en évidence le lien entre les insuffisances de la performance et les besoins de formation et révélé un manque d'orientation, chez les responsables de programmes, sur la manière de concevoir, de réaliser et d'évaluer de manière effective et efficace des activités de formation spécifiques¹. L'une des recommandations issues de l'évaluation des besoins en matière de formation était que le Service intégré de formation élabore des documents d'orientation sur le cycle de formation, en mettant l'accent sur la manière d'évaluer et de communiquer les résultats et l'impact de la formation. Les présentes Lignes directrices visent à répondre à ce besoin. En tant que telles, elles apportent un complément au document intitulé « Policy on Training for all United Nations Peacekeeping Personnel (2010/20) » (« Politique de formation pour l'ensemble du personnel de maintien de la paix des Nations unies »), qui propose une approche stratégique globale de la formation. Le Practical Guide to Peacekeeping Training Evaluation (« Guide pratique pour l'évaluation de la formation au maintien de la paix ») apporte également un complément aux présentes Lignes directrices.

5. Les Lignes directrices sont conformes à la politique du Secrétaire général en matière de formation et de perfectionnement du personnel, qui préconise l'application des meilleures pratiques en matière de formation et encourage une approche intégrée de la formation et du développement (ST/SGB/2009/9). Ladite politique dispose également que des études d'impact doivent être intégrées à la planification et à la mise en œuvre des programmes, de manière à en renforcer l'efficacité, la pertinence et la traduction en compétences pratiques.

6. Les sections des Lignes directrices consacrées à l'évaluation ont été éclairées par une approche modifiée du rendement. Le rendement est un cadre d'évaluation à cinq niveaux de mesure, qui vise en définitive à aligner les programmes sur les objectifs opérationnels. Alors que, dans le contexte des Nations unies, la réalisation du niveau 5 peut ne pas être possible ou appropriée, des évaluations se situant entre les niveaux 1 et 4 (contribution à l'impact)

¹ L'évaluation des besoins en matière de formation, qui a été approuvée par le Comité de direction élargi du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en juillet 2013, est disponible dans la Base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix, à l'adresse suivante : <https://ppdb.un.org/SitePages/PolicyFramework.aspx>.

peuvent être utilisées pour justifier et défendre les budgets des programmes de formation réussis et pour identifier les programmes inefficaces qui doivent être réaménagés ou éliminés. La méthodologie du rendement consiste ainsi en un recentrage sur la conception, la réalisation et l'évaluation des programmes, qui doit permettre d'améliorer la formation au maintien de la paix.

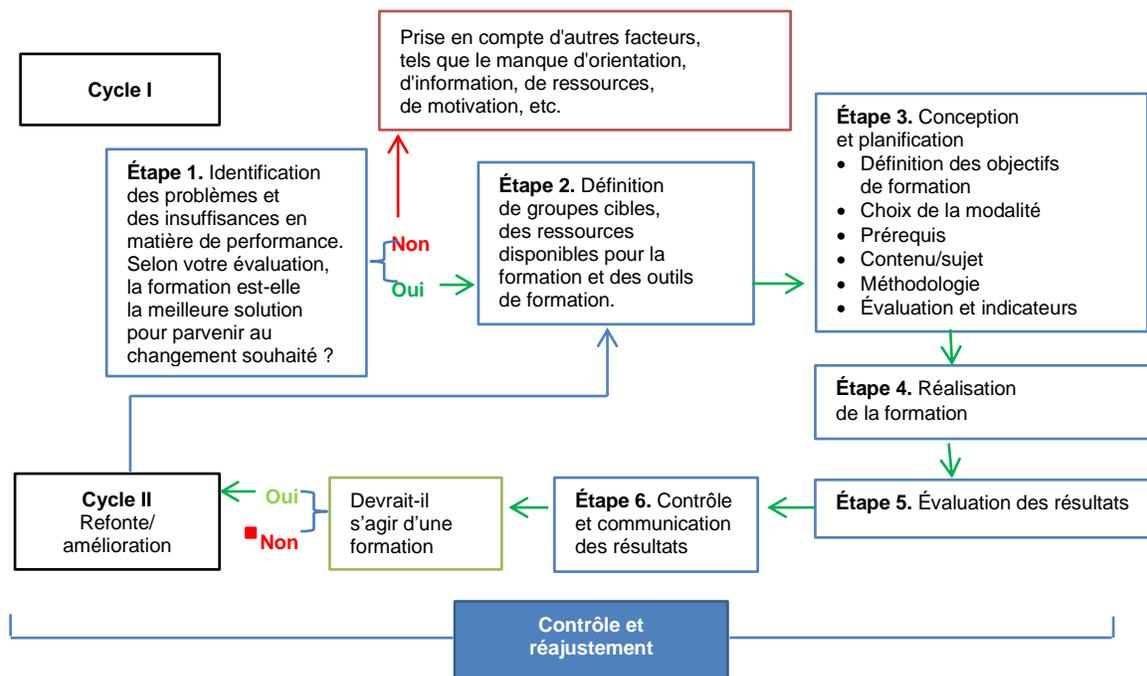
D. INSTRUCTIONS PERMANENTES

7. Avant le démarrage du cycle de gestion de la formation, il importe que les concepteurs de la formation comprennent bien l'environnement et le contexte opérationnel dans lequel l'organisation, la mission, le bureau ou l'unité fonctionne. Les éléments à prendre en compte sont notamment la culture institutionnelle, les tendances, l'appui de la direction, les politiques et les réglementations, la question de la représentation équilibrée des femmes et des hommes, les incitations et d'autres facteurs qui favorisent la performance d'une manière générale.

Le cycle de gestion de la formation : un processus continu

8. Le cycle de gestion de la formation, ou cycle de formation, est représenté dans le diagramme ci-dessous. Il est composé de phases distinctes qui peuvent être linéaires (évolution progressive) ou itératives. Le cycle en six étapes s'applique aux programmes de formation individuels.

Cycle de gestion de la formation



Étape 1 : Identifier les écarts de performance et déterminer si la formation est la solution

9. Analyse de la performance. Dans la recherche du type de formation qui pourrait s'avérer nécessaire, la première étape consiste à identifier et à analyser les écarts de performance que la mission, le bureau ou le domaine technique spécialisé cherche à combler. Lorsqu'ils

procèdent à une analyse de la performance, les concepteurs et les responsables de la formation doivent d'abord analyser les objectifs stratégiques, les priorités et les tâches prescrites, puis identifier les défis et les lacunes susceptibles d'entraver la réalisation. L'un des objectifs de l'analyse de la performance consiste à identifier les causes profondes des problèmes de performance. La méthode la plus fréquemment utilisée est l'analyse des documents, parfois appelée examen sur dossier".

10. Plus précisément, un examen de la performance devrait porter sur les points suivants

- a) Les objectifs stratégiques, les priorités et les mandats globaux de la mission, du bureau ou du domaine technique spécialisé : ils peuvent découler de résolutions du Conseil de sécurité, d'initiatives de réforme, de mandats des missions, de politiques de haut niveau, de documents d'orientation, de documents de planification et de documents budgétaires, de rapports d'évaluation, de plans de travail des départements et des unités, etc.
- b) Les défis actuels ou prévus et les écarts de performance dans la réalisation de ces objectifs et priorités, y compris les modèles ou tendances liés aux écarts de performance : ils peuvent être tirés des évaluations de performance et des rapports d'évaluation, des rapports annuels des missions ou des départements, d'analyses après action, de rapports de fin d'affectation, etc.
- c) Une analyse des motifs de l'écart de performance : par exemple, le contexte opérationnel a-t-il changé ? N'existe-t-il pas des orientations permettant de définir les rôles et les processus, ou les orientations ont-elles récemment été modifiées ? Les structures organisationnelles ou les processus de travail sont-ils adaptés à l'environnement opérationnel ? A-t-on recruté ou déployé un personnel qualifié suffisant ou approprié ; le personnel ne possède-t-il pas les compétences ou les aptitudes requises pour assumer ses responsabilités, etc.
- d) Les solutions possibles, y compris, mais sans s'y limiter, la formation, pour combler les écarts de performance identifiés.

11. La formation doit être considérée comme une solution parmi tant d'autres auxquelles il est fait appel pour relever des défis opérationnels et s'attaquer à des problèmes de performance. La formation ne peut pas remédier efficacement aux insuffisances de la performance qui résultent de carences constatées dans les domaines suivants : la définition des mandats, l'exercice des responsabilités, les orientations, les politiques, les ressources, la volonté, la motivation, les possibilités de recrutement et les problèmes concernant les capacités. Pour faire face à ces insuffisances, il y a lieu d'envisager ou d'appliquer des solutions autres que la formation ou d'associer ces dernières à la formation. Les changements de comportement et la dynamique d'apprentissage enclenchés par la formation exigent un soutien continu et un environnement propice qui les rendront durables et favoriseront leur transposition dans d'autres cycles de formation sur le lieu de travail. La Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (Département des opérations de paix), donne des avis sur la pertinence de la formation et assure l'élaboration d'orientations susceptibles de remédier aux écarts de performance identifiés.

12. Évaluation des besoins en matière de formation. Si la formation s'avère être la solution appropriée pour combler les écarts de performance identifiés, il faut définir les besoins de formation spécifiques du personnel dont les compétences existantes (connaissances, aptitudes et état d'esprit) ne correspondent pas aux compétences requises. L'évaluation des

besoins en matière de formation, qui est l'un des facteurs les plus importants de la réussite d'un programme de formation, doit être fondée sur les compétences. L'évaluation des besoins fondée sur les compétences vise à préciser, au niveau du groupe cible, les connaissances à améliorer, les aptitudes à développer et l'état d'esprit à promouvoir dans le cadre de l'identification des niveaux de compétences et de la comparaison entre les niveaux souhaités et les niveaux existants.

13. Il convient d'élaborer une note de cadrage sur l'évaluation des besoins en matière de formation, afin de définir le contexte, la justification, les objectifs, la portée, les limites, les parties prenantes ou les groupes cibles, la méthodologie, les résultats, y compris les outils de collecte des données de base et les résultats attendus. Il importe de définir le champ d'application aussi précisément que possible, en même temps que le groupe cible, afin de s'en tenir fidèlement aux objectifs de l'évaluation. L'identification précise des limites permettra également de gérer correctement le processus d'évaluation des besoins en matière de formation. Ces limites peuvent porter sur les éléments suivants : le nombre de sous-thèmes à couvrir dans le domaine technique choisi, le nombre de missions ou d'unités administratives à atteindre, la capacité à prendre langue avec les parties prenantes concernées en fonction des considérations politiques, opérationnelles et de sécurité régissant l'accès, de l'ouverture dans le domaine de la collaboration et de l'objectivité des retours d'information, etc.

14. Le rapport final de l'évaluation des besoins en matière de formation doit s'articuler autour d'au moins quatre grandes composantes, outre le résumé et la liste des principales recommandations. Ces composantes peuvent comprendre : a) la compilation et l'analyse des compétences requises et des compétences souhaitées, b) l'identification et l'analyse des compétences existantes, c) une analyse comparative des compétences requises et des compétences existantes, qui permette d'identifier les insuffisances, et d) l'identification des insuffisances auxquelles la formation peut remédier et des recommandations concernant la formation, assorties d'un calendrier indicatif.

15. Les sources de données permettant de compiler les compétences requises comprennent les documents d'orientation (politiques, procédures opérationnelles standard et lignes directrices), les mandats des missions, les plans de travail des départements, les directives, les concepts d'opérations, les définitions d'emploi comprenant les rôles et les responsabilités, et les plans de travail. Une analyse est nécessaire, notamment une analyse des tâches, qui permette de rattacher des compétences à ces dernières. Par exemple, l'établissement des rapports est une tâche, les compétences requises à cet effet pouvant comprendre un savoir spécialisé dans le domaine concerné, une très bonne compréhension de l'évolution de la situation, un savoir-faire analytique et des compétences en matière de recherche, de rédaction et de présentation, etc. Pour cette étape, les méthodes utilisées pour la collecte et l'analyse des données comprennent l'examen sur dossier et l'analyse des documents sources mentionnés ci-dessus, en plus des entretiens, des enquêtes et des discussions de groupe avec le groupe cible, les superviseurs, les pairs et les clients.

16. Les sources de données utilisées pour identifier les compétences existantes comprennent les résultats des travaux en cours, les rapports annuels et les rapports de mission, les rapports d'évaluation stratégique, les documents d'examen des résultats obtenus par les missions, les évaluations et les notations individuelles des fonctionnaires (e-PAS), les analyses après action, les rapports de fin de mission, les résultats d'évaluation, etc. Les méthodes de collecte des données peuvent inclure des tests de connaissances et des tests techniques, des entretiens, des discussions de groupe, des enquêtes d'évaluation des besoins, ainsi que des observations et des contributions de pairs, d'experts du domaine et d'autres parties prenantes.

17. L'utilisation des données, des rapports et des examens existants permet de gagner du temps ; toutefois, il importe de recueillir les contributions directes du public cible ou des utilisateurs finaux pour obtenir une vue d'ensemble complète des lacunes existantes. Les enquêtes, les questionnaires et les entretiens entrant dans le cadre de l'évaluation des besoins en matière de formation sont les méthodes de collecte directe de données les plus courantes². L'évaluation complète des besoins en formation devra également consister à examiner attentivement les possibilités et les obstacles qui se présentent dans le domaine de la formation, la manière dont le programme de formation peut être adapté pour maximiser les possibilités et surmonter les obstacles et le type d'appui au suivi qu'il faudra probablement mobiliser pour soutenir la mise en œuvre et l'application de la formation.

18. Si le temps et les ressources le permettent, l'évaluation des besoins de formation pourra prendre la forme d'un processus de collaboration associant une sélection de membres du personnel, de publics cibles, d'experts fonctionnels et de hauts responsables. Dans le souci de recueillir des données et des contributions de qualité, on privilégiera peut-être les entretiens individuels aux niveaux les plus élevés, tandis que les réunions-débats ou les discussions en groupe pourraient convenir davantage aux chefs de section ou de service et aux représentants du personnel. D'une manière générale, l'implication directe du personnel tout au long du processus de formation se traduira par un plus grand sentiment d'appropriation, ce qui encouragera le personnel à assumer davantage la responsabilité de participer aux programmes de formation qui en résulteront et garantira l'application et le succès de ces derniers.

Étape 2 : Définir les objectifs, les ressources et les moyens de la formation

19. Définir les groupes cibles. L'identification d'un groupe cible générique, par exemple les spécialistes des droits de l'homme sur le terrain, doit s'effectuer à l'étape 1. En affinant davantage la sélection d'un sous-groupe cible particulier à ce stade, on obtient la meilleure adéquation possible, ce qui maximise l'efficacité de la formation. La sélection du groupe cible peut s'appuyer sur les considérations suivantes :

- a) Qui devrait prendre part à l'apprentissage censé apporter les améliorations que vise la formation (par exemple, les personnes qui influencent la prise de décision dans un domaine donné) ?
- b) Le groupe cible est-il en mesure de faire bénéficier les pairs des connaissances et compétences nouvellement acquises ou de les leur transférer (par exemple, formation de personnes référentes, d'experts fonctionnels, de chefs d'équipe, etc.) ?
- c) Les participants disposent-ils de tout l'appui que devraient leur apporter les responsables et les pairs pour pouvoir promouvoir le changement ; sinon, cet appui peut-il être renforcé dans le cadre du programme de formation ou du processus de réforme ?

20. Identifier les prestataires de la formation. Dans la mesure du possible, il conviendra de faire appel aux compétences disponibles au sein du Département des opérations de paix, des opérations de maintien de la paix ou d'autres départements, organismes, fonds et programmes des Nations unies. Les critères de sélection des prestataires de la formation et des consultants, tant internes qu'externes, comprennent : la capacité avérée à dispenser une formation de qualité dans le domaine d'activité ou le domaine technique concerné en utilisant la méthode de formation retenue ; la disponibilité de ces spécialistes ; les coûts : la situation géographique ; la durabilité des solutions proposées (par exemple, existe-t-il un budget pour

² Annexe 1 : Questionnaire type des enquêtes et des entretiens consacrés à l'évaluation des besoins en matière de formation.

la poursuite du programme de formation ou existe-t-il une option permettant de former des formateurs afin de diffuser et de multiplier l'effet et l'impact de la formation ?). Dans la mesure du possible, les rôles et les responsabilités des prestataires de la formation devront être clairement définis dans un cahier des charges. Lorsqu'il est fait appel à un prestataire externe, le cahier des charges ou tout autre accord pertinent est rédigé conformément au Règlement et aux règles applicables à la passation de marchés et à l'engagement de consultants.

21. Identifier les besoins en ressources et les sources de financement. La formation peut être financée par diverses sources, telles que le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix au Siège, les fonds du budget ordinaire destinés à l'amélioration des compétences techniques, ainsi que les budgets de formation des missions et les fonds extrabudgétaires. En identifiant les besoins en ressources, il conviendra de rechercher et d'exploiter les solutions les plus rentables, par exemple l'organisation de la formation dans la zone de la mission ou l'apprentissage en ligne plutôt que la formation externe impliquant des déplacements, et des mesures de renforcement des capacités telles que la formation de formateurs plutôt que le recrutement régulier de consultants externes.

22. Il est conseillé aux animateurs de la formation dans les domaines fonctionnels et techniques du Département des opérations de paix d'entrer en rapport avec le Service intégré de formation pour obtenir des instructions détaillées sur la préparation du budget de la formation et les règles régissant la présentation du budget. Les chefs de section et les animateurs de la formation des missions sur le terrain doivent entrer en rapport avec le Centre intégré de formation du personnel des missions ou, à défaut, avec le responsable de la formation ou l'animateur de la formation.

Étape 3 : Concevoir et planifier la formation

23. La conception et la planification d'une formation font intervenir les tâches suivantes :

- a) La définition des objectifs de la formation. Les solutions de formation exigent d'abord une définition claire du résultat souhaité. Les objectifs de l'apprentissage devraient être utilisés pour décrire non pas le contenu de la formation mais plutôt les résultats escomptés. Les objectifs de l'apprentissage se présentent notamment comme suit :
- Les objectifs d'apprentissage du domaine cognitif à six niveaux, qui portent sur la capacité de se rappeler, de comprendre, d'appliquer, d'analyser, d'évaluer et de créer des concepts, des termes et des processus³ ;
 - Les objectifs d'apprentissage axés sur les compétences et la performance, qui se réfèrent à la capacité à démontrer les compétences acquises et à les appliquer sur le lieu de travail ;
 - Les objectifs d'apprentissage axés sur les aptitudes et les mentalités, qui ont trait aux changements souhaités dans les valeurs, les comportements et les codes de conduite.

Ces types d'objectifs d'apprentissage peuvent être utilisés en combinaison et doivent décrire de manière générale des comportements observables et mesurables, être axés sur des résultats et être clairement formulés. Les objectifs généraux doivent être complétés par des résultats d'apprentissage spécifiques pour chaque sujet couvert. Les résultats de l'apprentissage doivent clairement identifier ce que les participants ont appris et ce qu'ils sont capables de faire au terme de la formation. Des résultats d'apprentissage clairement définis revêtent un caractère essentiel pour l'évaluation de la formation.

³ Il s'agit de la taxonomie de Bloom, qui est utilisée pour classer les objectifs de l'apprentissage en différents niveaux de complexité et de spécificité.

- b) Choisir une méthode ou une modalité de prestation. Les concepteurs de la formation doivent privilégier des méthodes de prestation qui permettent de concilier les coûts et la nécessité de faire participer les apprenants. Les différentes méthodologies comprennent l'un des éléments suivants ou une combinaison de ceux-ci (apprentissage mixte) : l'apprentissage en ligne, les programmes d'autoformation, les exercices de simulation, l'apprentissage en groupe (ateliers en présentiel, séminaires, projets d'équipe, visioconférence, blogues et groupes de discussion, etc.), l'apprentissage individuel (coaching, orientation professionnelle, jumelage) et l'apprentissage par l'expérience (formation en cours d'emploi, missions, formation axée sur les tâches).

Chacune de ces méthodes de prestation a ses points forts et ses limites. Les critères à prendre en compte pour décider des méthodes de prestation sont les suivants : les meilleures pratiques en matière de formation et l'application des principes de l'éducation des adultes (voir l'étape 4 ci-dessous) ; les résultats des évaluations des activités de formation précédentes ; la concentration géographique ou la dispersion du public cible ; la possibilité pour les participants de prendre un congé et de se déplacer pour la formation ; la disponibilité de compétences en interne ; les dispositions réglementaires ou de politique générale qui peuvent imposer le recours à certaines méthodes de prestation ou à certains prestataires de formation (par exemple pour la certification) ; les coûts/la disponibilité du financement. Dans la mesure du possible, la formation devra être conçue de manière à assurer la plus grande participation possible de l'apprenant, selon les modalités les plus économiques et les plus viables. L'utilisation d'une combinaison de méthodes de prestation peut souvent atténuer les difficultés que présente une méthode unique et peut permettre d'atteindre efficacement les objectifs de l'apprentissage.

Conformément à la politique de formation de l'ensemble du personnel du maintien de la paix des Nations unies, il convient d'envisager des méthodes de prestation qui permettent de tirer efficacement parti de la technologie. Cependant, la mise au point d'un cours d'apprentissage en ligne exige plus que le simple transfert du contenu des cours existants vers une plateforme en ligne. Il convient de choisir une méthodologie d'apprentissage, une conception pédagogique et un type de média appropriés (graphiques, animations, applications audio, vidéo et mobiles, etc.). Une plateforme d'apprentissage efficace doit comporter un cadre qui soutient les apprenants et peut être relié à des outils de médias sociaux tels que les blogues, les réunions en ligne et les conférences sur le web et complété par ces outils, en vue de créer une interaction. En règle générale, l'apprentissage en ligne est plus adapté à la formation basée sur les connaissances et à la documentation préalable qu'à la formation basée sur les compétences.

- c) Élaborer le contenu et choisir la méthodologie. Les concepteurs de la formation devront déterminer le type et la portée du contenu ainsi que les modes de présentation et la mise en séquence. Il convient de faire la distinction entre le contenu obligatoire, qui est directement lié au travail que les individus doivent accomplir pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation, et le contenu facultatif, qui fournit des connaissances supplémentaires. Dans le cadre d'un module de formation, un plan de contenu doit être élaboré par les concepteurs de la formation et comporter les éléments suivants : les principaux objectifs ou groupes d'objectifs clés pour chaque module ; le contenu exprimé en termes d'intitulés de sujets clés ; les activités pratiques, les travaux de groupe, les jeux d'apprentissage et les discussions, par exemple l'utilisation d'exemples de meilleures pratiques provenant de missions pour renforcer

l'apprentissage ou stimuler et rappeler les connaissances antérieures ; les tests et les exercices destinés à évaluer l'apprentissage ; et des plans d'action pour l'application de l'apprentissage.

Les concepteurs de la formation doivent s'assurer que l'ensemble des contenus et des matériaux répond aux objectifs de la formation, qu'ils sont fondés sur les politiques, les orientations et les enseignements propres à l'Organisation et aux départements et qu'ils sont adaptés au groupe cible en termes de langue, de culture, de sexe et d'autres considérations pertinentes. Lors de l'élaboration du contenu, les concepteurs de la formation devront consulter la Base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix, qui contient tous les documents d'orientation et les meilleures pratiques en matière de maintien de la paix des Nations unies⁴.

- d) Intégrer les objectifs et les plans d'évaluation au stade de la conception et de la planification. L'évaluation doit être planifiée – à chaque niveau et globalement – pour chaque programme. Au cours d'un cycle de planification classique, l'objectif et le niveau de l'évaluation ainsi que les méthodes de collecte des données doivent être déterminés. De plus amples informations sont fournies sur l'évaluation de la formation à l'étape 5.

Étape 4 : Réalisation de la formation

24. Tous les formateurs doivent justifier de compétences avérées en matière d'animation et de présentation, en plus des compétences qu'ils doivent posséder dans le domaine de spécialisation concerné. Il est fortement recommandé que l'ensemble des experts fonctionnels et des personnes ressources chargées de dispenser une formation prennent part à une session de formation de formateurs pour pouvoir faire participer efficacement les apprenants à un processus d'apprentissage. L'incapacité à faire passer un message, à mobiliser et à inspirer les apprenants se traduira par des résultats qui laisseront à désirer. Il importe donc de créer un environnement propice à l'apprentissage. L'on devra élaborer un plan de cours et un guide de l'animateur détaillés, qui rendront compte de la progression et de la gestion du programme de formation, notamment des tests avant et après la formation ou d'autres types d'évaluation de l'apprentissage, des conseils sur la manière de gérer les échecs et des restitutions après les réunions-débats, des questions et réponses les plus fréquentes, du volet de la gestion du temps en ce qui concerne les exercices, des messages clés à retenir, etc. Il conviendra d'élaborer à l'avance les formulaires d'évaluation et de retour d'information, ainsi que les documents destinés aux participants. La préparation personnelle, notamment l'acquisition d'une connaissance approfondie du contenu et d'une bonne maîtrise de la méthodologie, revêt un caractère essentiel.

25. La mise en œuvre de la formation doit être guidée par les principes de la formation des adultes. Plus précisément, la formation doit tenir compte du fait que les apprenants adultes :

- *Sont autonomes*, ce qui signifie qu'ils doivent être libres de s'orienter et d'apprendre par la pratique. Les animateurs doivent associer activement les participants au processus d'apprentissage, en les guidant dans ce processus plutôt qu'en leur faisant constater des faits.
- *Ont accumulé une expérience et des connaissances concrètes*, qui confèrent une efficacité accrue à l'apprentissage. Les animateurs doivent faire ressortir l'expérience et les connaissances pertinentes des participants, par exemple par l'entremise de séances de brassage d'idées ou de débat, de jeux de rôle, etc.

⁴ <https://ppdb.un.org/SitePages/PolicyFramework.aspx>.

- *Visent des objectifs.* En s'inscrivant à un cours, les apprenants savent généralement quels objectifs ils veulent atteindre. Ils apprécieront donc un programme de formation structuré, assorti d'éléments clairs et précis. Les animateurs doivent montrer aux participants comment cette formation particulière les aidera à atteindre leurs objectifs, et ce de préférence au début de la formation.
- Sont *soucieux de la pertinence*, ce qui signifie qu'ils doivent trouver une justification à l'apprentissage. Le contenu de la formation doit être applicable à leur travail et à leurs responsabilités pour leur paraître utile. La formation doit donc appliquer et associer des théories et des concepts aux milieux professionnels qui sont familiers aux participants.
- Sont *pragmatiques* et se concentrent donc sur les aspects d'un enseignement qui sont les plus utiles à leur travail. Ils peuvent ne pas s'intéresser à la connaissance pour elle-même. Les animateurs doivent expliquer aux participants en quoi l'enseignement leur sera utile sur le terrain et doivent être disposés à répondre aux questions ou à orienter les participants vers d'autres sources d'information susceptibles de les aider.

26. Les aspects organisationnels de la prestation de la formation comprennent les tâches suivantes :

- a) En coordination avec les personnes référentes chargées des ressources, veiller à la finalisation des mesures concernant la logistique à mettre en place avant la formation, notamment le calendrier de la formation, le lieu de la formation, la préparation des supports de formation, l'équipement et le matériel.
- b) Contrôler la réalisation des objectifs d'apprentissage tout au long du cycle.
- c) Mener à bien les activités d'appui et de suivi d'après formation, notamment la collecte des formulaires de participation et de retour d'information, l'administration des tests d'évaluation des connaissances, la délivrance de la certification, le cas échéant, la finalisation de toute documentation relative au financement, la communication aux parties prenantes des informations relatives à la prestation de la formation, y compris les rapports de formation, etc.

Étape 5 : Évaluer les résultats de la formation

27. Le but ultime de l'étape 5 est de déterminer si le programme de formation a atteint ses objectifs et les résultats escomptés, qui consistent à remédier aux insuffisances identifiées en matière de compétences et de performance. Il s'agit d'analyser différents niveaux de données d'évaluation qui permettent de mesurer les apports, les réactions, l'apprentissage, les changements de performance et de mentalités et, le cas échéant, l'impact et le rendement.

28. L'évaluation de la formation doit être envisagée et intégrée dès le début, au stade de la conception et de la planification du programme de formation. Le niveau et la portée de l'évaluation prévue dépendent de plusieurs facteurs : le niveau de priorité, les coûts, les compétences disponibles, ainsi que le rendement attendu de l'évaluation. En règle générale, toutes les activités de formation du personnel de maintien de la paix des Nations unies menées par le Département des opérations de paix doivent tendre vers l'application des trois premiers niveaux d'évaluation (comme indiqué ci-dessous), en plus de la collecte des données d'entrée (niveau 0).

29. Toutes les évaluations de formation nécessitent des données de base à partir desquelles l'impact de la formation pourra être évalué. La collecte des données s'effectue aux niveaux 0 à 3 (données relatives aux apports, aux réactions, à l'apprentissage et à l'application) et peut être assurée par les formateurs qui ont animé la formation ou les coordinateurs/gestionnaires responsables du programme de formation. Les évaluations des niveaux 4 et 5, qui se

concentrent sur l'estimation de la valeur d'une amélioration et de son impact, devraient être réservées à un nombre plus restreint de programmes de formation à coût élevé et à forte visibilité et devraient être réalisées par des responsables de la formation ayant une expérience de l'évaluation. Le délai d'exécution pour les niveaux 4 et 5 est généralement de 3 à 6 mois après la fin de la formation, l'évaluation faisant appel à diverses méthodes de conversion des données expliquées ci-dessous. Les annexes 3 à 5 présentent des formulaires d'évaluation types pour chaque niveau.

30. Les données du **niveau 0** comprennent les **apports** (ressources et investissements) dont bénéficie le programme. Les principales catégories de coûts sont les coûts d'évaluation initiale, d'acquisition et de mise au point du matériel et des outils de formation, ainsi que les coûts liés à la mise en œuvre et à l'application des connaissances et des compétences acquises. La totalité des coûts d'un programme comprennent également les coûts de l'appui administratif, de la maintenance, du suivi et de l'évaluation (pour plus d'informations, voir le paragraphe 42). Il est procédé au calcul des coûts du programme à des fins de comparaison avec les résultats et l'impact du programme. Par conséquent, les données d'entrée sont aussi importantes que celles des autres niveaux et doivent être intégralement consignées.

31. **L'évaluation du niveau 1** vise à déterminer les **réactions** des participants par rapport au programme, s'agissant des éléments suivants : la pertinence, l'importance, l'utilité, la volonté d'utiliser la formation, les améliorations prévues et la satisfaction générale⁵. Ces informations doivent être recueillies tout au long de la formation. Les retours d'information quotidiens des participants – tant formels qu'informels – peuvent être utilisés pour procéder à des réajustements et à des modifications rapides à même de maintenir le programme sur la bonne voie ; il s'agira, par exemple, de réajuster la durée et la structure des séances (temps réservé à la présentation par rapport au temps consacré aux discussions), etc. Le retour d'information des participants sur la formation doit également être sollicité à la fin de la formation par le truchement d'un questionnaire écrit, en vue de mesurer la satisfaction générale. En fonction de l'objectif de l'évaluation, le questionnaire pourra comporter différents types de questions : des questions oui/non, des questions à choix multiples, des questions ouvertes, ainsi que des questions de classement et d'échelle numérique. Pour les enquêtes à grande échelle, les questions ouvertes peuvent être longues à effectuer et difficiles à classer et à traiter, raison pour laquelle on pourrait préférer les questions à choix multiples.

32. Les questions doivent porter sur la qualité, la pertinence, l'importance et l'utilité du contenu de la formation plutôt que sur des questions qui ne sont pas liées au contenu, telles que les pauses, les rafraîchissements, le lieu, les transports, etc. Il est vivement recommandé d'obtenir un retour d'information anonyme afin de permettre aux participants d'être ouverts et constructifs dans leurs observations. Il convient d'éviter la tendance à s'appuyer sur le retour d'information du niveau 1, notamment en ce qui concerne l'évaluation de la performance des animateurs. Cette option donne souvent lieu à des cycles de retour d'information trompeurs, qui se produisent lorsqu'il y a un déséquilibre, dans les évaluations, entre les indicateurs de contenu et les autres indicateurs. La notation des facilitateurs devrait se fonder en dernier ressort sur la qualité, les résultats et l'impact de la formation.

33. L'évaluation de **niveau 2** vise à déterminer le **niveau d'apprentissage et de confiance** que les participants ont acquis grâce à la formation et si l'objectif de la formation a été atteint. Elle permet de mesurer le degré de compréhension et d'assimilation des principes, des faits, des concepts, des valeurs, des techniques et des compétences. Une augmentation mesurable des connaissances et des compétences existantes des participants devrait se produire pour

⁵ Annexe 3. Formulaire d'évaluation type : Questionnaire quotidien et auto-évaluation, niveaux 1 et 2.

que l'on puisse conclure que la formation a eu un impact sur le capital intellectuel et le développement des compétences⁶.

L'apprentissage peut être mesuré à différents moments et à différents niveaux, tout au long d'un programme de formation. Dans l'idéal, les instruments d'évaluation de l'apprentissage devraient être conçus pour mesurer différents niveaux de capacités cognitives (au-delà, donc, de la compréhension de base des concepts). La taxonomie de Bloom est un outil couramment utilisé pour classer, comme suit, les différents niveaux de cognition :

- Connaissance (capacité de mémorisation)
- Compréhension (capacité à reformuler, à interpréter et à reconnaître)
- Application (capacité à appliquer les connaissances pour résoudre un problème)
- Analyse (capacité à décomposer des situations complexes en composantes et à comprendre comment les parties sont liées et s'influencent mutuellement)
- Synthèse (capacité à créer de nouvelles idées, de nouveaux produits, de nouveaux processus)
- Évaluation (capacité à juger de la valeur d'une idée, d'un produit, etc. à des fins propres)

34. La mesure de l'apprentissage se concentre sur les connaissances, les compétences, les attitudes et la confiance des apprenants, s'agissant d'appliquer ou de mettre en œuvre, dans leur travail, ce qu'ils ont appris. Il est essentiel pour l'évaluation de bien cerner la portée de l'apprentissage. Dans le cas d'une formation fondée sur la connaissance, les outils de mesure courants peuvent comprendre les tests effectués avant et après les cours, l'évaluation formelle des connaissances, les tests techniques, les tests d'aptitude, les enquêtes et les questionnaires. Pour une formation axée sur le renforcement des compétences, les démonstrations directes ou les simulations de tâches peuvent être davantage indiquées. En règle générale, le fait de fournir aux participants un retour d'information immédiat sur les résultats de leur évaluation peut susciter chez eux un sentiment de progrès et donc renforcer leur motivation à apprendre.

35. Il est vivement conseillé de tester les instruments et les méthodes d'évaluation auprès d'un groupe restreint, afin d'en garantir la validité et la fiabilité. Un essai pilote permet de dissiper la confusion qui pourrait entourer l'instrument dans son ensemble ou alors des questions ou des déclarations spécifiques. Les résultats des tests et des évaluations sont utilisés à diverses fins : pour fournir aux apprenants un retour d'information individuel sur les niveaux de leurs compétences et de leurs connaissances ; pour évaluer l'efficacité des animateurs et la qualité du matériel didactique ; pour déterminer si des ajustements doivent être apportés à certains aspects de la formation ; et pour mesurer le rendement à un stade ultérieur.

36. L'évaluation du **niveau 3** vise à déterminer l'effet de la **formation sur le comportement** et les performances des participants sur le lieu de travail, l'accent étant mis sur l'activité ou l'action. Il s'agit notamment de mesurer l'amélioration de la performance et de la productivité au travail après que les participants aient disposé d'un délai raisonnable pour appliquer les connaissances, les compétences et les changements de comportement à l'environnement de travail. L'évaluation vise donc à déterminer si le déficit de compétences identifié lors de l'évaluation des besoins a été comblé. Alors que les niveaux 1 et 2 se déroulent pendant le programme en se concentrant sur l'implication directe des participants dans la formation, le

⁶ Le référentiel de compétences des Nations unies décrit une combinaison de connaissances, d'aptitudes et de comportements nécessaires à l'exercice de fonctions et est utilisé comme un outil de recrutement, de sélection, de formation, d'évaluation des performances et de gestion d'un plan de carrière.

niveau 3 mesure l'application de l'apprentissage. Le champ d'application du niveau 3 dépasse le cadre de la formation elle-même ; il implique d'autres facteurs qui soutiennent (facteurs favorables) ou entravent (barrières) l'application de l'apprentissage. Le niveau 3 se concentre sur l'activité ou l'action due à un changement de comportement positif, bien qu'il ne prenne pas en compte les conséquences de ce changement. À ce niveau, les mesures rendent compte essentiellement du degré de réussite initiale après la formation. La première partie des données relatives à l'application – « l'intention d'appliquer » – peut être mesurée à ce stade. Ces données deviennent un lien important et une source de données comparatives pour les applications et les améliorations d'après-formation⁷.

37. L'application des connaissances et des compétences nouvellement acquises sur le lieu de travail peut s'avérer difficile, dans la mesure où les participants peuvent rencontrer un certain nombre d'obstacles, qu'ils soient perçus ou réels. Les obstacles courants comprennent le manque de motivation, de temps, de ressources, de soutien de la part de la direction ou des pairs, ou l'inadaptation des compétences acquises par rapport à un environnement de travail donné. Les facteurs favorables peuvent comprendre le soutien des responsables et des collègues, l'utilité des compétences acquises en ce qui concerne l'appui aux processus de changement, l'accroissement de la responsabilisation ou de la motivation personnelle, etc. Il importe que les concepteurs de la formation ou les gestionnaires des programmes enregistrent et communiquent ces données aux parties prenantes et aux organes de décision concernés afin que des mesures puissent être mises en place pour réduire les obstacles et consolider les facteurs favorables qui contribuent directement à la réussite du programme. Il peut s'avérer nécessaire de recourir au mentorat et à l'encadrement individuels pour optimiser l'application de l'apprentissage sur le lieu de travail et renforcer ainsi l'impact de la formation.

38. La valeur des données du niveau 3 est supérieure à celle des données collectées aux niveaux 1 et 2 puisqu'elle met en relief l'importance que revêt le fait de remonter la chaîne d'impact. Sans une mise en œuvre réussie, les changements ne se produiront pas et le programme de formation ne sera pas profitable. Toutes les parties prenantes peuvent être des sources de données, notamment les participants à la formation, les chefs d'équipe, les superviseurs et les pairs/collègues, tout comme les dossiers de performance et les documents d'évaluation. L'utilisation de méthodes d'évaluation à 360 degrés favorise l'élargissement des sources de données. Les données provenant de sources autres que les déclarations des participants sont appréciables dans la mesure où elles renforcent la crédibilité. Les méthodes de collecte des données pour le niveau 3 comprennent des approches qualitatives et quantitatives, par exemple des enquêtes de suivi, des observations, des entretiens, des discussions de groupe et l'examen de divers documents et dossiers. Il peut s'avérer difficile d'obtenir la qualité et la quantité voulues de données. La collecte de données devra donc être intégrée dans la conception du programme de formation.

39. Le moment de la collecte des données peut varier. Selon le type de changement de comportement et de performance attendu, les données sur l'application effective des compétences sont généralement collectées entre deux et six mois après le programme de formation. Les changements ont ainsi le temps de se produire, de telle sorte que l'on peut observer et mesurer la mise en œuvre⁸. Des stratégies de suivi et des plans de communication peuvent être mis au point afin de recueillir auprès des participants leurs contributions et leurs réponses. Les données à saisir à ce niveau concernent la fréquence et l'utilisation, sur le lieu de travail, des connaissances et des compétences acquises, telles que la modification d'une

⁷ Annexe 4. Formulaire d'évaluation type, évaluation de fin de cours : niveaux 1 à 3.

⁸ Annexe 5. Formulaire d'évaluation type, questionnaire de suivi : niveaux 3 à 5.

tâche ou d'une activité particulière, la mise en œuvre d'une nouvelle procédure, des modifications des procédures de travail, etc⁹.

40. L'évaluation du **niveau 4** vise à déterminer **l'impact de la formation** en évaluant les répercussions des changements de comportement ou de performance. On y procède en analysant les résultats des activités et des actions signalés au niveau 3 pour voir si les objectifs d'impact prévus, définis au stade de la conception du programme, sont atteints. Il n'existe pas de série standard de mesures d'impact, dans la mesure où les situations varient en fonction des objectifs du programme et des groupes cibles. Les objectifs d'impact peuvent être des réductions de coûts ou l'amélioration des résultats de l'activité ou encore des tâches spécifiques que la mission est chargée de réaliser. Dans certains cas, le même programme de formation peut être utilisé pour atteindre différents objectifs d'impact. Par exemple, l'objectif d'impact de la mission A, lors de la mise en place d'une formation sur la prise en compte des questions d'égalité des sexes, est une amélioration de la qualité des données ventilées par sexe dans les rapports mensuels de la mission, tandis que l'objectif d'impact de la mission B, à l'issue de la même formation, est une sensibilisation accrue des contingents militaires à la problématique femmes-hommes.

41. Il est donc important de déterminer les mesures d'impact spécifiques liées à chaque programme. Voici quelques exemples de mesures d'impact clés :

- a) Formation à la gestion du temps : gain de temps, augmentation de la productivité, accroissement de la satisfaction au travail, diminution du niveau de stress, etc. ;
- b) Coaching et mentorat : gain de temps, amélioration de la qualité, de l'efficacité, de la satisfaction des fonctionnaires, etc. ;
- c) Formation à la prévention du harcèlement sexuel : diminution des cas d'inconduite, de la rotation du personnel et de l'absentéisme et amélioration du moral, etc.

Comme l'illustrent les exemples ci-dessus, les mesures d'impact peuvent être réparties en deux catégories générales : les données matérielles (tangibles) et les données immatérielles (intangibles). Les données matérielles, telles que les coûts et le temps, sont les principales mesures de l'amélioration, présentées sous forme de faits relativement faciles à recueillir. Les données matérielles sont le type de données dont il convient de privilégier la collecte. Les données immatérielles, telles que la satisfaction, la sensibilisation, la loyauté, etc., sont collectées lorsque l'on ne dispose pas de données matérielles ou à titre de complément. Il est difficile de convertir en valeur monétaire les données immatérielles, qui sont souvent subjectives et peuvent être considérées comme étant moins crédibles en tant que mesure de la performance.

42. Dans presque tous les milieux institutionnels, les changements peuvent avoir pour origines de nombreux facteurs, tels que la restructuration, les processus de changement et la technologie. L'amélioration des performances constatée après la mise en œuvre d'un programme de formation ne devrait pas être uniquement reliée à une formation particulière. Pour être crédibles et précises, toutes les études d'impact de la formation doivent comporter des précisions sur les méthodologies utilisées pour isoler les effets générés par un programme de formation donné¹⁰. Les techniques suivantes peuvent être utilisées pour déterminer la portée des améliorations directement liées au programme :

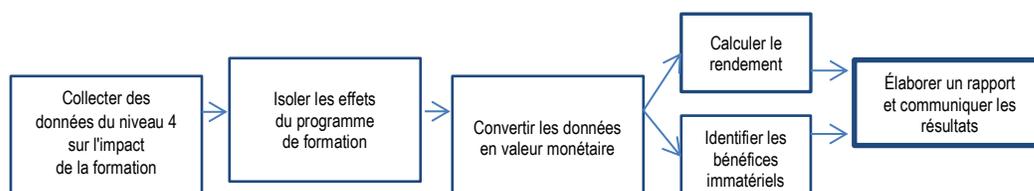
⁹ Par exemple, 80 % des participants utilisent des techniques de constitution d'équipes ; 40 % des participants ont fait appel à des compétences liées à la mise en œuvre d'activités concernant la protection des civils, etc.

¹⁰ Pour plus d'informations, voir « The Value of Learning : How Organizations Capture Value and ROI », 2007 ; « Measuring ROI in Learning and Development » 2012 ; par Patricia-Pulliam Phillips et Jack J. Phillips, 2007 ; « ROI Certification course materials », ROI Institute, Inc.

- Un dispositif de groupe témoin : le groupe 1 participe à un programme de formation, tandis que le groupe 2 ayant un niveau de compétences similaire n'y participe pas. La différence de performance entre les deux groupes est attribuée au programme.
- Courbes de tendance et prévisions : une courbe de tendance est tracée pour projeter l'avenir, les performances antérieures étant utilisées comme référence. Après la réalisation du programme, les performances effectives sont comparées à la projection de la courbe de tendance. Toute amélioration des performances par rapport à ce que la courbe de tendance prévoyait peut alors être raisonnablement attribuée à la mise en œuvre du programme.
- Estimations : les participants, les gestionnaires, les pairs et les clients estiment la portée de l'amélioration et l'attribuent à un programme de formation donné.

43. L'évaluation du **niveau 5** vise à déterminer le **rendement**. Les responsables de programmes sont de plus en plus souvent invités à rendre compte des coûts et de l'impact de la formation. Bien que les avantages de l'évaluation puissent paraître évidents, plusieurs avantages importants peuvent être obtenus à ce niveau, comme ceux qui consistent à répondre aux exigences des donateurs, à aligner la formation sur les besoins opérationnels, à justifier les budgets de formation et à comprendre le véritable impact de la formation. Toutefois, l'évaluation à ce niveau ne devrait pas être appliquée à tous les programmes. Compte tenu des ressources qu'exige une évaluation du niveau 5, celle-ci ne se justifie que pour des programmes coûteux, visibles, essentiels à la réalisation des objectifs opérationnels de l'organisation et étroitement liés aux initiatives stratégiques. L'objectif et le budget de ces évaluations doivent être déterminés et approuvés par les hauts responsables et le rapport final sur le rendement diffusé à toutes les parties prenantes.

Stratégie d'analyse du rendement



44. La plupart des programmes de formation visent à améliorer l'efficacité, qui est décrite comme la mesure dans laquelle le temps, les efforts et les coûts sont bien utilisés pour obtenir des résultats de qualité. Les données matérielles concernant les coûts peuvent comprendre les écarts budgétaires, les coûts du programme, les frais administratifs, les frais généraux, les dépenses de personnel, y compris les traitements, les frais de retard de soumission et les économies réalisées sur les coûts du projet. La qualité peut être définie comme un degré d'excellence appliqué à un service ou à une performance. L'unité de mesure de la qualité peut être définie par différents degrés de qualité, ou comme une erreur ou une absence d'erreur (par exemple, un rapport rejeté, une plainte d'un client, ou un programme de formation recueillant une note de satisfaction de 80 %, etc.) Dans le cadre des Nations unies, une valeur standard est le temps, le « temps utilisé/perdu » servant d'unité de mesure pour les erreurs et le « temps gagné pour d'autres utilisations productives » servant d'unité de mesure des avantages.

45. Les principales étapes de la conversion des données en valeur monétaire sont les suivantes :

- a) **Définir une unité de mesure** pour décomposer le processus en étapes simples, de manière à pouvoir déterminer sa valeur. D'abord, définir une unité de mesure basée sur des données matérielles. Pour les données de sortie, l'unité de mesure est l'article produit, le service fourni ou la tâche accomplie (par exemple, un projet mené à bien, un rapport rédigé, une demande traitée, un module de formation élaboré). Les mesures du temps peuvent inclure le temps requis pour produire/achever une production, par exemple une heure de temps de travail du personnel, un jour de retard, etc.
- b) **Déterminer la valeur de chaque unité (V)** identifiée ci-dessus. On peut exprimer le temps d'un fonctionnaire en termes monétaires, en utilisant le barème des traitements. Les honoraires journaliers d'un consultant externe peuvent être utilisés comme unité de valeur. On peut déterminer la valeur de nombreux types de données matérielles liées au « temps », telles que le temps consacré à la supervision ou à la formation, le temps requis pour l'achèvement des projets, le temps de réponse des services, etc.
- c) **Calculer la variation (Δ)** observée dans les données de sortie après avoir isolé les effets du programme de formation des autres influences.
- d) **Déterminer un montant annuel pour le changement** des données de performance (ΔP) en vue d'estimer le changement total de la performance pour une année. L'utilisation de valeurs annuelles est devenue une démarche standard, même si les avantages ne restent pas constants tout au long de l'année. Par mesure de prudence, l'on s'appuie sur les avantages de la première année, même lorsque le programme de formation produit des avantages au-delà d'une année.
- e) **Calculer la valeur annuelle de l'amélioration (VAA)** en multipliant la variation annuelle de la performance ΔP par la valeur unitaire V pour obtenir la valeur totale de l'amélioration.

L'exemple suivant illustre le calcul effectué : Du fait de l'amélioration des compétences et des connaissances acquises au terme d'une formation consacrée à la rédaction de rapports, on peut supposer que le temps consacré à la rédaction des rapports diminue et que la qualité s'améliore. Si cette hypothèse est vérifiée, l'amélioration de la qualité des rapports ou la réduction du temps consacré à la rédaction est alors convertie en économies. Pour un fonctionnaire de la classe P-3, le délai requis pour la rédaction d'un rapport est généralement de cinq jours. Après la formation, ce fonctionnaire de la classe P-3 achève un rapport dans un délai de trois jours. Les deux journées de salaire (par rapport) peuvent être comptabilisées au titre des avantages du programme, à condition que le fonctionnaire ait utilisé ces deux journées économisées à d'autres fins productives.

$$\begin{aligned} V &= 367 \$ (\text{salaire mensuel net} : 21,75 \text{ jours}) \\ \Delta &= 2 \text{ et } \Delta P = 12 (\text{six rapports par an, en moyenne}) \\ VAA &= 4\,404 \$ (V \times \Delta P) \end{aligned}$$

46. Le rendement est calculé comme suit :

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Net program benefits}}{\text{Program costs}} \times 100$$

Un rendement de 0 % indique un programme qui atteint le seuil de rentabilité. Un rendement de 50 % indique que le coût de la formation est récupéré et que 50 % de « gains » supplémentaires ont été réalisés.

47. Le bénéfice net du programme de formation est la somme des valeurs annuelles de l'amélioration (VAA) de tous les participants qui ont apporté des améliorations. La totalité des coûts des programmes, recensés au niveau 0 en tant que données d'entrée, doivent inclure tous les coûts qui peuvent être identifiés et liés au programme de formation qui est évalué :

- a) Les coûts directs des programmes de formation comprennent les coûts liés à la mise en œuvre et à la réalisation, qui peuvent inclure les salaires des coordonnateurs, du personnel d'appui administratif et des participants (salaire journalier x nombre de jours passés en formation) ; les matériaux didactiques ; les frais de déplacement et les installations (également pour la formation en interne).
- b) Les coûts calculés au prorata comprennent les coûts de l'évaluation initiale, de l'élaboration des programmes ou de l'acquisition de solutions. Ces coûts sont généralement répartis sur la durée de vie du programme. Par conséquent, une partie de ces coûts devrait être calculée au prorata du programme.
- c) Les coûts du suivi, de l'évaluation et de l'établissement des rapports doivent également être inclus, même s'il convient qu'ils soient réalistes. Certains coûts indirects ne seront pas connus avec précision et il faudra recourir à des estimations.

48. Outre le calcul des avantages monétaires, la prise en compte des avantages intangibles de la formation est un élément important de la stratégie d'analyse du rendement (voir le diagramme au paragraphe 42). Les avantages des programmes de formation peuvent également s'exprimer par des avantages intangibles (données immatérielles) qui ne sont pas convertis en valeur monétaire pour diverses raisons, notamment si une conversion ne peut être réalisée avec un minimum de ressources et de manière crédible. Les biens incorporels courants dont il est fait état dans le contexte des Nations Unies donnent une idée de la complexité et des difficultés qui caractérisent les opérations de maintien de la paix et leurs mandats. On y retrouve, par exemple : la réconciliation nationale ; un processus et un dialogue politiques effectifs ; la promotion des droits de l'homme, y compris ceux des groupes vulnérables ; l'amélioration de la sécurité ; une paix durable ; etc. Ces indicateurs sont couramment mentionnés dans divers documents comme étant des buts et des objectifs, notamment dans les documents de planification et de budgétisation axée sur les résultats.

49. L'annexe 6 présente un « Plan de collecte de données », comprenant, à titre d'exemples, des objectifs de programme de « gestion des conflits » aux cinq niveaux, des mesures spécifiques, des méthodes de collecte de données, des sources de données, des calendriers et des responsabilités. Le « Plan d'analyse du rendement » contient des éléments de données, des méthodes de dissociation des effets, des méthodes de conversion des données, des catégories de coûts, des avantages intangibles, des objectifs de communication pour le rapport final, ainsi que les problèmes et les influences qui pourraient se manifester au moment de l'application.

Étape 6 : Contrôler, améliorer et communiquer les résultats

50. Comme le montre le diagramme du cycle de gestion de la formation, le contrôle de la qualité ainsi que de la gestion des projets et des ressources fait partie intégrante de chaque étape du cycle de formation. L'objectif principal du contrôle est de s'assurer que le processus de formation est correctement mis en œuvre et a un impact positif sur l'efficacité opérationnelle. Plus précisément, et conformément à la politique intitulée « Policy on Training for all United Nations Peacekeeping Personnel » (« Politique sur la formation de l'ensemble

du personnel de maintien de la paix des Nations Unies »), le Service intégré de formation, agissant en collaboration avec les Cellules intégrées de formation du personnel de la mission, devra :

- Contrôler et améliorer la relation entre l'exécution des mandats et la formation au maintien de la paix, ainsi que l'alignement des priorités de formation sur celles de l'Organisation, en procédant à une analyse globale fondée sur des évaluations et contrôle réguliers des activités de formation au maintien de la paix.
- Entreprendre et institutionnaliser des améliorations du cycle de formation grâce au partage des informations et des meilleures pratiques et à l'élaboration de documents d'orientation sur la formation aux opérations de paix.

51. L'établissement des rapports et la communication des résultats font partie intégrante du processus de contrôle tout au long du cycle de formation et sont essentiels à la responsabilisation en matière d'apprentissage et de développement. Une communication prompte et continue garantit que l'information circule, de telle sorte que des réajustements peuvent être effectués et que toutes les parties prenantes peuvent être au fait des avancées et des difficultés du programme. L'établissement, en temps voulu, de rapports cohérents, exige ce qui suit :

- Les animateurs de la formation du Département des opérations de paix compilent, chaque année, les données relatives à la formation et les communiquent au Service intégré de formation au moment de l'établissement des projets de budget et des rapports sur l'exécution du budget.
- Les Cellules intégrées de formation du personnel de la mission consignent toutes les données relatives à la formation, y compris les données d'évaluation, et les communiquent au Service intégré de formation. Le rapport doit contenir un résumé des données clés, y compris des données ventilées par sexe, sur toutes les activités de formation dispensées au personnel de la mission tous les mois.
- Le Service intégré de formation communique les réalisations et les défis, les tendances et les problèmes liés la formation au maintien de la paix aux hauts responsables du Département des opérations de paix, aux États membres, aux établissements de formation au maintien de la paix et aux autres parties prenantes concernées afin d'améliorer et de promouvoir la formation au maintien de la paix.

E. ATTRIBUTIONS

52. Outre les responsabilités spécifiques qu'ils assument dans les domaines de la formation au maintien de la paix, du contrôle et de l'établissement de rapports mentionnés ci-dessus, les présentes Lignes directrices confèrent aux acteurs de la formation au maintien de la paix les attributions suivantes :

Service intégré de formation :

- a) Promouvoir la connaissance et la mise en œuvre de la politique intitulée « Policy on Training for all United Nations Peacekeeping Personnel » (« Politique sur la formation de l'ensemble du personnel de maintien de la paix des Nations Unies ») et des présentes Lignes directrices sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (Cycle de formation) afin de maintenir et d'améliorer la qualité et l'efficacité de la formation au maintien de la paix ;

- b) Fournir un appui technique et une assistance pratique en rapport avec la mise en œuvre des présentes Lignes directrices aux fonctionnaires chargé(e)s de la formation et aux animateurs/animateuses de la formation au Département des opérations de la paix, au Siège, et sur le terrain ;
- c) Diriger la mise à jour et le développement des politiques, normes et lignes directrices en matière de formation ;
- d) Recueillir des données sur la mise en œuvre des plans de formation (formation transversale, spécifique à un emploi et technique), y compris les dépenses connexes auprès des animateurs/animateuses de la formation et des Cellules intégrées de formation du personnel de la mission.

Animateurs/animateuses de la formation au Département des opérations de la paix et dans les opérations de maintien de la paix :

- a) S'attacher à appliquer les Lignes directrices lors de la conception, de la réalisation et de l'évaluation de la formation au maintien de la paix ;
- b) S'adresser au Service intégré de formation ou aux Cellules intégrées de formation du personnel de la mission pour l'assistance technique, la collaboration, l'établissement des rapports et pour d'autres fins liés à la mise en œuvre des présentes Lignes directrices ;

Cellules intégrées de formation du personnel de la mission :

- a) Appliquer les Lignes directrices dans toutes les activités liées à la formation, dans la mesure du possible ;
- b) Promouvoir la connaissance et la mise en œuvre des Lignes directrices à l'échelon des missions ;
- c) Compiler les données relatives à la formation et en rendre compte, chaque mois, au Service intégré de formation.

F. DÉFINITIONS

Apprentissage mixte : une approche centrée sur l'apprenant où de multiples environnements, activités et méthodes d'apprentissage sont combinés. Les termes « mixte », « hybride », « enseignement au moyen de la technologie » et « enseignement en mode mixte » sont souvent utilisés de manière interchangeable, mais le terme « apprentissage mixte » est le plus souvent utilisé.

Apprentissage en ligne : terme général couvrant différentes formes de programmes d'apprentissage sur ordinateur ou sur le Web. L'apprentissage en ligne peut consister en un apprentissage à son propre rythme, où l'apprenant suit de manière autonome un contenu défini sur l'ordinateur ou sur le Web, ou le programme peut être dirigé par un facilitateur par des moyens synchrones (visioconférence, forums de discussion) ou asynchrones (courrier électronique, communautés en ligne).

Apprentissage par l'expérience : acquisition de connaissances, d'aptitudes ou de compétences par une expérience directe, par exemple formation en cours d'emploi, affectations nouvelles, missions, projets d'équipe et formation axée sur des tâches.

Activités d'apprentissage en groupe : elles impliquent plusieurs participants et requièrent généralement l'intervention d'un animateur/d'une animatrice ou d'un instructeur/d'une instructrice. Elles peuvent consister en ateliers en présentiel, séminaires, projets d'équipe, visioconférences, communautés de pratique ou en programmes d'apprentissage en ligne avec plusieurs participants.

Résultat de l'apprentissage : énoncé de ce qu'un apprenant/une apprenante est censé(e) savoir, comprendre ou être capable de faire à la fin d'une période ou d'un programme d'apprentissage.

Objectif d'apprentissage/de formation : déclaration sur la manière dont un programme de formation comble le déficit de compétences d'un groupe cible, par exemple les lacunes identifiées lors de l'évaluation des besoins en matière de formation.

Apprentissage individualisé : implique le transfert de connaissances d'une personne à une autre, par exemple par le truchement d'une formation croisée dispensée par des collègues dans le cadre d'une orientation professionnelle, d'un coaching, d'un mentorat et d'un jumelage.

Formation au maintien de la paix : toute activité de formation visant à accroître les connaissances et les compétences du personnel de maintien de la paix des Nations unies (militaires, policiers et civils), afin de leur permettre de :

- a. relever les défis en constante évolution des opérations de maintien de la paix conformément aux principes et aux Lignes directrices du Département des opérations de paix et du Département de l'appui opérationnel ;
- b. s'acquitter de leurs fonctions spécialisées de manière efficace, professionnelle et intégrée ;
- c. mettre en application les valeurs fondamentales et les compétences de base des Nations Unies.

Rapport d'analyse de la performance : produit de l'étape 1 du cycle de formation, qui présente :

- a) les objectifs stratégiques et les priorités du bureau ou de l'unité ;
- b) les défis actuels ou prévus et les écarts de performance dans la réalisation de ces objectifs et priorités, y compris toute tendance ou modèle lié à l'écart de performance ;
- c) une analyse des raisons de l'écart de performance/une analyse des causes profondes ;
- d) les solutions ou les options qui pourraient permettre de remédier aux écarts de performance identifiés.

Programmes d'auto-apprentissage : programmes d'apprentissage entrepris de manière autonome par un apprenant/une apprenante, portant, par exemple, sur la lecture professionnelle, l'apprentissage en ligne à son propre rythme, la recherche, etc.

Formation : élément d'un concept plus large d'apprentissage, qui comprend le tutorat et le conseil, le jumelage, la prise en charge de défis professionnels, la participation à de nouveaux projets, l'utilisation de congés sabbatiques, l'inscription à des programmes d'enseignement à distance, etc.

Rapport d'évaluation de la formation : analyse de différents niveaux de données d'évaluation mesurant la réaction, l'apprentissage, les changements de performance et, le cas échéant, l'impact et le rendement. Il peut comprendre des recommandations et des mesures visant à améliorer des domaines particuliers grâce à des actions de formation.

Évaluation des besoins de formation : l'évaluation des besoins de formation fait partie des processus de planification et de développement de la formation et est souvent utilisée pour améliorer la formation. Son objectif est de rassembler des données appropriées et suffisantes concernant les besoins ou les demandes de formation, qui, à leur tour informent le processus d'élaboration d'un produit efficace qui réponde aux besoins.

G. RÉFÉRENCES

Références normatives

« DPO Policy on Training for all United Nations Peacekeeping Personnel, May 2010 »
(« Politique de formation du Département des opérations de paix pour l'ensemble du personnel de maintien de la paix des Nations unies, mai 2010 »)

Évaluation globale des besoins de formation au maintien de la paix, 2012-2013

Circulaire du Secrétaire général sur le Conseil consultatif pour la formation (ST/SGB/2009/8)

Circulaire du Secrétaire général sur la Politique de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9)

Évaluation des besoins stratégiques de formation au maintien de la paix, 2008

Stratégie de formation au maintien de la paix des Nations unies, mai 2008

H. SUIVI DE L'APPLICATION

Au niveau du Siège, la mise en œuvre et l'application des présentes Lignes directrices relèvent du Chef du Service intégré de formation et de l'Équipe chargée des politiques et des normes de formation du Service intégré de formation. Au niveau de la mission, elles relèvent de l'Équipe d'appui à la formation sur le terrain, du Service intégré de formation, des Cellules intégrées de formation du personnel de la mission et des coordonnateurs de la formation sur le terrain.

I. CONTACT

Chef du Service intégré de formation de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (Département des opérations de paix, Siège de l'Organisation des Nations Unies)

J. HISTORIQUE

Les présentes Lignes directrices remplacent celles publiées en août 2014. Elles seront réexaminées au moins tous les trois ou quatre ans.

SIGNATURE :

DATE D'APPROBATION :

ANNEXE 1 : ÉVALUATION TYPE DES BESOINS EN FORMATION : QUESTIONS POSÉES DANS LES ENTRETIENS ET LES ENQUÊTES

Veillez noter que ces échantillons sont tirés d'une évaluation transversale globale des besoins en formation dans le domaine du maintien de la paix, tant dans les missions qu'au Siège. Les questions revêtent donc un caractère général. Lors de la conception d'une évaluation des besoins de formation concernant un bureau, un service ou un domaine spécialisé/technique, il conviendra de réajuster les questions ou d'en rajouter en fonction du champ d'application et du domaine concerné.

Questions d'entretien potentielles à l'intention des hauts responsables et du personnel d'encadrement

Vision et expertise (hauts responsables)

1. À quels défis votre mission ou votre département doit-il faire face ?
2. Quels sont les nouveaux enjeux et les nouvelles exigences opérationnelles ?
3. Dans quelle mesure votre personnel – civil, militaire et policier – est-il prêt à relever ces défis ?
4. Dans quelles fonctions votre mission ou votre département rencontre-t-il les plus grands problèmes de performance ?
5. Quels domaines présentent le plus grand potentiel d'amélioration des performances ?
6. Si l'on considère les différentes fonctions des opérations de paix, telles que les droits de l'homme, l'État de droit, etc., de quels types d'expertise votre mission ou votre département aura-t-il besoin pour remplir son mandat ?
7. Quelles capacités doivent être renforcées pour une composante spécifique (militaire, police, personnel des services organiques ou d'appui) ou pendant une phase particulière de la mission (démarrage, mise en œuvre, transition ou sortie) ?

Analyse des écarts de performance (gestionnaires)

1. Compte tenu du mandat de votre mission ou de votre département, quels sont les défis les plus importants que vous prévoyez ou avez identifiés pour votre unité/section/service ?
2. Quelles sont les compétences clés qui doivent être développées ? (connaissances, compétences et comportement)
3. Parmi ces compétences, lesquelles peuvent être prises en charge par la formation ?

Domaines spécifiques types

Des domaines spécifiques peuvent être déterminés en fonction des exigences du mandat, des questions émergentes, des priorités de travail, des processus de réforme, des rapports de performance, etc.

1. Protection des civils : Faut-il davantage de formation en matière de protection des civils ? Si oui, à quelle phase (pré-déploiement, initiation, formation continue) et pour quel personnel ?
2. Exploitation et atteintes sexuelles : Peut-on remédier aux problèmes de l'exploitation et des atteintes sexuelles par la formation ? Dans l'affirmative, est-il nécessaire de renforcer la formation dans ce domaine ? À quelle étape et pour quel personnel ?

3. Déontologie et discipline : les problèmes de déontologie et de discipline peuvent-ils être résolus par la formation ? Dans l'affirmative, est-il nécessaire de renforcer la formation dans ce domaine ? Quand et pour qui ?
4. Problématique femmes-hommes : faut-il davantage de formation dans le domaine de la problématique femmes-hommes ? Quelle devrait être la durée de cette formation ? Que faudrait-il privilégier spécifiquement ? Quel serait l'impact de cette formation ?

MODÈLE :
Évaluation des besoins en matière de formation

Introduction et exposé liminaire

Expliquez la raison pour laquelle une évaluation des besoins est menée, ainsi que ses objectifs, sa portée, son public et son calendrier¹¹.

PARTIE 1 : DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES (essentielles pour le traitement des données et les tableaux à entrées multiples)

1. Votre lieu d'affectation/section/unité est : (insérer la liste officielle, ce qui facilite le classement)

2. Vous êtes : (pour les données ventilées par sexe et les tableaux à entrées multiples)

- Femme
- Homme

3. En quelle qualité occupez-vous actuellement votre poste ?

- Civil.
- Militaire
- Police
- Autre (veuillez préciser) : _____

4. À quelle catégorie de personnel appartenez-vous actuellement ? (utiliser les classifications standard ; exemples de catégories civiles ci-dessous)

- Administrateur(trice) de la classe P-5 et fonctionnaires de rang supérieur
- Administrateur(trice) (P 1 à P 4)
- Administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national
- Agent des Services généraux à New York
- Agent du Service mobile
- Agent des Services généraux dans une mission (personnel recruté sur le plan national)
- Administrateur(trice) auxiliaire
- Volontaire des Nations Unies
- Autre (veuillez préciser) : _____

5. Lequel des domaines ci-dessous correspond le mieux à votre travail actuel ? (utiliser les catégories pertinentes ; exemples de catégories civiles ci-dessous)

- Affaires civiles ; Gouvernance ; Affaires électorales ; Affaires humanitaires ; Retour, rétablissement, réhabilitation
- État de droit ; Magistrature, Administration pénitentiaire ; Droits de l'homme ; Protection des civils ; Problématique femmes-homme
- Affaires politiques et analyse (comme la Cellule d'analyse conjointe de la Mission)
- Réforme du secteur de la sécurité : Désarmement, démobilisation et réintégration
- Lutte antimines

¹¹ Pour plus d'informations, voir "Global Peacekeeping Training Needs Assessment, Final Report 2012-2013", <http://point.un.org/SitePages/PolicyAndPractices.aspx>.

- Information et communications ; Traduction et interprétation
- Contrôle (Bureau des services de contrôle interne, audit, commission d'enquête, déontologie et discipline) ; Affaires juridiques
- Sécurité, y compris l'aviation ; Service médical ; Sécurité
- Budget et finances
- Ressources humaines ; Personnel
- Gestion de l'information ; Informatique
- Installations ; Génie ; Gestion du matériel
- Approvisionnement ; Gestion des marchés
- Contrôle des mouvements ; Transport (aérien, terrestre et maritime)
- Gestion et intégration - service organique (collaborateurs directs du Représentant spécial/de la Représentante spéciale du Secrétaire général, du Représentant spécial adjoint/de la Représentante spéciale adjointe du Secrétaire général, du/de la Chef de Cabinet, et domaines communs tels que le Centre d'opérations conjoint et les Meilleures pratiques)
- Gestion et intégration – appui (collaborateurs directs du Directeur/de la Directrice de l'appui à la mission, du/de la Chef de l'appui à la mission, du/de la Chef des Services administratifs, des Services d'appui intégrés, etc. et domaines communs tels que la formation)

6. Combien de membres du personnel des Nations unies (sans compter les prestataires de services/consultants/vacataires/stagiaires) supervisez-vous ? Veuillez également inclure les membres du personnel qui vous rendent compte indirectement par l'intermédiaire d'une autre personne (c'est-à-dire pour lesquels vous êtes un deuxième notateur).

- 0 à 3
- 4 à 10
- Plus de 10

PARTIE 2 : BESOINS DE FORMATION

7. Comment soutenez-vous la mise en œuvre des objectifs et du mandat de votre organisation, de votre département ou de votre équipe ?

- Directement
- Indirectement

8. Quelle appréciation portez-vous sur votre niveau de connaissances et de compétences dans les domaines ci-dessous, et dans quels domaines vos connaissances et vos compétences devraient être renforcés pour vous permettre de mieux exercer vos fonctions ?

Selon l'objectif et la portée de l'évaluation des besoins de formation, les domaines à explorer peuvent varier d'une évaluation individualisée/spécialisée à des évaluations multisujets, par exemple « Évaluation des besoins en formation dans le domaine des droits de l'homme », « Évaluation des besoins en formation transversale », etc.

	Suffisant pour mes fonctions	Nécessiterait une formation
Liste des sujets/domaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. UNIQUEMENT POUR LES GESTIONNAIRES : Quelle appréciation porteriez-vous sur le niveau de connaissances et de compétences et sur le comportement de votre équipe (personnel qui vous rend compte directement et indirectement) dans les domaines ci-dessous ?

	<i>Suffisant pour leurs fonctions</i>	<i>Nécessiterait une formation</i>
<i>Liste des sujets/domaines</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Veuillez préciser tout autre domaine dans lequel vous auriez besoin d'une formation :

.....
.....

Merci d'avoir participé à l'évaluation des besoins de formation !

ANNEXE 2. FORMULAIRE D'ÉVALUATION TYPE : NIVEAUX 1 et 2

ÉVALUATION QUOTIDIENNE DES COURS ET AUTO-ÉVALUATION QUOTIDIENNE DE L'APPRENTISSAGE

Intitulé, date, lieu et organisateur du cours

Ce questionnaire quotidien nous aidera à réajuster l'environnement et les modalités du cours dans la mesure du possible, tandis que l'auto-évaluation vous aidera à apprécier les progrès de votre apprentissage.

Nom : (facultatif et confidentiel).....

Femme

Homme

Civil

Militaire

Police

Titre fonctionnel et classe :

Module/Thème/Session : (*Insérer l'intitulé ici*)

Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants concernant le module ci-dessus.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Réaction					
1. La qualité du module était bonne.	<input type="checkbox"/>				
2. L'animateur s'est montré efficace dans la présentation du module.	<input type="checkbox"/>				
3. Les commentaires et les contributions des mentors/facilitateurs ont été utiles.	<input type="checkbox"/>				

Quels changements recommanderiez-vous que l'on apporte au module ?

.....

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Apprentissage :					
1. J'ai acquis de nouvelles connaissances grâce à ce module.	<input type="checkbox"/>				
2. J'ai acquis de nouvelles compétences grâce à ce module.	<input type="checkbox"/>				
3. J'ai confiance en ma capacité à appliquer les connaissances et les compétences nouvelles que j'ai acquises.	<input type="checkbox"/>				

Test d'auto-évaluation : *insérez ici une question de connaissance (à choix multiple ou ouverte) en rapport avec le module et ses objectifs d'apprentissage. Par exemple, veuillez énumérer les éléments clés de la doctrine fondamentale du Département des opérations de maintien de la paix :*

.....
.....
.....

ANNEXE 3. FORMULAIRE D'ÉVALUATION TYPE : Niveaux 1 à 3 (à utiliser à la fin du cours)

Ce questionnaire mesure :

Niveau 1 Réaction globale au cours

Niveau 2 Vérification de l'apprentissage et augmentation des connaissances

Niveau 3 Intention d'appliquer

ÉVALUATION DE FIN DE STAGE

Intitulé, date, lieu et organisateur du cours

Nous vous remercions de votre participation au cours. Les informations que vous fournirez en remplissant ce questionnaire nous aideront à améliorer la qualité et la pertinence du cours. Veuillez répondre à chaque question. Merci.

Nom : (facultatif et confidentiel).....

Femme

Homme

Civil

Militaire

Police

Titre fonctionnel et classe :

1. RÉACTION AU COURS Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les déclarations suivantes concernant le contenu général et la méthodologie du cours, ainsi que l'interaction avec les formateurs.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Les documents de préparation au cours ont été utiles.	<input type="checkbox"/>				
2. Le contenu du cours est en rapport avec mon travail.	<input type="checkbox"/>				
3. J'ai l'intention d'appliquer dans mon activité professionnelle ce que j'ai appris dans ce cours.	<input type="checkbox"/>				
4. Les exposés étaient de bonne qualité.	<input type="checkbox"/>				
5. Les discussions en plénière ont contribué pour beaucoup à améliorer ma compréhension du contenu.	<input type="checkbox"/>				
6. Les discussions en petits groupes (ou toute autre méthode d'apprentissage utilisée) ont été utiles au processus d'apprentissage.	<input type="checkbox"/>				

8. Des études de cas (ou d'autres documents, livres, manuels en ligne, etc.) m'ont permis de mieux comprendre les différents défis du maintien de la paix (ou d'autres questions spécifiques).					
9. L'activité de planification (ou de simulation ou d'apprentissage par scénario, etc.) m'a permis de pratiquer mon apprentissage.					
10. Le soutien administratif fourni par (nom du prestataire) était bon.					
11. Les mentors (ou présentateurs, animateurs, personnes-ressources, etc.) étaient compétents.					
12. La qualité de l'interaction entre les mentors (ou présentateurs, animateurs, personnes ressources, etc.) et les participants était bonne.					
13. En communiquant avec mes collègues participants, j'ai acquis des informations qui vont au-delà du contenu du cours et qui me seront utiles dans le cadre de mon travail.					
14. Je recommanderai ce cours à d'autres personnes.					

Quels sont les trois aspects du cours que vous avez trouvé les PLUS utiles ? (par exemple, les possibilités de mise en réseau, etc.)

- a.
- b.
- c.

Quels sont les trois aspects du cours qui vous ont paru les MOINS utiles ?

- a.
- b.
- c.

	De votre temps ?	Des ressources de l'ONU ?
Compte tenu du temps et des ressources investis dans ce cours, pensez-vous qu'il s'agit d'une bonne utilisation	Oui Dans une certaine mesure Non	Oui Dans une certaine mesure Non

2. APPRENTISSAGE ACQUIS DANS LE CADRE DU COURS

Veillez évaluer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes concernant l'amélioration de vos connaissances et de compétences en général.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je connais à présent mieux les concepts présentés dans cet atelier qu'avant ma participation	<input type="checkbox"/>				
J'ai confiance en ma capacité à transformer ces connaissances en actions lorsque en cas de besoin.	<input type="checkbox"/>				

Quelle appréciation portez-vous sur votre niveau actuel de connaissances/compétences maintenant que vous avez terminé le (*intitulé du cours*) ?

Relativement faible – Vous connaissez bien ce domaine de connaissances, mais vous avez peu de confiance pour l'appliquer sur le terrain.

Adéquat – Vous avez suffisamment de connaissances dans ce domaine pour vous acquitter de votre travail et vous avez confiance en votre capacité à appliquer ces connaissances ; cependant, vous devez périodiquement consulter à nouveau les politiques, les procédures ou les Lignes directrices pour vous guider.

Relativement bon – Vous excellez dans ce domaine de connaissance et vous ne devez que rarement, voire jamais, consulter à nouveau les politiques, les procédures ou les Lignes directrices ; vous êtes certain de votre capacité à appliquer ce domaine de connaissance dans votre travail.

Très bon – Vous excellez dans ce domaine de connaissance, dans la mesure où vous encadrez souvent les autres lorsqu'ils rencontrent des difficultés ; vous vous considérez comme un expert et vous bénéficiez de la confiance des autres au moment de traduire vos connaissances dans des actions ou des comportements spécifiques.

Objectifs de l'apprentissage (L'apprentissage immédiat doit être mesuré par rapport aux objectifs d'apprentissage du cours, qui sont normalement présentés au début du cours, avec les résultats attendus).	Mon niveau de connaissances/compétences est <u>maintenant</u> :	
1. Insérez ici l'objectif d'apprentissage 1.	Relativement faible Adéquat Relativement bon Bon	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Insérez ici l'objectif d'apprentissage 2.	Relativement faible Adéquat Relativement bon Bon	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3. Insérez ici l'objectif d'apprentissage 3.	Relativement faible	<input type="checkbox"/>
	Adéquat	<input type="checkbox"/>
	Relativement bon	<input type="checkbox"/>
	Bon	<input type="checkbox"/>

3. APPLICATION ET CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Énumérez trois actions spécifiques que vous comptez entreprendre sur la base de ce que vous avez appris dans ce cours :

Actions	
1.	
2.	
3.	

Quels sont les obstacles qui vous empêcheront d'appliquer ce que vous avez appris dans ce cours ?

Quels sont les facteurs favorables qui vous soutiendront ?

Obstacles potentiels à l'application		Facteurs favorables potentiels pour l'application		
1.	Manque de temps	<input type="checkbox"/>	Confiance et motivation acquises	<input type="checkbox"/>
2.	Vieilles habitudes, résistance institutionnelle au changement	<input type="checkbox"/>	Réseau établi pendant le cours	<input type="checkbox"/>
3.	Manque d'outils pratiques pour appliquer les connaissances acquises	<input type="checkbox"/>	Aspirations professionnelles	<input type="checkbox"/>
4.	Manque de connaissances et de compétences chez les pairs	<input type="checkbox"/>	Possibilité d'utiliser les nouvelles compétences au travail	<input type="checkbox"/>
Autre – Veuillez préciser :				
5.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
6.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
7.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Autres observations :

.....

.....

.....

ANNEXE 4. FORMULAIRE D'ÉVALUATION TYPE : NIVEAUX 3 à 5

Ce questionnaire mesure :

Niveau 3 Application des connaissances et des compétences sur le lieu de travail

Niveau 4 Impact de la formation et des améliorations apportées

Niveau 5 Rendement : apport quantitatif

QUESTIONNAIRE DE SUIVI

Intitulé, date, lieu et organisateur du cours

Merci de prendre le temps de remplir ce questionnaire de suivi concernant les progrès que vous avez accomplis depuis que vous avez achevé le (*intitulé du cours*). Le présent questionnaire est conçu pour déterminer dans quelle mesure le contenu du cours (*ou du programme*) vous a doté de connaissances, de compétences et d'informations utiles à votre travail, ainsi que les avantages qui en résultent pour votre équipe/section.

Les intrants de l'enquête seront traités de manière confidentielle. En répondant aux questions, prenez en considération l'évolution de votre performance et de vos résultats professionnels. Veuillez répondre à chaque question au mieux de vos capacités. Cela ne prendra pas plus de 20 minutes.

Merci encore pour votre participation.

Nom (facultatif) :

Civil

Militaire

Police

TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES

1. La majorité des participants ont approuvé les déclarations suivantes dans l'évaluation finale du cours réalisée en... (*insérer la date et le lieu du cours*).

(*Insérer ici les déclarations de l'évaluation de fin de cours*). Par exemple :

- Je connais mieux les concepts présentés dans cet atelier qu'avant ma participation.
- J'ai confiance en ma capacité à transformer ces connaissances en actions en cas de besoin.

1.1 Pour donner suite à la déclaration ci-dessus, veuillez indiquer la part du contenu que vous avez pu appliquer. (*Cette question suppose que les données de base sont collectées aux niveaux 1 et 2 par le biais des évaluations de fin de stage*)

Pourcentage du contenu :	Appliqué
Moins de 25 %	<input type="checkbox"/>
25 à 50 %	<input type="checkbox"/>
50 à 75 %	<input type="checkbox"/>
Plus de 75 %	<input type="checkbox"/>

1.2. Veuillez donner un exemple de la manière dont vous avez appliqué le contenu (connaissances et compétences acquises) dans votre travail.

.....
.....

2. Quelles méthodes avez-vous utilisées pour transférer les connaissances/compétences acquises dans le cadre du cours ?

Méthode de transfert des connaissances/compétences :	Veillez cocher toutes les cases voulues	Nombre de personnes auxquelles les connaissances/compétences ont été transférées :
Formation formelle	<input type="checkbox"/>	
Briefing formel au retour	<input type="checkbox"/>	
Formation ou briefing informel	<input type="checkbox"/>	
Formation en cours d'emploi	<input type="checkbox"/>	
Mentorat structuré	<input type="checkbox"/>	
Conseils et mentorat ad hoc	<input type="checkbox"/>	
Tâches guidées	<input type="checkbox"/>	
Autre – Veuillez préciser :	<input type="checkbox"/>	

3. En y incluant le contenu que vous n'avez pas pu appliquer, veuillez indiquer la part de l'ensemble du contenu que vous avez l'intention d'appliquer dans un avenir proche.

Pourcentage du contenu :	Intention d'appliquer
Moins de 25 %	<input type="checkbox"/>
25 à 50 %	<input type="checkbox"/>
50 à 75 %	<input type="checkbox"/>
Plus de 75 %	<input type="checkbox"/>

4. L'application et le transfert de votre apprentissage ont-ils permis d'améliorer les méthodes de travail, les processus ou les résultats ?

Non Veuillez préciser :
 Oui Veuillez préciser :

5. Une majorité de participants ont indiqué que (insérer les 2 principaux obstacles potentiels que les participants ont énumérés sur le formulaire d'évaluation de fin de stage, à l'annexe 4; par exemple, "les vieilles habitudes et la résistance institutionnelle au changement") seraient des obstacles potentiels. À présent, veuillez nous en dire plus sur votre propre expérience concernant les barrières/problèmes rencontrés lors de l'application de ce que vous avez appris.

Obstacles rencontrés lors de l'application des connaissances/compétences		
1.	Manque de temps	<input type="checkbox"/>
2.	Vieilles habitudes, résistance institutionnelle au changement	<input type="checkbox"/>
3.	Manque d'outils pratiques pour appliquer les connaissances acquises	<input type="checkbox"/>
4.	Manque de connaissances et de compétences chez les pairs	<input type="checkbox"/>

Autre – Veuillez préciser :

.....

.....

6. Une majorité de participants ont indiqué que *(insérer les 2 principaux facteurs favorables potentiels que les participants ont énumérés sur le formulaire d'évaluation de fin de stage, à l'annexe 4 par exemple "la possibilité d'utiliser")* seraient des facteurs favorables potentiels. **À présent, veuillez faire part de votre propre expérience concernant les facteurs et les environnements de travail favorables qui vous ont aidé à appliquer ce que vous avez appris.**

Facteurs d'habilitation et de réussite de l'application		
1.	Confiance et motivation acquises	<input type="checkbox"/>
2.	Réseau établi pendant le cours	<input type="checkbox"/>
3.	Aspirations professionnelles	<input type="checkbox"/>
4.	Possibilité d'utiliser les compétences acquises	<input type="checkbox"/>
Autre – Veuillez préciser :		
.....		
.....		

IMPACT DE LA FORMATION

7.1. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants concernant le module ci-dessus.

Indicateurs	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je travaille plus vite (gain de temps).	<input type="checkbox"/>				
Je produis un travail de meilleure qualité.	<input type="checkbox"/>				
Je suis plus motivé(e) et plus engagé(e).	<input type="checkbox"/>				
Je suis moins stressé(e).	<input type="checkbox"/>				
Je commets moins d'erreurs (qualité).	<input type="checkbox"/>				
Autre impact, veuillez préciser :					
.....					
.....					

7.2. En ce qui concerne les domaines pour lesquels vous avez répondu par l'affirmative, veuillez préciser si ces améliorations peuvent être attribuées au cours ?

Indicateurs	Non applicable	Oui	Pas sûr(e)	Non
Si vous travaillez plus vite (gain de temps), cette amélioration peut-elle être attribuée au cours ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si vous produisez un travail de meilleure qualité, cette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

amélioration peut-elle être attribuée au cours ?				
Si vous êtes plus motivé(e) et plus engagé(e), ce changement peut-il être attribué au cours ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si vous êtes moins stressé(e), ce changement peut-il être attribué au cours ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si vous commettez moins d'erreurs (qualité), cela peut-il être attribué au cours ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres effets/changements positifs pouvant être attribués au cours (veuillez donner des indications) :				
.....				
.....				

8. Sur une échelle de 1 à 5, quel est votre degré d'assurance vis-à-vis des déclarations que vous avez faites ci-dessus ?

Pas du tout confiant(e)	Quelque peu confiant(e)			Très confiant(e)
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

NIVEAU 5 : APPORT QUANTITATIF

9. En utilisant la notation ci-dessous, veuillez évaluer la mesure dans laquelle des actions spécifiques se sont améliorées suite à l'application des connaissances, des compétences et des informations acquises pendant le cours. (La définition des éléments de l'échelle est donnée ci-après) :

Pas d'amélioration : l'application des concepts appris dans le cours... (*intitulé du cours*) n'a pas eu d'incidence sur l'amélioration de cette action

Neutre : peut ou non avoir eu une incidence sur l'amélioration de cette action

Amélioration limitée : l'application des concepts appris a permis une amélioration limitée de cette action.

Amélioration relative : l'application des concepts appris a quelque peu amélioré cette action

Amélioration notable : l'application des concepts appris a contribué à une amélioration notable de cette action

Indicateurs / Mesures d'impact	Pas d'amélioration	Neutre	Amélioration limitée	Amélioration relative	Amélioration notable
<i>(Sélectionnez et insérez les mesures que le cours vise à influencer)</i>					
par exemple, les économies	<input type="checkbox"/>				
Efficacité	<input type="checkbox"/>				
Augmentation de la productivité	<input type="checkbox"/>				

Maximisation des ressources disponibles	<input type="checkbox"/>				
Parité des sexes	<input type="checkbox"/>				
Compétences de l'ONU (insérer les compétences que le cours vise à renforcer)					
par exemple, l'esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>				
Responsabilité	<input type="checkbox"/>				
....					
....					

10. Veuillez indiquer tout autre facteur ayant contribué à cette amélioration :

.....

11. Sur une échelle de 1 à 5, quel est votre degré d'assurance vis-à-vis des déclarations que vous avez faites ci-dessus ?

Pas du tout confiant(e)	Quelque peu confiant(e)			Très confiant(e)
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION

12. À la fin du cours, vous envisagiez de mettre en œuvre un plan d'action spécifique. Veuillez préciser les progrès réalisés.

Nombre d'actions prévues :	
Nombre d'actions entreprises :	
Nombre d'actions mises en œuvre ou en cours de réalisation :	
Veuillez préciser les actions mises en œuvre ou en cours de réalisation : par exemple, <i>je me suis davantage concentré sur la prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes</i>	Résultats obtenus : par exemple, <i>prise en compte systématique de la problématique femmes-hommes dans tous les rapports</i>
Mesure 1 :	Résultats :
Mesure 2 :	Résultats :
Mesure 3 :	Résultats :

13. Recommanderiez-vous ce cours à d'autres personnes ?

Oui, veuillez expliquer :

Non, veuillez expliquer :

14. Veuillez énumérer vos suggestions et recommandations pour l'amélioration du
(intitulé du cours).

.....
.....

Merci d'avoir répondu à cette enquête. *(Nom de l'équipe/du service)*

ANNEXE 5. PLAN DE COLLECTE DES DONNÉES ET PLAN D'ANALYSE DU RENDEMENT¹²

Objectif de l'évaluation : évaluer l'efficacité du cours en ce qui concerne les compétences en gestion des conflits pour les superviseurs					
Niv- eau	Objectifs généraux du programme	Mesures	Méthode et instrument s de collecte des données	Sources des données	Calendrier
1	<p>Réactions/satisfactions</p> <ul style="list-style-type: none"> • 85 % des participants donneront un avis positif sur les compétences en gestion des conflits enseignées durant le cours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyenne de 3,8 sur une échelle de notation de 5,0 (note : 1–pas du tout d'accord/ 2–pas d'accord/ 3–neutre/ 4–d'accord/ 5-tout à fait d'accord) <p><i>Calcul :</i> A1, A2... A5 = valeur de l'échelle A1= note1 x nombre de voix, etc. B = A1+A2+...A5 C = nombre total de voix Moyenne = B/C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire quotidien 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants 	<ul style="list-style-type: none"> – À la fin des programmes courts – Quotidiennement pour les programmes longs, surtout si différentes sessions et différents présentateurs et animateurs sont impliqués
2	<p>Apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • 80 % des participants comprendront quelles mesures de gestion des conflits de travail non résolus doivent être utilisées pour résoudre avec succès les conflits de travail • 75 % des participants présenteront au moins un plan d'action de gestion des conflits achevé pour utiliser les compétences acquises en la matière sur le lieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Score de 80 % ou plus au test de fin de cours • Achèvement du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des tests • Plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants 	<ul style="list-style-type: none"> – Fin de la session ou du programme

¹² Source originale : « Measuring ROI in Learning and Development, Case Studies from Global Organizations », Patricia Phillips et Jack Phillips, ROI Institute, 2012.

Niveau	Objectifs généraux du programme	Mesures	Méthode et instruments de collecte des données	Sources des données	Calendrier
3	<p>Application / Mise en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les participants utiliseront les compétences en matière de gestion des conflits de travail conformément à leurs plans d'action en matière de gestion des conflits de travail. • Les participants feront état des obstacles et des facteurs favorables de la vie réelle en ce qui concerne l'utilisation des compétences en matière de gestion des conflits et réviseront leur plan d'action en matière de gestion de conflits pour traiter ces questions. 	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % des participants déclareront avoir suivi le plan d'action sur la gestion des conflits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire de suivi et résultats du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants • Gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 à 6 mois après la fin du programme
4	<p>Impact sur les opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de 50 % du nombre de conflits de travail non résolus identifiés dans un questionnaire d'avant-cours • Réduction de 50 % de l'impact des conflits non résolus dans le Service identifiés dans un questionnaire d'avant-cours (par exemple, réduction des absences du travail, augmentation de la rétention des talents, etc.) • Toute économie mesurable due à l'utilisation des compétences en matière de gestion des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Les participants feront état d'une réduction moyenne de 50 % du nombre de conflits de travail non résolus • Les gestionnaires feront état d'une réduction moyenne de 50 % des impacts tangibles et intangibles des conflits non résolus • 60 % des participants/gestionnaires feront état d'un certain niveau d'économies dans les résultats de leur plan d'action en matière de gestion des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire de suivi • Résultats du plan d'action • Indicateurs de performance /rapports des entités 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants • Gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 à 9 mois après la fin du programme
5	<p>Rendement Objectif = +25 %.</p>	<p>Données de base : le questionnaire permettra de recueillir les données des participants sur le « nombre actuel de conflits non résolus au travail » au début du cours.</p>			

PLAN D'ANALYSE DU RENDEMENT

Programme : Cours sur les compétences en gestion des conflits pour les superviseurs						
Éléments de données (Niveau 4)	Méthodes utilisées pour isoler les effets du programme	Méthodes de conversion des données en valeur monétaire	Catégories de coûts	Avantages intangibles potentiels	Objectifs de communication pour le rapport final	Autres influences/questions potentielles au stade de l'application
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de conflits du travail non résolus identifiés dans les questionnaires d'avant et d'après-cours • Impacts tangibles et intangibles des conflits non résolus dans l'unité de travail identifiés dans les questionnaires d'avant et d'après-cours • Calculs du plan d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparer le nombre de conflits de travail non résolus d'avant et d'après cours identifiés pour deux groupes différents : a) Participants aux cours sur la gestion des conflits b) Groupe témoin de superviseurs qui ne suivent pas le cours • Demander aux participants de procéder à des estimations de l'impact du cours sur les changements de comportement signalés et sur le calcul des coûts - Contribution d'experts ou études connexes, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les coûts des conflits non résolus en termes de temps et de rémunération totale (à la fois les coûts salariaux et les coûts des prestations) • Valeurs standard provenant d'autres études, si disponibles • Estimation des participants concernant les coûts connexes - Contributions d'experts, si disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts du programme : matériaux, lieu, transport, matériel, etc. • Frais administratifs, évaluation et suivi • Salaires et avantages des participants et des formateurs • Frais de voyage des participants et des formateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du stress à court et à long terme • Amélioration des communications • Amélioration l'esprit d'équipe • Augmentation de la satisfaction professionnelle, rétention des talents • Effet de report sur la vie personnelle • Augmentation du nombre de travaux achevés avec succès • Temps libéré pour d'autres tâches 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauts responsables, Siège et missions • Formation des professionnels et des prestataires : animateurs de la formation, Cellules intégrées de formation du personnel de la mission, Service intégré de formation, hauts responsables, etc. • Participants aux cours et leurs superviseurs • Membres du groupe témoin Autres parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifications de la composition des équipes, de la charge de travail, des plans, etc. • Niveau d'appui des responsables • Autres programmes de formation connexes susceptibles d'influencer les interactions