



# Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix

Service intégré de formation,  
Division des politiques, de l'évaluation et de la formation  
Département des opérations de paix  
Nations Unies



Nations Unies  
Maintien de la paix

Guide pratique de  
**l'évaluation de  
la formation au  
maintien de la paix**

Service intégré de formation  
Département des opérations de paix  
Nations Unies



Le Service intégré de formation du Département des opérations de paix remercie toutes les personnes ayant apporté une contribution précieuse, en particulier les coordonnateurs<sup>1</sup> de la formation et les responsables de la formation sur le terrain des Centres intégrés de formation du personnel des missions, pour leur soutien à ce projet.

## Droits d'auteur

Nations Unies  
Département des opérations de paix  
Service intégré de formation  
Siège de l'Organisation des Nations Unies  
New York, NY 10017

© Nations Unies 2019

Ce document est protégé par le droit d'auteur en vertu du Protocole annexe 2 à la Convention universelle sur le droit d'auteur. Néanmoins, les autorités gouvernementales ou les États Membres peuvent librement photocopier toute partie de cette publication pour en faire un usage exclusif au sein de leurs instituts de formation. Toutefois, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite pour la vente ou la diffusion à grande échelle sans l'autorisation écrite expresse du Service intégré de formation du Département des opérations de paix.

**Photo de couverture :** Un officier anime un atelier de formation des formateurs à l'intention des coordonnateurs chargés des questions liées à la protection de l'enfance à la Mission des Nations Unies au Soudan du Sud.

© Service photographique de l'ONU / JC McIlwaine

# Table des matières

**Introduction** ..... 1

**Méthodologie** ..... 2

**I. Niveau 1 : Réaction** ..... 5

- A. Que veut-on mesurer ?
- B. Comment recueillir les données ?
- C. Formuler des questions d'évaluation
- D. Exemples de formation au maintien de la paix

**II. Niveau 2 : Apprentissage** ..... 11

- A. Que veut-on mesurer ?
- B. Comment définir des objectifs d'apprentissage ?
- C. Comment et quand recueillir les données ?
- D. Comment calculer et communiquer les résultats de l'évaluation ?
- E. Exemples de formation au maintien de la paix

**III. Niveau 3 : Application** ..... 29

- A. Que veut-on mesurer ?
- B. Comment établir des objectifs d'application ?
- C. Comment et quand recueillir les données ?
- D. Comment analyser et communiquer les résultats de l'évaluation ?
- E. Exemples relevant de la formation au maintien de la paix

**IV. Niveau 4 : Impact** ..... 43

- A. Que veut-on mesurer ?
- B. Comment calculer et communiquer les résultats de l'évaluation ?
- C. Isoler les effets du programme de formation
- D. Que faire de ces informations ?



# Introduction

## Objectif et besoin

Le Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix vise à fournir au personnel de la formation au maintien de la paix une description étape par étape de la conduite des évaluations. Le guide complète les lignes directrices publiées en 2019 par le Département des opérations de paix sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation. Celles-ci exposent la méthode à utiliser pour évaluer la formation au maintien de la paix, qui repose sur l'application du principe du rendement de l'investissement (Phillips et Phillips, 2007) et du modèle d'évaluation de Kirkpatrick (Kirkpatrick, Kirkpatrick et Kirkpatrick, 2014). S'appuyant sur ces deux méthodes, ce guide pratique adopte une approche concrète tout en apportant les connaissances et les outils qui permettront aux professionnels de la formation de mener leurs propres évaluations.

## Public

Le présent guide est destiné à tous les membres du personnel de maintien de la paix participant à la formation au maintien de la paix, dont le personnel du Service intégré de formation, les Centres intégrés de formation du personnel des missions, les formateurs spécialisés et les coordonnateurs de la formation au Siège et sur le terrain. Les décideurs demandent souvent aux spécialistes de la formation et aux responsables de programmes de quantifier l'impact des programmes de formation, les restrictions budgétaires nécessitant de justifier l'allocation des ressources. Ce guide donne aux professionnels de la formation des outils qui les aideront à mesurer et à quantifier l'impact de leurs programmes de formation et à en faire rapport.

## Comment utiliser ce guide

Ce guide est un manuel pratique sur l'évaluation de la formation au maintien de la paix. Les personnes qui connaissent peu l'évaluation des programmes, et en particulier la méthodologie du rendement sur investissement, devraient lire le guide dans l'ordre afin

de se familiariser avec le processus. Pour les utilisateurs expérimentés, le guide peut servir d'aide-mémoire sur les sujets qui les intéressent ou en fonction de leurs besoins.

## Méthode d'évaluation des formations

La méthode de formation présentée dans les lignes directrices est basée sur les modèles de Kirkpatrick et du rendement de l'investissement, qui évaluent les programmes sur quatre et cinq niveaux respectivement : réaction, apprentissage, application, impact et rendement de l'investissement. Les programmes de formation au maintien de la paix n'étant pas rentables financièrement, ce guide est axé sur les niveaux un à quatre. Pour plus d'informations sur le niveau cinq (rendement de l'investissement), contacter le Service intégré de formation à l'adresse [peacekeeping-training@un.org](mailto:peacekeeping-training@un.org).

Les cinq niveaux sont décrits ci-après.



**Niveau 1 Évaluation des réactions** : mesure de la satisfaction des participant(e)s par rapport au programme de formation ainsi que de la façon dont ils ont l'intention d'utiliser ce qu'ils ont appris.

**Niveau 2 Évaluation de l'apprentissage** : évaluation de la quantité de nouvelles connaissances et compétences acquises, à l'aide de tests réalisés avant ou après la formation, de jeux de rôles, de simulations ou d'autres outils d'évaluation.

**Niveau 3 Évaluation de l'application** : évalue si (et dans quelle mesure) les participant(e)s ont appliqué les nouvelles connaissances et compétences sur le lieu de travail.

**Niveau 4 Évaluation de l'impact sur les activités :**

évaluation de l'amélioration des mesures relatives aux activités à l'issue de la formation. La production, la qualité, les coûts et le temps sont les éléments habituellement mesurés à ce niveau.

**Niveau 5 Évaluation du rendement de l'investissement :**

dernier niveau d'évaluation, il consiste en une comparaison des avantages monétaires du programme avec les coûts de celui-ci.

**Légende :**

Différentes icônes sont utilisées dans ce guide pour aider les lecteurs et lectrices à mieux l'utiliser :

RENOI



icône « Renvoi » indiquant un lien avec les lignes directrices du Département des opérations de paix sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation.

APPLICATION



icône « Application » indiquant les possibilités de mettre en pratique ces conseils.

ASTUCE



icône « Astuce » signalant des conseils pour tirer le meilleur parti de l'évaluation de la formation.



# Niveau 1 : Réaction

---

Guide pratique de l'évaluation de la formation  
au maintien de la paix

# NIVEAU 1 • RÉACTION

## Que veut-on mesurer ?



Comme mentionné dans les lignes directrices publiées en 2019 par le Département des opérations de paix sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation, le niveau 1 vise à évaluer la réaction des participant(e)s au programme de formation et à les encourager à élaborer un plan d'application des enseignements tirés. Ce niveau doit permettre de déterminer la pertinence, l'importance et l'utilité de la formation, l'intention des participant(e)s d'utiliser la formation et leur satisfaction générale à l'égard du programme. Lors de la formulation des questions d'évaluation, il faut veiller à ce qu'elles sont étroitement liées aux objectifs relatifs à la réaction. La **figure 1.1** présente les objectifs de réaction de niveau 1.

**FIGURE 1.1**

Après avoir participé à un programme de formation réussi, les participant(e)s :

- Jugeront que cette formation est utile à leur travail
- Verront la formation comme une valeur ajoutée en termes de temps et de ressources investis
- Estimeront que les formateurs étaient efficaces
- Recommanderont la formation à d'autres personnes

Une fois que des objectifs de réaction précis ont été fixés, les évaluateurs peuvent formuler des questions pour déterminer dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints. La **figure 1.2** donne des exemples de questions qui peuvent aider à mesurer les objectifs de réaction.

FIGURE 1.2

Objectif de réaction	Questions
Pertinence	Les participant(e)s ont-ils trouvé le contenu de la formation utile pour leur travail ?
Importance	La formation était-elle importante pour leur réussite professionnelle ?
Utilité	La formation était-elle une bonne utilisation de leur temps ?
Intention d'utiliser la formation	Les participant(e)s ont-ils l'intention d'utiliser dans leur travail les connaissances et les compétences acquises ?
Améliorations prévues	Comment vont-ils utiliser dans leur travail les connaissances et les compétences acquises ? Ont-ils élaboré un plan d'application individuel ?
Satisfaction générale	Les participant(e)s ont-ils apprécié la formation ? Recommanderaient-ils la formation à d'autres personnes ?

### Comment recueillir les données ?

Les données de niveau 1 doivent être collectées tout au long du programme (surtout si celui-ci est long) afin que le retour d'information puisse être utilisé pour ajuster et maintenir le programme de formation sur la bonne voie. Pour les formations plus courtes, des questionnaires de fin de programme peuvent suffire. Les informations recueillies à partir des données de niveau 1 peuvent être utilisées pour réviser le contenu, le format, le rythme et les objectifs de la formation. Faire remplir un questionnaire ou une enquête en fin de formation constitue un moyen facile et peu coûteux d'obtenir les réactions des participant(e)s. Les enquêtes en ligne sont une autre méthode simple et efficace de collecte de données. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients. Prendre en compte le public et d'autres facteurs, tels que la localisation des participant(e)s, les moyens technologiques et les contraintes de temps, aidera à déterminer la méthode la plus appropriée.

Type d'enquête	Avantages	Inconvénients
Questionnaire de fin de formation sur papier	Facilité : la distribution du questionnaire et la collecte des données se font en présence des participant(e)s	Longueur : le traitement et le transfert des données sont réalisés manuellement
Enquête électronique	Facilité de collecte des données et de traitement aux fins de l'élaboration de rapports	Dépendance par rapport à la connexion Internet, à l'accès aux ordinateurs et à la volonté des participant(e)s

## Formuler des questions d'évaluation

Pour obtenir des résultats d'évaluation utiles, il est essentiel d'obtenir le bon type de données. Il existe de nombreuses possibilités pour le formatage des questions d'évaluation. Les Service intégré de formation du Département des opérations de paix encourage l'utilisation de l'échelle de Likert, car elle fournit plus d'informations que les questions dichotomiques ou les questions à choix multiples. Les exemples ci-dessous illustrent les avantages et les inconvénients de divers types de questions d'évaluation de niveau 1.

### Types de questions d'évaluation

#### Dichotomique

Exemple :

*Avez-vous trouvé la formation pertinente par rapport à votre travail ?*

- Oui
- Non

Comprendre ces questions et y répondre est facile. Cependant, ces questions obligent la personne à adopter une position définie sans lui laisser de marge d'incertitude et ne permettent donc pas d'obtenir autre chose qu'une réaction négative ou positive.

## Choix multiple

Exemple :

*Avez-vous trouvé la formation pertinente par rapport à votre travail ?*

- A. Oui
- B. Non
- C. Peut-être
- D. Sans objet

Les questions à choix multiples sont également bien connues et faciles à comprendre. Elles peuvent donner plus de choix que les questions dichotomiques, mais le type de retour d'information est limité. Néanmoins, ceci peut être compensé par l'ajout d'un espace pour des commentaires supplémentaires.

## Échelle de Likert

Exemple :

*La formation était pertinente par rapport à mon travail.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
5	4	3	2	1

Les échelles de Likert proposent une affirmation à laquelle les personnes doivent répondre en indiquant dans quelle mesure elles sont d'accord. Un choix « neutre » ou intermédiaire, qui permet d'éviter de trancher, est également proposé. Les options d'une échelle de Likert peuvent être facilement codifiées pour l'analyse ou l'établissement d'un rapport. L'inconvénient de ce système réside dans les choix extrêmes à chaque extrémité de l'échelle. Les personnes peuvent éviter les choix extrêmes, même lorsque ceux-ci constituent l'option la plus juste. En présence d'un tel cas de figure, il est recommandé de poser des questions supplémentaires pour clarifier ces réponses.

## Exemples de formation au maintien de la paix

APPLICATION



Maintenant que le type d'informations à recueillir pour le niveau 1 et la manière de les recueillir ont été déterminés, ces connaissances peuvent être appliquées à des programmes de formation axés sur les opérations de paix. Voici une série de questions de niveau 1 correspondant à des programmes de formation du Département des opérations de paix.

### Protection des civils

*La formation sur la protection des civils était pertinente par rapport à mon travail.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
5	4	3	2	1

*La formation m'a apporté des informations importantes pour mon travail.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
5	4	3	2	1

*La formation m'a aidé(e) à être efficace dans mon travail.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
5	4	3	2	1

*J'ai l'intention d'utiliser dans un avenir proche les informations contenues dans cette formation.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
5	4	3	2	1

I

II

III

IV

*Je sais comment je vais utiliser les informations et les compétences que j'ai acquises pendant cette formation.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

*Je suis satisfait(e) de la formation sur la protection des civils.*

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

# Niveau 2 : Apprentissage

---

Guide pratique de l'évaluation de la formation  
au maintien de la paix

## NIVEAU 2 • APPRENTISSAGE

### Que veut-on mesurer ?



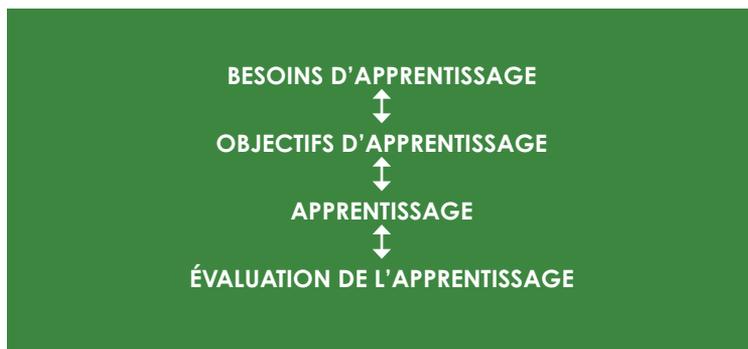
RENOI

Les évaluations de niveau 2 visent à mesurer la quantité de connaissances et le degré de confiance acquis au cours de la formation.

Il s'agit notamment de déterminer si les participant(e)s ont saisi les principes, faits, processus, procédures, techniques et compétences clés de la formation, et s'ils se sentent suffisamment en confiance pour les utiliser.

*Comme à tous les niveaux, les questions d'évaluation de l'apprentissage doivent être conçues pour vérifier si les objectifs fixés ont été atteints.*

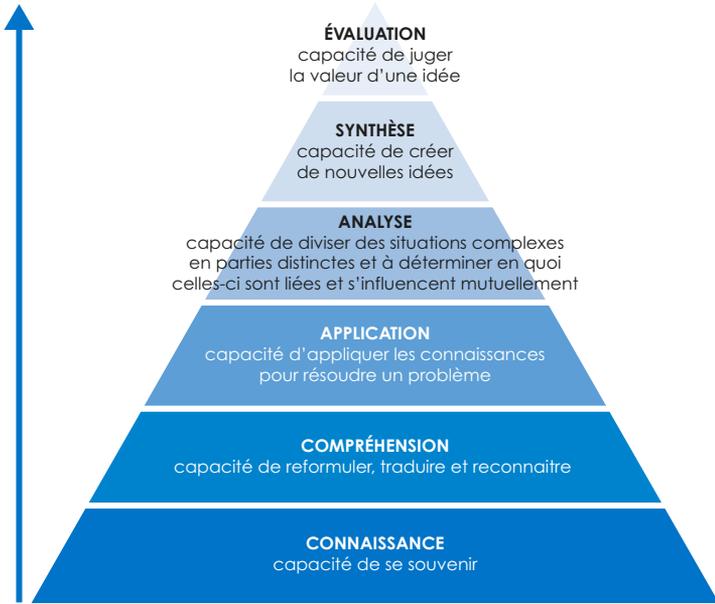
Le schéma ci-dessous montre les relations et l'enchaînement :



(Phillips et Phillips, 2007, p. 35)

Les questions d'évaluation de niveau 2 mesurent donc les objectifs d'apprentissage fixés au début d'une activité de formation. Dans ce cadre, il est important d'aller au-delà du rappel d'informations et de tenir compte des différents niveaux de cognition. Les lignes directrices publiées en 2019 par le Département des opérations de paix sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation font référence à la taxonomie de Bloom, un outil de classification des niveaux de cognition et d'apprentissage très connu (voir la [figure 2.1](#)).

**FIGURE 2.1 : Taxonomie de Bloom**



### Comment définir des objectifs d'apprentissage ?

Comme indiqué précédemment, les objectifs d'apprentissage communiquent les résultats attendus de l'apprentissage et définissent les résultats souhaités nécessaires à la réussite de la formation. Les objectifs d'apprentissage doivent contenir des verbes d'action et être fondés sur la performance, en décrivant ce que les participant(e)s seront capables de faire.

Lors de la rédaction des objectifs d'apprentissage, il est préférable d'éviter les formules vagues et génériques tels que « connaître, comprendre, intérioriser et apprécier ». Soyez plus précis : « À l'issue de cette session, les participant(e)s seront en mesure d'identifier les trois principaux éléments de la stratégie et de nommer deux ou trois façons de les appliquer sur le terrain ».

**TABLEAU : Verbes d'action pour les objectifs**

Repérer	Compléter	Comparer	Opérer	Planifier
Expliquer	Affirmer	Rédiger	Gérer	Prévoir
Résoudre	Bâtir	Calculer	Conseiller	Proposer
Éliminer	Recenser	Trier	Produire	Construire
Créer	Rappeler	Énumérer	Résumer	Coordonner
Évaluer	Démontrer	Préciser	Réduire	Réorganiser



Les objectifs d'apprentissage fournissent au participant(e)s une **cible** qui leur montre ce qu'ils doivent apprendre et faire. Ils sont aussi étroitement liés aux questions d'évaluation de l'apprentissage.

Les critères peuvent être étoffés en utilisant la rapidité, la précision et la qualité. Parfois, les paramètres ou les conditions doivent être détaillés. Par exemple :

- Obtenir au moins 8 points sur 10 à un quiz sur la politique de prévention du harcèlement sexuel.
- Réussir l'exercice de simulation de leadership en 15 minutes.
- Mettre au point un budget à l'aide d'un modèle.

### Comment et quand recueillir les données ?

Les données de niveau 2 peuvent être collectées à différents stades du programme de formation en fonction du niveau d'apprentissage à évaluer. Il est courant de réaliser des tests avant et après les formations pour évaluer les connaissances et la compréhension et mesurer la valeur ajoutée immédiate de la participation à la formation. Ainsi, des tests préalables peuvent être utilisés pour collecter les données de base. Le même ensemble de questions ou des questions de difficulté comparable doivent être utilisés dans les tests postérieurs afin de mesurer toute augmentation des connaissances et de la compréhension.

N'oubliez pas que l'une des limites de tout test de connaissances réalisé immédiatement après la formation est qu'il ne vous dira pas nécessairement ce dont les participant(e)s se souviendront un mois après la formation, ni s'ils appliqueront les compétences dans leur travail. C'est pourquoi il peut être important de renforcer la rétention des connaissances par des exercices simulant l'application et l'analyse, en gardant à l'esprit la taxonomie de Bloom.

Les méthodes de collecte des données choisies doivent être à la fois valides (mesure de ce qui doit être mesuré) et fiables (constance dans le temps) (Phillips et Phillips, 2007, p. 157). Par exemple : lors de la conception d'un test, assurez-vous que le contenu est examiné par des experts du domaine, vérifiez qu'il n'y a pas d'incohérence et pilotez le test.

La **figure 2.2** illustre les niveaux de cognition/ d'apprentissage et les outils utilisés pour mesurer et recueillir les données.

**FIGURE 2.2**

Niveau	Méthode/Outil de collecte des données	Période
Connaissances Compréhension	Test ou questionnaire	1. Avant et après la formation, en utilisant des tests préalables et postérieurs pour la comparaison 2. Tout au long de la formation 3. À la fin de la formation
Application	Observations et évaluations au moyen d'exercices de simulation, d'études de cas, d'exercices fondés sur des scénarios, de jeux de rôles, etc.	
Analyse		
Synthèse		
Évaluation		



Lorsque vous créez des tests préalables et postérieurs, n'oubliez pas les objectifs d'apprentissage !

## Utiliser l'autoévaluation pour mesurer l'apprentissage

En l'absence d'un test préalable, un questionnaire de fin de formation peut être utilisé pour mesurer l'apprentissage. Ce questionnaire doit être lié aux objectifs d'apprentissage et vise à recueillir les avis des participant(e)s quant à la quantité d'informations apprises. Bien que cette méthode soit subjective, elle peut servir d'indicateur en montrant dans quelle mesure les participant(e)s attribuent les nouvelles connaissances acquises à la formation. Le fait de prévoir une vérification du niveau de confiance permet de mieux valider les réponses des participant(e)s en reflétant la part d'erreur dans chaque réponse. Ce concept est expliqué plus loin au niveau 4 (estimations des participant(e)s). Un exemple de questionnaire (annexe 3, lignes directrices publiées en 2019 par le Département des opérations de paix sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation) est fourni ci-dessous.

### Quelle appréciation portez-vous sur votre niveau actuel de connaissances/compétences maintenant que vous avez terminé (intitulé de la formation) ?

**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(e)* 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(e) *expert(e)* et vous bénéficiez de la *confiance des autres* au moment de traduire vos connaissances dans des actions ou des comportements spécifiques.

—

=

≡

IV

**(Suite)**

Objectif d'apprentissage de la formation	Mon niveau de connaissances/compétences est maintenant :	
1. Insérer l'objectif d'apprentissage n° 1 (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)	Relativement faible	<input type="checkbox"/>
	Adéquat	<input type="checkbox"/>
	Relativement bon	<input type="checkbox"/>
	Très bon	<input type="checkbox"/>

## Comment calculer et communiquer les résultats de l'évaluation ?

Au niveau 2, les données sont analysées pour déterminer l'ampleur de ce qui a été appris grâce au programme de formation. Les responsables de programmes doivent comparer les données des tests réalisés avant et après la formation pour déterminer si les cibles des objectifs d'apprentissage ont été atteintes. Les données de niveau 2 peuvent être essentielles au recensement des forces et faiblesses du programme de formation. En d'autres termes, si le processus d'apprentissage est infructueux à tous les niveaux, il peut être nécessaire de passer en revue la conception même du programme.

Les indicateurs d'évaluation du niveau 2 sont les suivants :

- Indicateurs de compétences : élaborer une liste d'indicateurs de compétences (aptitudes et connaissances à acquérir) en fonction des objectifs d'apprentissage ;
- Évaluation de l'autoévaluation par rapport aux cibles (objectifs d'apprentissage et d'évaluation prédéfinis) ;
- Évaluations des tests réalisés avant et après la formation et pourcentages de changement.

La communication des résultats de l'évaluation est essentielle à l'application du principe de responsabilité dans l'apprentissage, la formation et le développement. Les données d'évaluation de niveau 2 peuvent être utilisées pour ajuster la structure de la formation, améliorer la façon dont la formation est dispensée, récompenser les participant(e)s et réduire les coûts.

**Exemple :**

Le tableau ci-dessous présente des exemples de résultats d'une évaluation de niveau 2. Avec un objectif de 4/5, l'indicateur de compétence numéro 1 n'a pas atteint la cible malgré une progression de l'apprentissage. L'indicateur de compétence numéro 2 n'a montré aucune augmentation de l'apprentissage, et n'a donc pas atteint la cible. En fonction des résultats, les formateurs peuvent vouloir renforcer l'apprentissage dans ces domaines particuliers.

**TABLEAU : Évolution des compétences et des connaissances, autoévaluation par les participant(e)s.**

Indicateurs de compétences (exemples tirés de différentes évaluations de formation)	Évaluations avant les formations	Évaluations après la formation/cible	Évolution du niveau des connaissances et des compétences	Cible
1. Connaissance approfondie du processus de planification intégrée	2,75/5	3,75	36 %	4/5
2. Capacité d'interpréter correctement les instructions de sécurité aérienne	2,50/5	2,50/5	0 %	4/5
3. Capacité de déployer le nouveau logiciel dans la mission	4,00/5	4,50/5	13 %	4/5

### Exemples de formation au maintien de la paix

APPLICATION



Chaque programme de formation comporte un ensemble d'objectifs d'apprentissage. Ces objectifs sont atteints grâce à une méthodologie visant à absorber le contenu et à mettre les théories en pratique, ainsi qu'à des activités de renforcement de l'apprentissage. Les exemples suivants décrivent les objectifs d'apprentissage de certaines formations au maintien de la paix et des outils méthodologiques sur mesure tels que des études de cas, des jeux de rôles et des tests de renforcement.

**Exemple 1 : Formation à la protection des civils**

**Objectifs d'apprentissage – À l'issue de la formation, les participant(e)s seront en mesure de :**

- Résumer ce qu'est la protection et expliquer les types de violence auxquels sont confrontés les civils
- Dresser la liste des différents acteurs de la protection et donner des conseils sur le rôle des soldats de la paix dans la prévention et la réponse à ces menaces
- Expliquer les stratégies des missions en matière de protection des civils et préciser leurs liens avec l'application de la stratégie appliquée par les unités sur le terrain

**Mesurer les connaissances et la compréhension**

**Test préalable à la formation :**

1. Les catégories de civils qui ont besoin de protection sont :
  - a. Les enfants
  - b. Les femmes
  - c. Les femmes, les enfants, les personnes âgées, les réfugiés, les personnes déplacées, les personnes disparues et les groupes cibles
  - d. Les femmes, les enfants et les personnes âgées
  
2. Il y a plusieurs acteurs de la protection dans chaque mission ; citez-en trois :

---



---



---

3. À quel acteur de la protection incombe au premier chef la responsabilité de protéger les civils ?
  - a. Aux Nations Unies
  - b. Aux organisations non gouvernementales
  - c. Aux Casques bleus
  - d. Au pays hôte

**N'OUBLIEZ PAS :** Des questions similaires doivent être utilisées dans le test réalisé à l'issue de la formation afin de comparer les résultats.

## Augmenter la rétention de l'apprentissage et la mesurer

### Étude de cas :

Le scénario ci-après est proposé aux participant(e)s et il leur est ensuite demandé d'élaborer un plan d'action basé sur leur connaissance des rôles et responsabilités des bases opérationnelles mobiles. De nombreuses variables sont à prendre en compte, notamment le climat politique et social autour de la mission, l'environnement physique, les règles et règlements, etc.

### Scénario – Bases opérationnelles mobiles et violence

Vous commandez la base opérationnelle mobile. Lors d'une patrouille nocturne, vous voyez un garçon gravement blessé au sol. Le garçon peut à peine parler mais il raconte que six miliciens armés l'ont battu sans raison apparente sur la route entre Alur et Faron, non loin de Perkes. Il est en mesure de décrire les auteurs, qui semblent être ivres. Il ajoute que les hommes qui l'ont battu ont commencé à harceler et à battre d'autres personnes, dont des femmes et des enfants, dans les maisons voisines. Selon lui, ils se trouvent à environ 15 minutes de marche de sa position actuelle.

- Que devez-vous faire et sur quelle base devez-vous fonder toute proposition d'emploi de la force ?
- Que faire du garçon ? Quelles mesures de suivi prendre ?
- Certaines de vos décisions seraient-elles différentes si les auteurs présumés s'avéraient être des soldats du gouvernement ?

**Jeu de rôles :**

La force de défense de Carana a toujours du mal à contrôler la milice Kori. Celle-ci, bien qu'affaiblie, a commis des atteintes sexuelles et des violences contre des civils. La MONUSCO a mis au point trois réponses innovantes pour protéger les civils de ces attaques. Les participant(e)s reçoivent des informations générales sur les dangers et les objectifs associés à ces trois réponses. Il leur est demandé de se diviser en groupes, un militaire et un civil, et de recenser les défis que pose l'exécution des trois projets pour leur groupe.

**Scénario – Coopération entre civils et militaires**

Répartissez-vous en deux groupes et dressez une liste de tous les défis potentiels pour la mise en œuvre de ces trois projets :

- a) D'un point de vue civil
- b) D'un point de vue militaire

Une fois que vous avez établi cette liste et que vous avez décidé de la manière de mettre en œuvre les projets, repérez les points qui devront être présentés aux chefs du village où vous comptez mener ces projets. Essayez d'anticiper les questions des villageois en sachant qu'il faudra gérer les attentes sur la façon dont vous pourriez répondre de façon réaliste aux menaces potentielles.

## Exemple 2 : Formation à l'état de droit destinée aux spécialistes des questions judiciaires dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

### Objectifs d'apprentissage – À l'issue de la formation, les participant(e)s seront en mesure :

- De citer les mandats des principales entités des Nations Unies œuvrant en faveur de l'état de droit et d'expliquer le rôle des mécanismes de coordination tels que la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit et le Groupe de coordination et de conseil sur l'état de droit
- D'expliquer le rôle des spécialistes des affaires judiciaires dans la coordination et la convocation des parties intéressées à l'échelle nationale et internationale qui œuvrent en faveur de l'état de droit
- De proposer et de mener des activités relatives aux programmes pour améliorer immédiatement l'efficacité du système judiciaire

## Mesurer les connaissances et la compréhension

### Test préalable à la formation :

1. Quels défis relatifs à l'état de droit sont communs aux situations de conflit et d'après-conflit ?
  - a. Des intérêts particuliers et un manque de volonté politique pour ce qui est de mettre en œuvre des réformes
  - b. L'absence d'une « culture de l'État de droit », le manque de capacités institutionnelles et humaines
  - c. Un environnement incertain, des menaces contre l'indépendance et l'impartialité du pouvoir judiciaire
  - d. Un cadre juridique inadéquat, des violations des droits humains et une culture d'impunité, une méfiance à l'égard des structures existantes et les causes profondes des conflits
  - e. A et D
  - f. Tout ce qui précède

I

II

III

IV

2. Quels sont les six principaux organes du système des Nations unies ?

---



---



---



---



---



---

3. Quelles sont les normes et standards internationaux qui soutiennent la justice transitionnelle ?

- a. L'obligation faite aux États d'enquêter et de poursuivre, le droit à réparation
- b. Les garanties de non-répétition, le droit à la vérité
- c. L'accès à la justice pour toutes et pour tous, la peine de mort, les amnisties
- d. B et C
- e. Tout ce qui précède

### Augmenter la rétention de l'apprentissage et la mesurer

#### Scénario :

Un exercice fondé sur un scénario (p. 23) est distribué aux participant(e)s, qui disposent de 40 minutes pour concevoir un système de justice transitionnelle pour la mission. L'exercice est axé sur une collaboration efficace avec les partenaires nationaux et internationaux et sur la prise en compte des contributions et de la coopération de la composante judiciaire et de la composante Droits de l'homme.

### Scénario – Justice transitionnelle

Vous êtes spécialiste des affaires judiciaires à Postconflictica, qui vient de sortir de 20 ans de conflit armé interne et n'est pas un État partie au Statut de Rome de la Cour pénale internationale. Un tribunal mixte a été mis en place à Postconflictica afin de traduire en justice les personnes qui portent la responsabilité la plus lourde des violations graves du droit international humanitaire commises pendant le conflit. Dix personnes ont été inculpées par le tribunal et les deux premiers procès ont commencé.

Le système judiciaire national est également sous pression, dans la mesure où il faut mener des enquêtes et ouvrir des poursuites contre d'autres auteurs présumés. Certaines autorités semblent disposées à conduire des enquêtes. Le système judiciaire national dispose de ressources et de capacités limitées et n'a aucune expérience préalable du traitement des violations graves du droit international. Le mandat de la mission des Nations Unies dans le pays est d'aider les autorités à mettre fin à l'impunité, notamment par des réformes judiciaires et juridiques.

Il vous a été demandé d'élaborer le plan de la mission pour l'exécution de ce mandat, notamment :

1. Des activités concrètes ;
2. Des indicateurs de succès ;
3. Des partenaires potentiels.

#### Jeu de rôles :

Les participant(e)s reçoivent un scénario dont les personnages sont un(e) représentant(e) d'une mission de maintien de la paix (spécialiste des affaires judiciaires) et une personnalité nationale (le doyen d'une faculté de droit). Le jeu de rôles vise à aiguïser les compétences diplomatiques des participant(e)s lorsqu'ils ont affaire à un ou une homologue difficile et à mettre au jour les motifs cachés éventuels.

### Scénario – Compétences diplomatiques

Un(e) spécialiste des affaires judiciaires rencontre le doyen d'une faculté de droit. Le spécialiste des affaires judiciaires se trouve dans le pays hôte depuis quatre mois. À son arrivée, il a rencontré le doyen pour offrir son aide à la faculté de droit dans le cadre de deux projets : il a proposé d'aider à élaborer un cours sur les droits humains à l'intention des étudiants en droit et des praticiens du droit, et a ensuite suggéré la création d'une association d'étudiants en droit à l'école, qui se traduirait à terme par le développement d'une association de jeunes professionnels présente dans tout le pays.

Le doyen a d'abord semblé intéressé et a affirmé en avoir parlé à la faculté et à son conseil d'administration (composé de hauts fonctionnaires du gouvernement et de prestigieux avocats non gouvernementaux), mais rien ne s'est produit. Le spécialiste des affaires judiciaires et le doyen se sont rencontrés trois fois et chaque fois le doyen demande des fonds pour un voyage à Paris ou à Londres.

Trois mois se sont écoulés depuis la dernière rencontre.

### Exemple 3 : Formation à l'administration des contrats du personnel (Division de l'appui opérationnel)

#### Objectifs d'apprentissage – À l'issue de la formation, les participant(e)s seront en mesure de :

- Déterminer quel type de contrat accorder aux membres du personnel en fonction des besoins opérationnels et du mode de recrutement
- Comparer les différents types d'engagement des fonctionnaires
- Conseiller les membres du personnel sur les droits et avantages auxquels ils ou elles ont droit en fonction de leur lieu d'affectation

## Mesurer les connaissances et la compréhension

### Test préalable à la formation :

1. Quel type d'engagement ne nécessite pas d'examen par un organe central de contrôle ?
  - a. L'engagement de durée déterminée
  - b. L'engagement à titre permanent ou à durée indéterminée
  - c. L'engagement temporaire
  - d. Tous les engagements doivent être examinés par un organe central de contrôle

2. Énumérez les trois types de dispositifs permettant des mouvements entre les organisations (dans le cadre du régime commun des Nations Unies).

---

---

---

3. Parmi les propositions ci-dessous, laquelle correspond aux cinq types d'engagement au sein du système des Nations Unies ?
  - a. Géographique, linguistique, à durée limitée, de retraité, à titre permanent
  - b. Géographique, linguistique, à durée limitée, de retraité, autre
  - c. Géographique, linguistique, à titre permanent, de retraité, autre
  - d. Géographique, linguistique, à durée limitée, de durée déterminée, autre

## Augmenter la rétention de l'apprentissage et la mesurer

### Jeu de rôles :

Les participant(e)s sont invités à jouer le rôle d'un(e) spécialiste des ressources humaines rencontrant un membre du personnel en colère. Cette personne s'est vu refuser un avantage et a besoin de précisions sur les règles concernant le renouvellement de son engagement.

### Scénario – Renouvellement d'un engagement

Jeanne est une agente des services généraux dont l'engagement a été récemment renouvelé. Elle s'est portée candidate au programme Jeunes administrateurs (YPP), mais sa candidature a été rejetée en raison d'un nombre insuffisant d'années d'ancienneté. Elle a travaillé auparavant pour le Département des affaires publiques pendant six ans avant de quitter l'Organisation au cours des deux dernières années. Son engagement a récemment été renouvelé et elle se demande pourquoi ses années de service antérieures ne sont pas prises en compte dans le calcul de son admissibilité au programme.

Votre tâche consiste à expliquer à Jeanne pourquoi sa demande a été rejetée en utilisant la disposition du Règlement du personnel ou l'instruction administrative appropriée.

#### Jeu de rôles :

Les participant(e)s reçoivent le scénario ci-dessous et disposent de 40 minutes pour formuler une réponse à l'intention du client. L'explication doit faire référence à la disposition du Règlement du personnel ou l'instruction administrative applicable.

### Scénario – Prime de sujétion

Vous êtes un(e) spécialiste des ressources humaines de la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre. Un membre du personnel a besoin de précisions sur la prime de sujétion et sur les raisons pour lesquelles il ne la perçoit pas, alors que l'un de ses collègues en poste à la MINUL exerce des fonctions similaires et la reçoit. Votre tâche consiste à rédiger une réponse en faisant référence à la disposition du Règlement du personnel ou l'instruction administrative applicable.

Les participant(e)s ont 40 minutes pour rédiger une réponse en utilisant la disposition du Règlement du personnel ou l'instruction administrative applicable.

## Conclusion

Les objectifs d'apprentissage sont extrêmement importants et doivent être clairement énoncés. Dans la plupart des cas, ils doivent comprendre un verbe d'action, une affirmation ou un indicateur de performance, une condition et un critère.

Différents types de méthodes de collecte de données doivent être utilisés pour mesurer différents niveaux de connaissance et toute progression de l'apprentissage pouvant être attribuée au programme de formation.

Il est nécessaire de mesurer les données d'évaluation de niveau 2, d'en faire rapport et de les communiquer pour améliorer la structure de la formation, justifier les budgets de formation et défendre et promouvoir la formation en question.

—

=

≡

IV



# Niveau 3 : Application

---

Guide pratique de l'évaluation de la formation  
au maintien de la paix



## NIVEAU 3 • APPLICATION

### Que veut-on mesurer ?



À ce stade, les réactions des participant(e)s ainsi que le niveau de connaissances acquises ont été évalués. Au niveau 3, il s'agit de déterminer si les connaissances ou compétences acquises au cours de la formation sont **appliquées** dans le cadre du travail. Il s'agit notamment d'observer les changements de comportement et la performance au travail, l'accent étant mis sur l'activité ou l'action due à un changement de comportement positif.

Les besoins organisationnels (ce qu'il faut accomplir) déterminent les objectifs d'application (comment satisfaire ces besoins). Après quoi, il s'agit de voir si ces actions sont appliquées et, pour finir, de déterminer ce qu'il faut faire pour que la formation produise l'effet souhaité. Le diagramme ci-dessous montre la relation entre les différents éléments :



(Phillips et Phillips, 2007, p. 35)

### Comment établir des objectifs d'application ?

Les objectifs d'application sont des mesures prises spécifiquement pour répondre aux besoins organisationnels. Ils sont établis essentiellement de la même manière que les objectifs d'apprentissage, mais dans un contexte pratique. On trouvera à la page 30 ce qui définit des objectifs d'application bien conçus.

### **Les objectifs d'application les mieux conçus :**

- Décrivent un comportement, des tâches et des actions que l'on peut observer et mesurer
- Sont axés sur des résultats et clairement formulés
- Établissent clairement ce que les personnes formées ont appris et ce qu'elles sont capables de faire au terme de la formation

(Phillips et Phillips, 2007, p. 70)

### **Exemples d'objectifs d'application établis à la suite de la formation au maintien de la paix**

À l'issue d'un programme de formation, les participant(e)s seront en mesure d'effectuer les tâches suivantes sur le lieu de travail :

#### **Formation à la protection des civils**

- Mener des actions reflétant la stratégie de la mission en matière de protection des civils, conformément au cadre opérationnel du Département des opérations de paix
- Répondre aux menaces dans le respect de ses attributions, sans débordements ni manquements
- Utiliser efficacement la stratégie de la mission en matière de protection des civiles pour assurer la cohérence de l'approche, minimiser les lacunes, éviter les doubles emplois et maximiser les mesures de protection des civils

#### **Formation à l'état de droit (Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité)**

- Fournir des conseils et une assistance juridiques, dans le respect des principes de maintien de la paix des Nations Unies
- Réunir les acteurs internationaux et nationaux intéressés par les questions d'état de droit et coordonner leurs travaux afin d'en accroître l'efficacité
- Mettre en œuvre des activités relatives aux programmes pour améliorer l'efficacité du système judiciaire

## Formation à l'administration des contrats du personnel (Division de l'appui opérationnel)

- Certifier, approuver ou expliquer les différents types de droits à prestations aux membres du personnel selon le type de nomination, pour répondre à toute préoccupation et traiter les plaintes dès qu'elles se présentent
- Sélectionner le type de nomination approprié et les règles correspondantes
- Expliquer les différents types de recrutement et les catégories de personnel pour aider à répondre à toute préoccupation et traiter les plaintes dès qu'elles se présentent

### Comment et quand recueillir les données ?

Contrairement aux niveaux précédents, les données du niveau 3 doivent être recueillies 2 à 6 mois après la formation pour donner aux personnes formées le temps d'appliquer les connaissances ou compétences acquises, ou de changer leur comportement au travail. Le but étant de rendre compte de tout changement de comportement, il est recommandé de faire appel à diverses parties prenantes (responsables, collègues et clients), outre la personne formée elle-même.

Lors de l'analyse des données du niveau 3, il faut tenir compte des effets que les « facteurs favorables » et les « obstacles » ont sur l'application des enseignements. Les facteurs favorables favorisent l'adoption de nouveaux comportements, contrairement aux obstacles (Phillips et Phillips, 2007, p. 165).

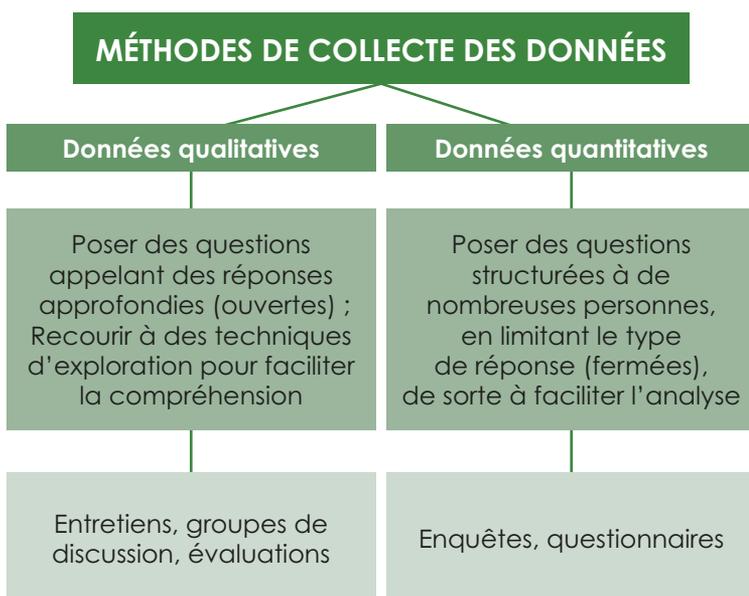
Facteurs favorables	Obstacles
Soutien des responsables	Manque de temps ou de ressources
Accroissement de la motivation	Inadaptation des connaissances ou compétences acquises
Utilité des compétences acquises concernant l'appui aux processus de changement	Aucun soutien des responsables

Une fois facteurs favorables et obstacles déterminés, les données doivent être communiquées aux responsables de programme pour qu'ils puissent opérer des changements de sorte à renforcer les facteurs favorables et supprimer les obstacles, dans la mesure du possible.

### Méthodes de collecte des données

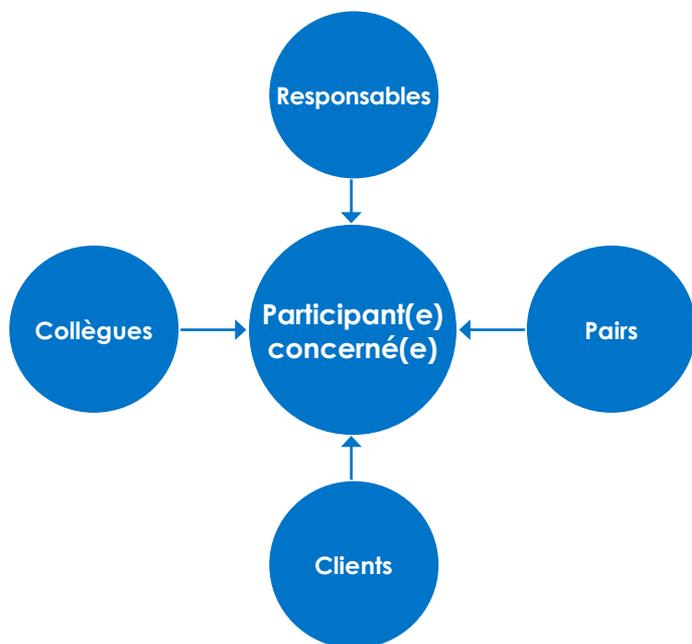
Diverses méthodes de collecte de données peuvent être utilisées au niveau 3 pour recueillir des données qualitatives et quantitatives. Enquêtes, groupes de discussion, entretiens et observations ne sont que quelques-unes des méthodes utilisées pour recueillir des informations (voir le schéma ci-dessous). La meilleure méthode sera choisie en fonction du programme de formation, du comportement et de l'action que l'on recherche ainsi que du temps et des autres ressources disponibles. Ces facteurs doivent être pris en compte dès le début et intégrés dans la conception du programme de formation.

On peut distinguer deux catégories générales de données : quantitatives et qualitatives. Le type de données à recueillir dépend des objectifs d'application et d'impact.



## Évaluation à 360 degrés

L'évaluation à 360 degrés fait appel à plusieurs membres de l'entourage professionnel de la personne formée. En général, on y trouve une évaluation de la personne formée par son responsable, ses pairs ou ses collègues, ainsi qu'une autoévaluation. Dans certains cas, elle peut inclure des contributions de sources ou parties prenantes extérieures à l'entourage professionnel immédiat. Elle a comme avantage de présenter un tableau global et d'ajouter plus de crédibilité aux données.



## Groupe de discussion

**Animer un groupe de discussion** : permettant de recueillir des données qualitatives, le groupe de discussion donne accès à des informations plus complètes qu'une enquête ou un questionnaire. Il doit être animé par une personne expérimentée et conçu pour obtenir des informations précises. Il doit être suffisamment grand pour saisir différents points de vue, mais suffisamment petit pour que tous ses membres puissent contribuer. L'inconvénient du groupe de discussion est qu'il est chronophage. Il requiert également une personne expérimentée pour l'animer et doit être bien planifié et coordonné.

## Plan d'action

Le plan d'action est un plan détaillé assorti d'un calendrier qui précise les étapes ou actions requises pour atteindre un objectif particulier. Généralement établi par chaque participant(e) à l'issue de la formation, il est l'une des formes les plus courantes par laquelle la personne formée s'engage à mettre en pratique au travail les compétences acquises. Par ailleurs, il est très utile aux responsables de programme et de la formation, qui s'en servent pour vérifier si les actions prévues ont été mises en œuvre.

## Comment analyser et communiquer les résultats de l'évaluation ?

Une fois les données recueillies, les résultats doivent être analysés et communiqués systématiquement. Au niveau 3, il s'agit de savoir si, à l'issue de la formation, les participant(e)s appliquent les connaissances acquises pour atteindre les objectifs du programme et répondre aux besoins de l'organisation. Les données du niveau 3 doivent être comparées à des objectifs prédéterminés afin de déterminer si les participant(e)s appliquent les connaissances et les compétences acquises dans le cadre du programme de formation et comment ce changement de comportement affecte leur performance.

Les indicateurs relatifs à l'évaluation du niveau 3 sont :

- Évaluation des indicateurs par rapport aux objectifs : dans quelle mesure les résultats enregistrés sont-ils proches des objectifs du programme ?
- Pourcentage du plan d'action achevé ou nombre d'actions mises en œuvre
  - ↳ En tenant compte des objectifs énoncés par les participant(e)s dans le plan d'action, les responsables de programme doivent comparer les actions prévues aux actions effectivement mises en œuvre afin de repérer tout problème dans l'application des connaissances ou compétences.
- Liste des dix premiers facteurs favorables et obstacles
  - ↳ Les responsables de programme doivent prendre note des obstacles et des facteurs favorables signalés, supprimer les premiers et renforcer les deuxièmes.

- Appui de l'encadrement
  - ↳ Les données du niveau 3 indiqueront si les participants ont eu l'occasion d'appliquer les connaissances et compétences acquises au cours de la formation. Le personnel d'encadrement joue un rôle essentiel à cet égard car il facilite l'application des connaissances et compétences acquises pendant la formation en reliant aux exigences du poste et aux besoins opérationnels. Les données du niveau 3 permettent de dire si les objectifs du programme de formation doivent être révisés pour être alignés sur le mandat de l'organisation.

#### Exemple :

Dans le cadre de ce programme, la note cible pour chaque indicateur est de 4 sur 5. Le tableau ci-dessous présente les résultats moyens d'une enquête de niveau 3. Au vu des notes moyennes, le programme a réussi à atteindre l'objectif de 4 sur 5 pour deux indicateurs sur trois. Par conséquent, si les responsables de programme peuvent être satisfaits des deux premiers indicateurs, ils pourraient vouloir améliorer l'indicateur numéro 3.

**TABLEAU : Résultats moyens de l'enquête sur l'application, trois mois après la formation**

Indicateurs par rapport aux objectifs (forme abrégée et descriptive)	Note cible	Note effective
« Possibilité d'utiliser les connaissances acquises » : j'ai pu utiliser ce que j'ai appris pendant la formation dans le cadre de mon travail.	4/5	4,2
« Amélioration de la satisfaction professionnelle » : dans l'ensemble, j'ai une plus grande satisfaction professionnelle depuis que j'ai suivi la formation.	4/5	4,7
« Transfert de connaissances et de compétences » : j'ai pu aider des collègues à améliorer leurs compétences grâce à ce que j'ai appris.	4/5	3,4

## Exemples relevant de la formation au maintien de la paix

APPLICATION



### Exemple 1 : protection des civils

Données quantitatives – Évaluation à 360 degrés

#### Niveau 3 – Enquête sur l'évaluation à 360 degrés – Formation à la protection des civils

**Personne faisant l'évaluation :** responsable hiérarchique

**Personne évaluée :** Jeanne Martin

#### Instructions :

Vous avez été choisi(e) pour faire l'évaluation de Jeanne Martin. Cet outil est destiné à recueillir le plus d'information possible sur les compétences de base et les attributions concernées par la formation à la protection des civils.

Pour répondre, repensez aux six derniers mois que vous venez de passer avec Jeanne dans le cadre du travail.

Dans quelle mesure le comportement de Jeanne Martin cadre-t-il avec les énoncés suivants :

**Prise de décision :** ses actions reflètent la stratégie de la mission en matière de protection des civils, conformément au cadre opérationnel du Département des opérations de paix

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

**Bon sens :** elle fait face aux menaces dans le cadre de ses attributions, sans débordements ni manquements

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

**Stratégie :** elle utilise efficacement la stratégie de la mission en matière de protection des civils en vue d'une approche cohérente permettant de maximiser la protection des civils

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord

## Enquête sur l'évaluation à 360 degrés (suite)

Veillez indiquer les obstacles et les facteurs favorables qui ont bloqué ou aidé Jeanne Martin dans la mise en pratique de ses connaissances ou compétences :

Obstacles	✓	Facteurs favorables	✓
Manque de temps		Renforcement de la confiance et de la motivation	
Manque de moyens		Création d'un réseau pendant la formation	
Inadaptation des compétences acquises		Possibilité d'utiliser les compétences acquises	
Aucun soutien des responsables		Soutien des responsables	
Autre (veuillez préciser) :		Autre (veuillez préciser) :	

### Données qualitatives – Groupe de discussion

#### Créer un groupe de discussion pour le programme de formation à la protection des civils

##### Questions préliminaires

- Quels sont les changements dans votre comportement, vos connaissances ou compétences que vous pouvez attribuer directement à la formation à la protection des civils ?
- Quels sont les avantages de ces changements (tangibles ou intangibles) ?
- Quels sont les éléments du programme de formation qui ont le plus contribué à modifier vos connaissances, vos compétences ou votre comportement ?

##### Questions plus approfondies

- Quels sont les *obstacles* que vous avez rencontrés au moment d'appliquer les connaissances acquises ?
- Comment avez-vous surmonté ces obstacles ?
- Quels ont été les *facteurs favorables* qui vous ont aidé à appliquer les connaissances ou compétences acquises dans le cadre du programme ?

##### Questions finales

- Que peut-on faire pour aider les participant(e)s à appliquer les connaissances acquises pendant la formation ?
- Que peut-on faire pour améliorer l'efficacité du programme ?

## Exemple 2 : formation à l'état de droit destinée aux spécialistes des affaires judiciaires dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

### Données quantitatives – Questionnaire de suivi

#### Exemple de questionnaire servant à mesurer l'application (niveau 3)

##### Instruction :

L'objectif de ce questionnaire est de déterminer dans quelle mesure les participant(e)s qui ont suivi la formation à l'état de droit organisée par le Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité sur l'État de droit ont appliqué les principes de la formation dans le cadre de leur travail.

##### Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?

5 = Tout à fait d'accord

4 = D'accord

3 = Neutre

2 = Pas d'accord

1 = Pas du tout d'accord

##### I. Après avoir suivi cette formation :

A. Je suis plus à même de fournir des conseils et une assistance en fonction des mandats et dans le cadre de la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit	5	4	3	2	1
B. Je suis plus à même de réunir les acteurs internationaux et nationaux intéressés par la question de l'état de droit et de coordonner leurs travaux	5	4	3	2	1
C. Je suis plus à même de mettre en œuvre des activités relatives aux programmes pour améliorer l'efficacité du système judiciaire	5	4	3	2	1

##### II. Si vous êtes d'accord avec l'un des énoncés suivants, veuillez mesurer les changements que vous avez faits.

A. Augmentation du nombre d'approches, de stratégies ou de programmes en matière d'état de droit	1-5	5-10	>10
B. Diminution du nombre d'obstacles politiques et techniques (constatés avant la formation)	1-5	5-10	>10
C. Augmentation du nombre d'activités relatives aux programmes mises en œuvre pour permettre une efficacité immédiate	1-5	5-10	>10

**(Questionnaire - suite)****III. Veuillez indiquer le degré de certitude de vos réponses à la question 1.**

A. Je suis maintenant en mesure de fournir des conseils et une assistance en fonction des mandats et dans le cadre de la Cellule mondiale de coordination des questions relatives à l'état de droit	0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %
B. Je suis plus à même de réunir des acteurs internationaux et nationaux intéressés par la question de l'état de droit et de coordonner leurs travaux.	0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %
C. Je suis plus à même de mettre en œuvre des activités relatives aux programmes pour améliorer l'efficacité du système judiciaire	0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %

**IV. Veuillez cocher la case correspondante pour indiquer s'il s'agit d'un obstacle ou d'un facteur favorable.**

Veuillez indiquer les obstacles et les facteurs favorables rencontrés dans la mise en pratique de vos connaissances ou compétences :

Manque de temps	
Manque de moyens	
Inadaptation des compétences acquises	
Aucun soutien des responsables	
Autre (veuillez préciser) :	

Indiquez les facteurs favorables rencontrés dans la mise en pratique de vos connaissances ou compétences :

Renforcement de la confiance et de la motivation	
Création d'un réseau pendant la formation	
Possibilité d'utiliser les compétences acquises	
Soutien des responsables	
Autre (veuillez préciser) :	



### Exemple 3 : formation à l'administration des contrats du personnel (Division de l'appui opérationnel)

#### Données quantitatives – Questionnaire de suivi

#### Exemple de questionnaire servant à mesurer l'application (niveau 3)

##### Instruction :

L'objectif de ce questionnaire est de déterminer dans quelle mesure les participant(e)s qui ont suivi la formation à l'administration des contrats du personnel organisée par la Division de l'appui opérationnel ont appliqué les principes de la formation dans le cadre de leur travail.

##### Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants ?

5 = Tout à fait d'accord

4 = D'accord

3 = Neutre

2 = Pas d'accord

1 = Pas du tout d'accord

##### I. Après avoir suivi la formation de la Division de l'appui opérationnel à l'administration des contrats du personnel :

A. Il me faut moins de temps pour certifier, approuver ou expliquer les différents types d'avantages au personnel selon le type de nomination	5	4	3	2	1
B. Je commets moins d'erreurs quand j'applique les règles relatives aux différents types de nomination	5	4	3	2	1
C. Je peux expliquer les différents types de recrutement et les catégories de personnel pour répondre à toute préoccupation et régler les plaintes dès qu'elles se présentent	5	4	3	2	1

##### II. Si vous êtes d'accord avec l'un des énoncés suivants, veuillez indiquer le gain de temps dû à la réduction des erreurs.

A. Gain de temps en nombre de jours (certifier, approuver et expliquer les types d'avantages)	1-5	5-10	>10
B. Diminution du nombre d'erreurs par dossier dans l'application des règles relatives à chaque type de nomination	1-5	5-10	>10
C. Diminution du nombre demandes de renseignements sur les affaires judiciaires adressées au Groupe de la surveillance et de l'évaluation	1-5	5-10	>10

**(Questionnaire - suite)****III. Veuillez indiquer le degré de certitude de vos réponses à la question 1.**

A. Il me faut moins de temps pour certifier, approuver ou expliquer les différents types d'avantages au personnel selon le type de nomination	0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %
B. Je commets moins d'erreurs dans l'application des règles relatives aux différents types de nomination	0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %
C. Je peux expliquer les différents types de recrutement et les catégories de personnel pour répondre à toute préoccupation et traiter les plaintes dès qu'elles se présentent	0-25 %	26-50 %	51-75 %	76-100 %

**IV. Veuillez cocher la case correspondante pour indiquer s'il s'agit d'un obstacle ou d'un facteur favorable.**

Veuillez indiquer les obstacles rencontrés dans l'application de vos connaissances ou compétences :

Manque de temps	<input type="checkbox"/>
Manque de moyens	<input type="checkbox"/>
Inadaptation des compétences acquises	<input type="checkbox"/>
Aucun soutien des responsables	<input type="checkbox"/>
Autre (veuillez préciser) :	<input type="checkbox"/>

Indiquez les facteurs favorables rencontrés dans l'application de vos connaissances ou compétences :

Renforcement de la confiance et de la motivation	<input type="checkbox"/>
Création d'un réseau pendant la formation	<input type="checkbox"/>
Possibilité d'utiliser les compétences acquises	<input type="checkbox"/>
Soutien des responsables	<input type="checkbox"/>
Autre (veuillez préciser) :	<input type="checkbox"/>

## Conclusion

L'évaluation de niveau 3 détermine si la personne formée a appliqué dans le cadre de son travail les connaissances acquises pendant la formation et l'effet que la formation a eu sur son comportement. Ces changements de comportement et les actions mises en œuvre sont essentiels pour atteindre les résultats souhaités du programme et, par conséquent, répondre aux besoins de l'organisation. Les données peuvent être recueillies à l'aide de divers outils, dont des enquêtes, des évaluations à 360 degrés ou des groupes de discussion. La collecte de données doit permettre de déterminer dans quelle mesure la personne formée applique à son travail ce qu'elle a appris à la formation, et les obstacles et les facteurs favorables rencontrés. Les résultats de ces évaluations peuvent servir à régler les problèmes constatés dans le cadre de l'application des connaissances ou compétences, notamment à obtenir le soutien des responsables, éliminer les obstacles et renforcer les facteurs favorables.

# Niveau 4 : Impact

---

Guide pratique de l'évaluation de la formation  
au maintien de la paix

## NIVEAU 4 • IMPACT

### Que veut-on mesurer ?



RENVOI

L'évaluation de niveau 4 vise à déterminer l'impact du changement de comportement et des mesures d'application sur la performance des individus et des organisations. Les objectifs d'impact doivent être clairement définis lors de la conception du programme de formation, pour qu'il soit adapté et ciblé. En définitive, le succès d'un programme de formation devrait être mesuré en fonction de la réalisation ou non des objectifs d'impact. Dans un contexte d'opération de paix, la formation n'est pas efficace si elle n'a aucun impact sur la performance, les résultats attendus et l'exécution du mandat, quel que soit le niveau d'apprentissage ou de réseautage enregistré dans la salle de formation.

Afin de mesurer avec précision l'impact du programme, les objectifs doivent être clairement définis.

Par exemple, afin de réduire le temps requis pour les formalités d'entrée en fonctions des nouveaux membres du personnel, la Mission A peut recourir à différents moyens, dont un changement de structure, l'élargissement de l'équipe de recrutement et la formation. La formation est retenue comme l'une des solutions et une formation à l'administration des contrats du personnel est conçue. Ainsi, l'objectif d'impact de la Mission A pour cette formation est de « réduire le temps consacré aux formalités d'entrée en fonctions ». Élaborer des objectifs d'impact clairs et mesurables comme celui-ci facilitera la mesure de l'impact.

À la page 44, on trouve des exemples d'objectifs d'impact qui pourraient être établis dans le cadre de trois programmes de formation au maintien de la paix.

**Exemple 1 : formation à la protection des civils**

Répondre efficacement aux menaces et à la violence : augmenter le nombre de cas détectés tôt, renforcer la collaboration avec les groupes locaux pour recueillir des informations sur les mouvements rebelles, par exemple dans les villages et les camps de réfugiés

**Exemple 2 : formation à l'état de droit destinée aux spécialistes des questions judiciaires dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies**

Fournir des conseils et une assistance juridiques, en tenant compte des principes des Nations Unies en matière d'opérations de paix : accroissement de l'efficacité, renforcement de la communication et définition claire des attributions pour l'exécution du mandat

**Exemple 3 : formation à l'administration des contrats du personnel (Division de l'appui opérationnel)**

Accroître l'efficacité de l'administration des contrats de personnel : réduction des délais et amélioration de la qualité du service (diminution des erreurs, augmentation de la qualité du travail, diminution du temps de traitement)

**Comment calculer et communiquer les résultats de l'évaluation ?**

Une fois les objectifs d'impact convenus, des cibles peuvent être fixées de manière à ce que l'efficacité du programme puisse être mesurée quantitativement. Des valeurs numériques doivent être attribuées à chaque but ou objectif. Après avoir compilé les données, les notes obtenues peuvent être comparées aux objectifs. On aura ainsi une idée précise du degré de réalisation des objectifs.

Le tableau ci-dessous indique les cibles liées à chaque objectif établi dans le cadre d'une formation à la protection des civils.

Objectifs par rapport aux Indicateurs : j'ai pu :	Note cible
1. Appliquer à mon travail ce que j'ai appris dans la formation	4/5
2. Utiliser les connaissances pour reconnaître les types de violence, par exemple lors d'une patrouille	4/5
3. Agir dans le cadre des règles et obligations légales relatives à la protection des civils pour mettre en place des interventions plus ciblées et plus rapides	4/5

Pour ce programme de formation, les participant(e)s doivent obtenir une note moyenne de 4 sur 5, soit 80 %, pour que le programme soit considéré comme une réussite. Les cibles doivent être réalisables et réalistes et peuvent varier d'une formation à l'autre. Les données d'évaluation passées peuvent servir de base de référence pour ajuster les cibles ou comparer la portée des améliorations.

### Isoler les effets du programme de formation

De nombreux facteurs peuvent affecter la performance : restructuration, nouvelle direction, allocation des ressources, introduction des dernières technologies, etc. Ainsi, l'amélioration de la performance au travail ne doit pas être uniquement liée à la formation. Pour être crédibles et précises, toutes les études d'impact de la formation doivent renseigner sur les méthodologies utilisées pour isoler les effets générés par un programme de formation donné. Les techniques suivantes peuvent être utilisées :

#### Un groupe témoin

Le groupe témoin est un moyen efficace d'isoler les effets du programme. Dans cette méthode, deux groupes sont comparés : l'un formé ; l'autre, pas. La composition des deux groupes doit être aussi identique que possible en termes de niveau professionnel, d'expérience, de type de travail, d'environnement de mission, etc. L'objectif ici est de créer deux groupes très proches, dont la seule différence est la participation à la formation qui fait l'objet de l'évaluation (Phillips et Phillips, 2007, p. 240). Les deux groupes seront invités à remplir les mêmes tests d'évaluation et à se soumettre aux mêmes évaluations de performance. Les résultats seront comparés pour déterminer si la formation a eu un effet sur la performance. La différence de performance entre les deux groupes montre l'étendue de l'amélioration qui peut être directement attribuée au programme de formation.

**TABLEAU : Groupe témoin constitué pour la formation à l'administration des contrats du personnel organisée par la Division de l'appui opérationnel**

Objectifs	Indicateurs de résultats	Note cible	Groupe participant à la formation	Groupe ne participant pas à la formation
Certifier, approuver ou expliquer les différents types de droits à prestations aux membres du personnel selon le type de nomination, pour répondre à toute préoccupation et traiter les plaintes dès qu'elles se présentent	Réduction du nombre de jours requis pour traiter un contrat	4/5	4,8	3,5
	Réduction du nombre d'affaires judiciaires liées à l'attribution des droits à prestations	4/5	4,6	3,0
	Réduction du nombre d'erreurs administratives par cas	4/5	5,0	2,7

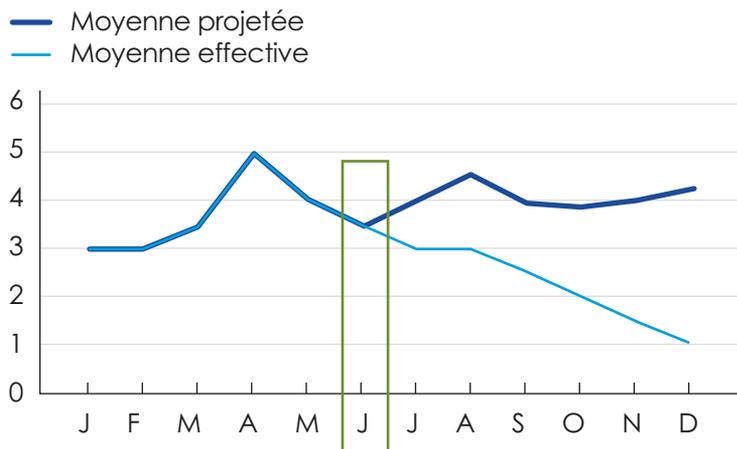
### Courbe de tendance

La courbe de tendance est couramment utilisée pour prévoir l'impact d'un programme (Phillips et Phillips, 2007, p. 242). La tendance moyenne est calculée sur la base des performances antérieures. Cette courbe représente ce qui est anticipé dans le temps (sur la base des performances antérieures) si aucun changement n'est apporté, c'est-à-dire si aucune formation n'a eu lieu. Une fois le programme de formation mis en œuvre, les données effectives sont recueillies et comparées à la courbe de tendance. La différence peut être attribuée à l'impact du programme.

Le tableau à la page 47 montre l'impact du cours de formation « Administration des contrats du personnel » sur les performances de l'année. La courbe de tendance (bleu clair) prévoit que le personnel administratif prendra en moyenne 4 jours pour traiter chaque dossier. Un programme de formation destiné à améliorer l'efficacité du traitement des contrats du personnel a été mis en place en juin. Les données effectives montrent que de juin à décembre, le personnel administratif a gagné en

moyenne 0,5 jour par mois dans le traitement des dossiers. En décembre, le personnel administratif avait réduit de 3 jours le traitement des dossiers depuis la formation.

### DIAGRAMME : Formation à l'administration des contrats du personnel



### Estimations de l'impact

Il est courant d'utiliser les estimations des participant(e)s, des responsables, des pairs et des clients pour isoler les effets du programme de formation. Toutefois, elles doivent être utilisées avec prudence, gardant à l'esprit qu'elles sont subjectives et souvent approximatives. Dans l'évaluation de la formation au maintien de la paix, il n'est souvent pas possible ou souhaitable d'obtenir des données tangibles et concrètes, de sorte que les estimations peuvent être la seule source de données. Les estimations des personnes participant à la formation et des responsables sont souvent de bonnes sources d'information car ils sont les bénéficiaires et les clients directs de la formation (Phillips et Phillips, 2007, p. 245).

### Personnes participant à la formation

Les personnes participant à la formation sont une bonne source d'information puisqu'elles sont en plein dans le processus de changement et peuvent évaluer si la formation a eu un effet sur leurs performances ou non. Cependant, il faut veiller à ne pas trop s'appuyer sur ces autoévaluations car elles sont par définition subjectives.

Les questions suivantes peuvent être posées aux participant(e)s :

- Quelle part de l'amélioration de vos performances attribueriez-vous à la formation ?
- Quels autres facteurs ont contribué à votre amélioration ?

Toutefois, des mesures doivent être prises pour garantir que ces observations soient aussi crédibles et objectives que possible. Pour ce faire, on demande aux participant(e)s d'évaluer le niveau de certitude qu'ils ont dans leurs réponses [0 % = pas sûr(e) ; 100 % = absolument sûr(e)]. Par exemple, un niveau de certitude de 75 % équivaut à une marge d'erreur potentielle de plus ou moins 25 %. Le pourcentage de certitude est ensuite multiplié par le pourcentage d'amélioration déclaré pour produire un pourcentage d'amélioration ajusté, qui est plus prudent et plus fiable (Phillips et Phillips, 2007, p. 246). Le tableau ci-dessous énumère les différents facteurs qui ont pu influencer l'amélioration de l'efficacité du traitement des contrats du personnel, en indiquant le pourcentage ajusté en fonction de la certitude des réponses.

Facteurs ayant une incidence sur l'amélioration	Amélioration (en pourcentage)	Certitude (en pourcentage)	Ajustement (en pourcentage)
Formation de la Division de l'appui opérationnel	80 %	75 %	60 %
Nouveau ou nouvelle responsable	10 %	50 %	5 %
Introduction de la plateforme à l'échelle du système	10 %	80 %	8 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		

Pour ce programme, les participant(e)s ont attribué 80 % des améliorations au programme de formation, avec un niveau de certitude de 75 % en moyenne. En multipliant le pourcentage d'amélioration estimé dû à la formation (80) par le pourcentage de certitude (75), on obtient le pourcentage ajusté. Il est possible d'affirmer sans risque que les participant(e)s attribuent 60 % des changements au programme et qu'ils sont sûrs de leur évaluation à 80 %.

## Responsables

Les responsables peuvent être une autre source crédible de données. Dans la plupart des cas, ils sont plus au fait des facteurs externes qui influencent la performance et peuvent isoler les effets du programme. Ils sont également mieux placés pour comparer les effets sur la performance du fonctionnaire après la formation et les comparer avec les évaluations de la performance avant la formation. Les commentaires des responsables doivent être recueillis et traités de la même manière que ceux de la personne formée, le pourcentage de certitude étant appliqué pour rendre les données plus crédibles (Phillips et Phillips, 2007, p. 252-253).

## Pairs

Les pairs qui travaillent aux côtés de la personne formée peuvent avoir une perspective unique et objective sur l'impact de la formation. Ils peuvent également comparer leur propre performance à celle du collègue qui a suivi la formation.

## Clients

Les clients sont une autre bonne ressource pour isoler les effets du programme de formation. Comme les clients sont directement concernés par la prestation de services, ils peuvent offrir une perspective crédible sur l'amélioration des performances (Phillips et Phillips, 2007, p. 253).

## Que faire de ces informations ?

### Scénario 1 : la formation n'a pas eu les effets souhaités

Après avoir analysé les résultats des données, on constatera peut-être que le programme de formation n'a pas produit les résultats escomptés. Les participant(e)s peuvent avoir obtenu une note inférieure aux cibles relatives aux objectifs du programme, et donc la formation n'aura pas amélioré leur performance comme prévu. Les données mettront en évidence les parties du programme qu'il sera peut-être souhaitable de revoir pour répondre à un besoin ou à un problème particulier. Elles pourraient révéler que le programme de formation n'était pas la bonne solution au problème ou qu'il a besoin d'être revu pour être adapté.

**TABLEAU : Résultats de l'enquête d'un programme de formation sur la protection des civils**

Objectifs/Indicateurs : J'ai pu :	Note cible	Note moyenne enregistrée
1. Appliquer à mon travail ce que j'ai appris dans la formation	4/5	4,2
2. Utiliser les connaissances pour reconnaître les types de violence, par exemple lors d'une patrouille	4/5	4,7
3. Agir dans le cadre des règles et obligations légales relatives à la protection des civils pour mettre en place des interventions plus ciblées et plus rapides	4/5	3,4

Les participants ont atteint les objectifs fixés pour deux des trois catégories. Les responsables de programme peuvent utiliser ces données pour améliorer les parties de la formation qui ne donnent pas nécessairement les résultats escomptés. Dans ce cas, ils doivent examiner les raisons pour lesquelles les participants obtiennent une mauvaise note au point 3 et apporter les changements appropriés. Il se peut que les règles juridiques concernant la protection des civils ne soient pas bien comprises ou qu'il y ait d'autres obstacles.

**Ne pas oublier** que tous les problèmes ne sont pas dus à un manque de formation. Ils peuvent être dus à d'autres lacunes systémiques ou organisationnelles. Si tel est le cas, il faudra informer toutes les parties prenantes : direction de la mission, décideurs et responsables politiques, etc.

### **Scénario 2 : la formation a eu les effets souhaités**

S'il s'avère que la formation a eu l'impact souhaité sur la performance professionnelle, il est tout aussi important de communiquer les résultats de l'impact à toutes les parties prenantes ou à certaines d'entre elles pour mettre en valeur les réalisations et défendre la formation. Dans l'exemple de la page 51, les notes des participants ont dépassé les objectifs pour toutes les catégories d'un programme de formation à l'administration des contrats du personnel.

**TABLEAU : Résultats de l'enquête d'un programme de formation à l'administration des contrats du personnel**

Objectifs/Indicateurs : J'ai pu :	Note cible	Note moyenne enregistrée
1. Appliquer à mon travail ce que j'ai appris dans la formation	4/5	4,5
2. Certifier, approuver ou expliquer les différents types de droits et avantages aux membres du personnel en fonction de leur type de nomination	4/5	4,8
3. Expliquer les différents types de recrutement et les catégories de personnel pour répondre à toute préoccupation et traiter les plaintes dès la première demande	4/5	4,2

Les responsables de programmes et de la formation peuvent utiliser ces données pour mettre en évidence les points forts du programme de formation. Repérer et recueillir les meilleures pratiques et les enseignements peut être utile au succès continu de la formation. Dans ce cas, les responsables du programme peuvent souhaiter déterminer pourquoi l'objectif 2 a été atteint et tenter d'appliquer les meilleures pratiques pour les autres objectifs du programme de formation. Peut-être y a-t-il d'autres facteurs qui font que la personne formée a un niveau élevé de performance. Des mesures doivent être prises pour isoler les effets du programme.

## Conclusion

Au niveau 4, on évalue l'impact du programme de formation afin de déterminer s'il a pu répondre aux besoins organisationnels. Les données à chaque niveau sont analysées et comparées aux objectifs du programme de formation. Les objectifs et les cibles d'impact doivent être clairement définis et mesurables. Des mesures doivent être prises pour isoler les effets du programme. Les responsables de programmes et de formation ainsi que les hauts responsables utilisent souvent les résultats du niveau 4 à des fins diverses, allant de la justification des incidences en termes de ressources à la promotion de la formation et d'une culture de l'apprentissage. Les rapports doivent faire état des points forts des programmes et contenir des recommandations visant à améliorer les points faibles. Les données d'impact sont utiles pour déterminer l'orientation future du programme de formation. Dans certains cas, elles peuvent révéler que la formation n'est pas la solution adaptée au problème.

## Constatations finales

Dans le climat financier actuel, les organisations doivent relever le défi de maintenir le même niveau de production avec moins de ressources. Les responsables des missions de maintien de la paix sont tenus de montrer aux États Membres que la formation répond largement aux besoins organisationnels tout en maximisant l'impact des ressources financières. L'évaluation facilite la collecte de données sur l'efficacité des programmes de formation et permet de conseiller les responsables de la mission et au Siège sur les moyens d'améliorer les activités de formation.

## Bibliographie

Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D., et Kirkpatrick, W. K. (2014, 1<sup>er</sup> novembre). The Kirkpatrick Model. Consulté sur <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheKirkpatrickModel>.

Phillips, P.P., et Phillips J.J. (2007). The value of learning: How organizations capture value and ROI and translate them into support, improvement, and funds. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Pour des informations complémentaires,  
veuillez écrire à l'adresse suivante :  
[peacekeeping-training@un.org](mailto:peacekeeping-training@un.org)

La version électronique de ce rapport peut  
être consultée sur le site du Portail de ressources  
sur le maintien de la paix, à l'adresse suivante :  
<https://research.un.org/en/peacekeeping-community>

Service intégré de formation  
Division des politiques, de l'évaluation et de la formation  
Département des opérations de paix  
Organisation des Nations Unies

