

NON CLASSIFIÉ



Nations Unies
Département des opérations de paix
Réf. 2021.10

Lignes directrices

Évaluation des besoins de formation au maintien de la paix

Document approuvé par :	Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint aux opérations de paix
Date d'entrée en vigueur :	1 ^{er} octobre 2021
Service à contacter :	Service intégré de formation, Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de paix
Date de révision :	1 ^{er} octobre 2024 (ou selon les besoins)

LIGNES DIRECTRICES DU DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE PAIX SUR L'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION AU MAINTIEN DE LA PAIX

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

ANNEXES

Annexe 1. Guide d'entretien

Annexe 2. Exemple de plan de collecte des données à utiliser pour l'évaluation des besoins de formation

A. OBJET ET CONTEXTE

1. Les Lignes directrices sur l'évaluation des besoins de formation au maintien de la paix (ci-après dénommées « Lignes directrices ») sont destinées à être utilisées dans les opérations de maintien de la paix ; elles fournissent aux formateurs des conseils détaillés sur la manière d'évaluer les besoins de formation. Les partenaires de la formation au maintien de la paix, tels que les formateurs des États Membres et les centres nationaux de formation au maintien de la paix, sont invités à suivre les présentes Lignes directrices pour intégrer les normes de formation au maintien de la paix dans la formation préalable au déploiement et harmoniser les pratiques. Les Lignes directrices visent à poser les bases de la formation et à décrire les procédures à suivre pour l'évaluation des besoins, étape essentielle précédant la conception, l'élaboration, la réalisation et l'évaluation de la formation au maintien de la paix dans ce que l'on appelle souvent le cycle de gestion de la formation.
2. Les Lignes directrices sont conformes à la politique du Secrétaire général en matière de formation et de perfectionnement du personnel (ST/SGB/2009/9), laquelle fait ressortir l'importance de fournir des possibilités de formation adaptées pour répondre aux besoins du personnel en matière de perfectionnement professionnel et contribuer

à ce que l'Organisation puisse s'acquitter de ses mandats. Les Lignes directrices complètent la politique du Département des opérations de maintien de la paix (DPKO) et du Département de l'appui aux missions (DFS) sur la formation de l'ensemble du personnel de maintien de la paix des Nations Unies (Training for All United Nations Peacekeeping Personnel) (réf. 2010.20), qui s'applique à l'ensemble du personnel civil, des contingents et des effectifs de police du Département des opérations de paix (DPO) et des opérations de maintien de la paix, et couvre les trois phases de la formation au maintien de la paix : la formation préalable au déploiement, le cours d'initiation et la formation continue. Elles s'inscrivent également dans le prolongement des Lignes directrices du DPO sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (réf. 2019.14) et du Guide pratique de l'évaluation de la formation au maintien de la paix (réf. 2019).

3. Conformément à la politique du Département des opérations de paix et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix relative à l'élaboration des documents d'orientation (Guidance Development Policy) (réf. 2019.29), le respect des Lignes directrices peut être exigé ou non pour l'ensemble ou une partie du document. Par conséquent, il sera clairement indiqué dans le présent document s'il est obligatoire de se conformer aux dispositions énoncées.

B. CHAMP D'APPLICATION

4. Les Lignes directrices s'appliquent à l'ensemble du personnel du DPO en poste au Siège et dans les opérations de maintien de la paix, notamment les formateurs faisant partie du personnel civil, des contingents et des effectifs de police, ainsi que les experts chargés d'élaborer des formations dans leur domaine (formation professionnelle ou technique). Les formateurs des États Membres et les centres nationaux de formation au maintien de la paix sont invités à suivre les présentes Lignes directrices. Celles-ci sont applicables tant au niveau macro (organisation, département et mission) qu'au niveau micro (programme de formation).

C. PROCÉDURES

5. La présente section expose les procédures d'évaluation des besoins de formation selon le schéma suivant.
 - Définition et champ d'application : paragraphes 6 à 8
 - Évaluation des besoins de formation :
 - o À l'échelle de l'organisation : paragraphes 9 à 15
 - o À l'échelle des programmes : paragraphes 16 à 43
 - Étape 1 : Définition du concept
 - Étape 2 : Lancement du projet
 - Étape 3 : Analyse et collecte des données
 - Étape 4 : Rapport final, communication et diffusion
 - Étape 5 : Clôture du projet

6. **Définition** : l'évaluation des besoins de formation consiste à collecter, analyser et communiquer des informations relatives à un besoin organisationnel exprimé ou supposé qui pourrait être satisfait par une formation. Elle peut être menée tant au niveau de l'organisation qu'au niveau des programmes.
7. À l'échelle organisationnelle, l'évaluation a une portée plus large : elle peut avoir pour objectif d'établir des normes ou de remédier à une situation, y compris : a) de définir de nouvelles normes de formation pour répondre aux besoins opérationnels récents et naissants ; b) de déterminer les causes profondes d'une mauvaise performance et de lacunes, notamment l'absence de politiques, d'outils normalisés et de soutien appropriés dans le domaine de la formation. À l'échelle des programmes, l'évaluation a un champ d'application plus restreint : elle peut être réalisée dans un but précis, notamment en vue d'élaborer une formation visant à améliorer l'exécution des mandats dans un domaine d'action particulier d'une mission donnée, ou à des fins de planification des ressources, y compris pour déterminer les compétences nécessaires à la transition, au retrait ou à d'autres phases des opérations de maintien de la paix. L'évaluation menée au niveau des programmes vise à définir les besoins de formation de certains groupes cibles ; elle s'inscrit dans le cadre du cycle de gestion de la formation¹, qui comprend également la conception et l'adaptation du matériel de formation.
8. À ce stade, il est préférable de déterminer le niveau auquel l'évaluation des besoins de formation doit être effectuée. Cette décision permettra d'élaborer la note de cadrage, définissant, entre autres, le niveau d'analyse, le contexte et les problèmes à résoudre, ainsi que le champ d'application, les objectifs et le groupe cible (voir les paragraphes 18 et 19 sur la note de cadrage).

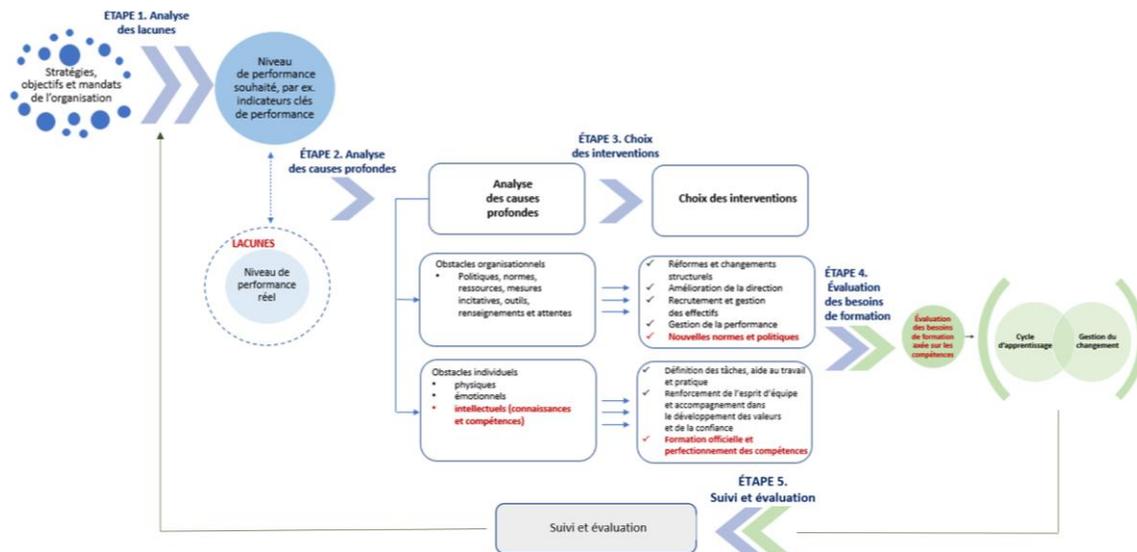
Évaluation des besoins de formation à l'échelle de l'organisation

9. Pour mener une évaluation des besoins de formation à l'échelle de l'organisation, il convient de commencer par analyser des questions plus générales, telles que les critères de performance de l'organisation, le niveau de performance actuel, les causes profondes de l'absence ou de l'insuffisance de résultats, ainsi que les activités de renforcement des capacités et formations existantes. Comme le montre le graphique 1, l'analyse de la performance², également connue sous le nom d'analyse préliminaire, permet de déterminer si la formation peut contribuer à améliorer les résultats d'ensemble et, dans l'affirmative, de quelle façon et dans quel domaine elle doit être organisée. La formation constitue ainsi un outil stratégique d'amélioration de la performance.

¹ Voir Lignes directrices du DPO sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (cycle de formation), réf. 2019.14, p. 4, diagramme intitulé « Cycle de gestion de la formation ».

² Voir Lignes directrices du DPO sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (cycle de formation), réf. 2019.14, par. 9 et 10.

Graphique 1. Schéma de l'évaluation globale des besoins de formation axée sur la performance de l'organisation



10. L'analyse des lacunes (étape 1) consiste à étudier le contexte opérationnel, géopolitique et environnemental global dans lequel opère le DPO, la mission de maintien de la paix ou l'Organisation des Nations Unies au sens large. Pour déterminer les écarts entre le niveau de performance souhaité et le niveau de performance réel, il convient d'étudier et d'analyser la documentation de façon approfondie. Le Système intégré de planification et d'évaluation de la performance (CPAS), mis au point par le DPO dans le cadre de l'initiative « Action pour le maintien de la paix », permet aux missions d'évaluer plus systématiquement leur environnement opérationnel, de déterminer l'influence qu'elles souhaitent avoir et de suivre les progrès réalisés au moyen de données et d'analyses. Dans le cadre des évaluations menées à l'échelle de l'organisation impliquant des missions de maintien de la paix, il est important d'étudier et de référencer les données, analyses et rapports issus du CPAS.

11. En outre, divers autres documents doivent être examinés dans le cadre de l'analyse des lacunes. Les objectifs et les mandats des missions de l'Organisation sont facilement consultables, notamment les mandats du Conseil de sécurité et de l'Assemblée générale, le cadre stratégique intégré des Nations Unies, le concept de la mission et les stratégies pluriannuelles ou le concept des opérations. Les objectifs, normes et aspirations de performance sont énoncés dans les politiques et les documents d'orientation, les contrats des chefs de mission, ainsi que les documents de planification, de budgétisation et d'évaluation des programmes annuels et pluriannuels. Dans la plupart des domaines de travail, des indicateurs clés de performance, définissant des normes de performance précises et mesurables, applicables à l'ensemble du personnel de maintien de la paix, ont déjà été élaborés. Des données relatives à la performance et aux lacunes (et parfois aux besoins de formation correspondants) figurent dans les rapports d'évaluation du Bureau des

services de contrôle interne et de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, notamment du CPAS, les rapports d'évaluation du quartier général de la force, les rapports d'évaluation réalisés par le commandant de la force et le commandant de secteur des entités militaires qui leur sont subordonnées dans les opérations de maintien de la paix, les rapports d'évaluation et d'inspection internes de la police des Nations Unies, les rapports d'évaluation de la performance des unités de police constituées, et d'autres rapports de visites d'évaluation et de consultation, d'équipes itinérantes de formation et d'évaluation de la formation.

12. L'analyse des lacunes permet de repérer **les éléments** qui font défaut, ne sont pas optimaux ou manquent de cohérence en comparant le niveau de performance réel au niveau de performance éventuel. Il peut s'agir de stratégies, de normes, de processus, de pratiques, de technologies, de ressources, de capacités, de savoir-faire, d'état d'esprit, etc. Il existe de nombreuses façons de déceler et de concevoir les problèmes. Une analyse des lacunes peut être conceptuelle ou concrète, et stratégique ou opérationnelle. Certaines techniques, comme le modèle des « 7S » de McKinsey³, sont utilisées pour repérer d'éventuels décalages sur le plan stratégique, notamment entre les systèmes et le personnel. Dans un contexte de maintien de la paix, il peut y avoir un décalage entre les besoins opérationnels et la rapidité de réaction des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police, ou entre la complexité de l'environnement opérationnel et la disponibilité des ressources, etc. Ainsi, mener une analyse concrète et opérationnelle des lacunes pourrait permettre à une équipe de déterminer ce qu'elle doit changer pour améliorer son efficacité. L'expérience acquise dans le cadre des évaluations passées montre que la plupart des personnes interrogées et répondant aux enquêtes sont prêtes à partager leur avis sur les problèmes systémiques et sous-jacents qui compromettent la productivité dans leurs missions et domaines de travail. Il est important d'en prendre note pour les analyses futures. Le résumé de cette étape peut être inclus dans les annexes du rapport final.
13. L'analyse des causes profondes (étape 2) consiste à examiner l'ensemble des éléments et des causes sous-jacentes (obstacles et moyens de faire progresser la performance) qui influencent les résultats professionnels, et à prescrire des solutions pour supprimer les obstacles et renforcer les moyens de progresser. L'analyse des causes profondes porte sur **la raison** pour laquelle un événement s'est produit, au-delà des causes et des conséquences superficielles. L'une des techniques d'analyse les plus courantes est la méthode des « cinq pourquoi », qui consiste à se poser au moins cinq questions pour éviter de faire des suppositions et recueillir suffisamment d'informations pour prendre des mesures correctives. Cette analyse doit être réalisée conformément à la méthodologie du CPAS⁴. Les problèmes de performance survenant dans les opérations de maintien de la paix multidimensionnelles résultent souvent d'une combinaison de facteurs organisationnels et individuels et nécessitent

³ Le modèle des « 7S » de McKinsey comporte sept catégories : strategy, structure, systems, shared values, skills, style and staff (stratégie, structure, systèmes, valeurs partagées, compétences, style et personnel).

⁴ <https://peacekeeping.un.org/fr/cpas>.

par conséquent de multiples interventions sur une longue période pour être entièrement résolu.

14. Le choix des interventions (étape 3) doit prendre en compte la nature des causes profondes des lacunes constatées et être axé sur la résolution des problèmes. Certaines lacunes et causes profondes sont systémiques et requièrent donc des solutions applicables à l'ensemble du système, tandis que d'autres nécessitent des interventions plus ciblées à l'intention de groupes particuliers. Comme le montre le graphique, au niveau individuel, la formation permet principalement de combler les lacunes en matière de connaissances et de compétences. Bien qu'elle puisse également influencer le comportement et l'état d'esprit, ce processus est généralement progressif. C'est pourquoi, outre les compétences nécessaires, l'aptitude et la volonté devraient être des conditions préalables au déploiement de tous les membres du personnel de maintien de la paix.
15. L'évaluation des besoins de formation (étape 4), tant à l'échelle de l'organisation que des programmes, doit être réalisée une fois qu'il a été établi que la formation pouvait contribuer à combler les lacunes en matière de connaissances, de compétences et d'état d'esprit ; ou à développer des compétences pour répondre à de nouveaux besoins. La plupart des évaluations réalisées par les formateurs au maintien de la paix sont menées au niveau des programmes et des groupes cibles. L'étape 5 vise à garantir des processus de suivi et d'évaluation continus ou cycliques.

Évaluation des besoins de formation à l'échelle des programmes

16. Les trois premières étapes du graphique 1, à savoir l'analyse des lacunes, l'analyse des causes profondes et le choix des interventions, peuvent être sautées ou simplifiées lorsque l'on réalise une évaluation des besoins de formation de moindre envergure dans un but précis, tel que ceux décrits au paragraphe 7, en vue notamment d'améliorer la conception, l'élaboration, la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi de la formation, à condition que l'on ait déjà à sa disposition une analyse de la performance de l'organisation ou de la mission, comme celle réalisée par l'équipe du CPAS. Les paragraphes ci-après décrivent les étapes d'une évaluation des besoins de formation menée au niveau des programmes.
17. La Stratégie d'apprentissage du Secrétariat 2021-2025 s'appuie sur les tendances en matière de culture du travail et notamment sur l'idée selon laquelle « la structure du travail va s'aplanir, devenir moins hiérarchique, s'organiser autour de projets et fonctionner en réseau ». L'emploi de méthodes de gestion de projets offre un cadre solide permettant d'administrer les activités et les produits des évaluations de manière plus systématique, en définissant les fonctions et les attributions de chacun, le calendrier d'achèvement des tâches, les ressources nécessaires et les principaux objectifs à atteindre, en gérant les risques et les attentes, et en garantissant la qualité.

Étape 1 : Définition du concept

18. Une note de cadrage assortie d'un champ d'application clair et d'une brève étude de faisabilité doit être soumise à la direction et aux parties prenantes pour tous les projets d'évaluation des besoins de formation, qu'ils soient menés à l'échelle de l'organisation ou des programmes. La note de cadrage vise à présenter une idée de projet et à susciter des discussions et des contributions utiles pour transformer un concept en proposition de projet. Il s'agit d'un bon outil pour mettre en avant et garantir les intérêts des parties prenantes, obtenir le soutien de la direction et réunir les fonds nécessaires.
19. La note de cadrage de l'évaluation des besoins de formation au maintien de la paix décrit la manière dont les besoins perçus seront évalués. Elle doit comprendre les éléments suivants :
- a) Contexte et énoncé du problème : Le contexte dans lequel s'inscrit le problème énoncé doit être clairement défini. Il convient d'inclure dans cette section une brève analyse des défis, des possibilités et des besoins propres à la mise en œuvre des mandats, à l'efficacité opérationnelle et à la performance. Ces informations doivent être complétées par un aperçu des dernières réformes systémiques, des derniers changements et des évaluations de haut niveau mettant en évidence les besoins naissants ; un bref résumé des évaluations des besoins de formation antérieures, de l'état d'avancement de leur mise en œuvre, et de la manière dont elles sont prises en compte dans le cadre du projet actuel ; ainsi qu'une liste des aspects des défis que la formation peut contribuer à surmonter. Pour ce qui est des évaluations globales ou menées à l'échelle organisationnelle, cette section doit inclure une analyse plus approfondie permettant de relever les lacunes éventuelles et d'en déterminer les causes profondes (voir les étapes 1 et 2 du graphique 1 ci-dessus).
 - b) Exposé des objectifs : cette section doit préciser de quelle façon la réalisation des objectifs du projet contribuera à la réalisation des objectifs stratégiques du département, de la mission ou de la section et à l'appui des priorités opérationnelles. Les objectifs de l'évaluation doivent être directement liés à l'énoncé du problème. Pour élaborer des objectifs pertinents, il peut être nécessaire de décomposer l'énoncé du problème en étapes logiques visant à trouver des solutions. Les objectifs de l'évaluation devraient peut-être refléter les principaux produits escomptés du projet, par exemple, *1) recenser et évaluer toutes les formations actuellement accessibles aux membres d'unités de police constituées ; 2) relever les lacunes en matière de connaissances, compétences et comportement qui empêchent une exécution efficace des tâches relevant du mandat des unités de police constituées ; et 3) élaborer des recommandations de formation afin de combler les lacunes constatées, notamment de nouvelles politiques et normes de formation, etc.* Cette méthode garantit, au moins d'un point

de vue conceptuel, que l'achèvement de toutes les étapes permettra d'atteindre les objectifs fixés et de résoudre ainsi le problème énoncé.

- c) Champ d'application et groupe cible : les exigences, les limites et les réalisations nécessaires pour mener à bien l'évaluation des besoins de formation constituent son champ d'application. Outre le champ d'application défini dans la note de cadrage, il convient d'élaborer un énoncé plus détaillé de la portée de l'évaluation, communément appelé « cahier des charges » ou « mandat », notamment à l'intention des équipes et des consultants. Pour éviter les dérives qui se produisent lorsque des changements sont apportés sans aucun contrôle ou que de nouveaux objectifs à atteindre sont fixés après le début du projet, le champ d'application de l'évaluation doit être défini et communiqué aussi clairement que possible. Au moins quatre paramètres (phase de formation, groupe cible, domaine thématique et mission/unité) doivent être pris en compte pour réduire le champ d'application : à titre d'exemple, « l'évaluation évaluera [phase] les besoins de formation préalable au déploiement des [groupe cible] officiers d'état-major [domaine thématique] en matière de droits humains dans [missions] les cinq plus grandes opérations de maintien de la paix ». Il convient également de mentionner dans cette section toutes les parties prenantes internes et externes, ainsi que leur niveau d'implication (par exemple, consultation uniquement ou contributions requises) et leurs fonctions et attributions précises, en particulier si le projet nécessite une contribution non négligeable de leur part.
- d) Faisabilité et limites : une étude de faisabilité consiste en une simple évaluation de la faisabilité d'un projet, sur le plan économique, technique et juridique, mais également du point de vue des déplacements et du calendrier d'achèvement des tâches. Toutes les notes de cadrage des évaluations doivent contenir un résumé de cette étude de faisabilité, garantissant que les méthodes et approches proposées reposent sur des principes sensés, sont axées sur les compétences et reflètent les meilleures pratiques. Cette section doit préciser les possibilités de collaboration avec les parties prenantes, compte tenu des circonstances politiques et opérationnelles et des impératifs de sûreté et de sécurité ; les limites des auto-évaluations et des besoins de formation exprimés par les intéressés ; et les méthodes permettant de procéder à des contre-vérifications, d'éliminer les distorsions et d'éviter les suppositions.
- e) Méthodologie : la méthodologie désigne un ensemble de procédures et de techniques systématiques et particulières utilisées dans la recherche. Dans cette section de la note de cadrage, il convient de décrire les méthodes qui seront employées dans le cadre du projet pour collecter, analyser et communiquer des données sur la formation en vue de favoriser la prise de décisions appropriées. Un plan de collecte des données doit être établi pour toutes les évaluations des besoins de formation ; celui-ci doit inclure des méthodes qualitatives et quantitatives, notamment des études et des analyses documentaires, des

enquêtes, des entretiens et des observations sur le terrain, et préciser les objectifs des méthodes employées ainsi que la source et la date d'obtention des données⁵.

20. Une chaîne de résultats peut être intégrée dans un document de gestion du projet ou ajoutée à la note de cadrage. L'objectif de cet outil est d'articuler les apports, les activités, les produits, les résultats et les effets de l'évaluation des besoins de formation.
- a) Les apports comprennent les ressources humaines, notamment le temps de travail du personnel, de préférence exprimé en pourcentage, et les besoins en consultants ; le budget prévisionnel reflétant les frais de voyage et autres coûts, ainsi que tout autre outil ou moyen de faire progresser la performance, comme les plateformes d'enquête, la capacité de traitement des données, etc.
 - b) Les activités sont des actions associées à la réalisation de l'évaluation des besoins de formation. Toutes les activités principales doivent être indiquées dans la note de cadrage et assorties d'un calendrier. Il est recommandé d'utiliser des outils de gestion de projets pour en suivre l'avancement et le statut.
 - c) Les produits sont des réalisations de premier niveau qui favorisent l'atteinte des objectifs de l'évaluation. Il peut s'agir, par exemple, de la liste des formations au maintien de la paix actuellement disponibles sur le thème des droits humains, correspondant au sous-objectif de l'évaluation consistant à recenser toutes les formations existantes dans un domaine de travail particulier en vue de mener une analyse des lacunes.
 - d) Les résultats sont des réalisations de second niveau ; ils sont directement liés aux objectifs de l'évaluation et définissent l'incidence immédiate du projet. À titre d'exemple, on peut citer « une meilleure compréhension des compétences nécessaires pour une mise en œuvre efficace des mandats en matière de droits humains ; le recensement des principales lacunes en matière de formation aux droits humains ; et le renforcement de la capacité des missions à fournir des formations ciblées dans le domaine ».
 - e) Les effets recouvrent les avantages à long terme du projet, notamment les débats d'orientation, les nouvelles normes, l'évolution des mentalités et les plans d'action pouvant résulter des constatations, des conclusions et des recommandations de l'évaluation. L'énoncé de l'objectif général de l'évaluation doit refléter les effets escomptés.
21. La dernière section de la note de cadrage couvre les aspects liés à la gestion du projet d'évaluation, notamment les fonctions et attributions du gestionnaire de projet (membre du personnel ou formateur chargé de diriger l'évaluation), de l'équipe

⁵ Voir exemple de plan de collecte des données à utiliser pour l'évaluation des besoins de formation en annexe 2.

principale chargée de l'évaluation (toute personne contribuant à l'évaluation et rendant des comptes sur des résultats concrets) et du groupe consultatif.

22. Une fois la note de cadrage rédigée, révisée et approuvée, il faut constituer un dossier de décision solide, comprenant une analyse globale de la performance de l'organisation et de la façon dont la formation contribuera à combler les lacunes. Il convient d'utiliser la note de cadrage pour le lancement du projet, notamment en vue d'obtenir l'adhésion de la direction.

Étape 2 : Lancement du projet

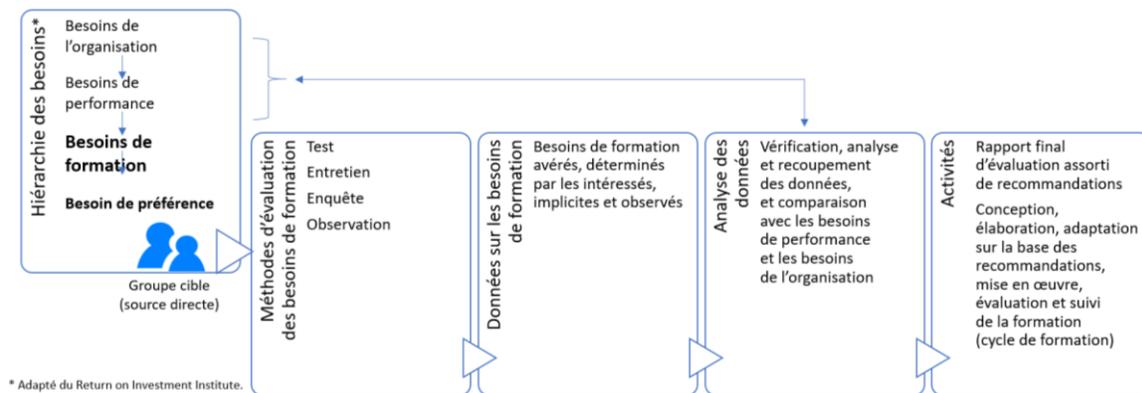
23. Cette étape donne le coup d'envoi du travail d'évaluation des besoins de formation en établissant une base solide et une coopération avec toutes les parties prenantes. Elle comprend généralement des consultations avec les équipes de direction et des séances d'information organisées à leur intention afin de partager des informations sur la portée du projet, ses objectifs, les avantages et les résultats attendus, les parties prenantes, le calendrier et les coûts. Il peut s'avérer nécessaire de fournir des informations supplémentaires, notamment sur les moyens mis en œuvre pour assurer la qualité ; recenser, évaluer et contrôler les risques, les problèmes et les changements ; et suivre l'avancement des progrès en vue de garantir la réalisation des produits et résultats finaux. En approuvant la note de cadrage de l'évaluation, la direction s'engage à fournir un encadrement et un soutien pendant toute la durée du projet. Cette phase doit également comprendre l'organisation de réunions de lancement impliquant les principales parties prenantes au sein et à l'extérieur de votre service, département ou mission, afin de susciter leur intérêt et leur participation.

Étape 3 : Analyse et collecte des données

24. Généralement la plus longue, cette étape englobe les tâches réalisées quotidiennement dans le cadre de l'évaluation, notamment en vue de gérer le projet dans la limite des seuils de tolérance fixés par la direction dans six domaines de la performance : le champ d'application, les coûts, le calendrier, la qualité, les produits et les risques. Selon le niveau de délégation des pouvoirs, le gestionnaire du projet d'évaluation doit communiquer tout changement ou retard, et demander l'approbation de la direction si nécessaire. Les activités principales de cette étape peuvent inclure la mise en place de canaux de communication et de filières de remontée de l'information ; la prise de contact avec les coordonnateurs de l'évaluation désignés dans les bureaux et les missions sur le terrain ; la sélection et le recrutement de consultants et d'autres agents au titre du projet ; l'élaboration de plans de travail et de cahiers des charges, et l'adoption des objectifs à atteindre ; le développement d'outils de collecte des données et d'instruments de référence ; la tenue d'enquêtes et d'entretiens ; la réalisation de travaux de recherche et de visites sur le terrain ; l'analyse des données ; et la préparation, la rédaction et la diffusion de rapports d'étape, du rapport final, de plans d'action, d'infographies et de supports de communication.

25. On trouvera dans les paragraphes ci-après une description de l'analyse du groupe cible et de l'analyse des tâches, ainsi que des méthodes de collecte des données à employer à ce stade.
26. Pour la plupart des évaluations, il est nécessaire de mener une **analyse du groupe cible** afin de recueillir des données précises sur les besoins de formation. Parmi les éléments clés de l'analyse du groupe cible figurent les données démographiques (âge, sexe, éducation, langue, expérience, etc.), le niveau de connaissances et de compétences, l'attitude, les motivations, l'environnement d'apprentissage et de travail, les fonctions, le niveau de responsabilités, etc. La manière la plus directe de recenser les besoins de formation d'un groupe cible est d'interroger ces personnes, de leur proposer de répondre à des enquêtes et de les observer dans leur environnement de travail (voir les paragraphes 29 à 38 sur les méthodes de collecte des données).

Graphique 2. Analyse du groupe cible et collecte des données à la source

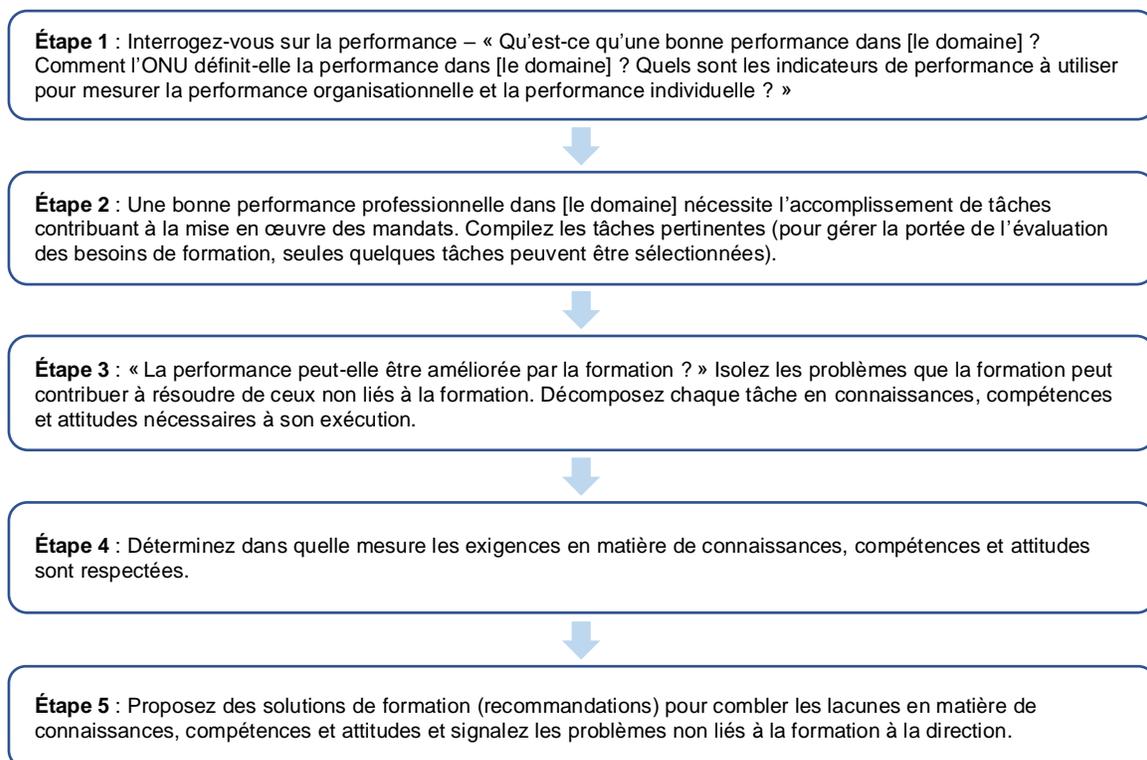


27. L'**analyse des tâches** consiste à déterminer ce que le groupe cible doit **faire** et réaliser, et quelles sont les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Les résultats serviront de point de référence pour définir les compétences souhaitées. Il convient également de procéder à ce type d'analyse pour élaborer les questions d'enquête et d'entretien sur les besoins de formation. Si certains besoins de formation, comme le besoin d'améliorer ses compétences linguistiques, sont faciles à repérer et à exprimer, d'autres sont plus difficiles à relever et à formuler. Dans la plupart des cas, le groupe cible exprime les « symptômes » de besoins de formation non satisfaits, en évoquant par exemple les défis auxquels il est confronté.
28. Une tâche s'inscrit dans le cadre d'un emploi. Un ensemble de tâches diverses et connexes constitue une description d'emploi. Dans le domaine du maintien de la paix, il existe un certain nombre de tâches, dites « transversales » ou « communes à toute la mission », qui sont exécutées par l'ensemble des soldats de la paix en tenue et du personnel civil. Les tâches sont décomposées en plusieurs éléments qu'il est possible d'enseigner (connaissances à améliorer, compétences à perfectionner et comportement ou état d'esprit à ajuster), afin de trouver la meilleure façon d'exécuter

une tâche à un niveau acceptable ou optimal – autrement dit, pour améliorer la performance.

29. Pour réaliser une analyse des tâches viable sur le plan technique, l'équipe d'évaluation doit s'entourer d'experts en la matière et de consultants et travailler en étroite collaboration avec les services organiques concernés et leurs coordonnateurs. La plupart des indicateurs clés de performance liés aux tâches prescrites et des compétences requises sont clairement établis dans le système des Nations Unies et les documents y afférents sont disponibles pour consultation. Cependant, aux fins d'une évaluation particulière et en vue d'uniformiser les approches, il est possible de réaliser une analyse des tâches en suivant les étapes ci-dessous.

Graphique 3. Modèle d'analyse des tâches en 5 étapes



30. **Outils et techniques de collecte des données** : Dans le cadre de l'évaluation globale des besoins de formation au maintien de la paix de 2012-2013, 4 500 membres du personnel de maintien de la paix et 68 institutions de formation des États Membres ont répondu à des enquêtes, 800 membres des contingents, des effectifs de police et du personnel civil ont été interrogés dans 13 lieux d'affectation, et des centaines de politiques, de supports pédagogiques et d'autres documents rédigés en anglais et en français ont été analysés. Bien que toutes les évaluations des besoins de formation ne nécessitent pas un tel volume d'informations, il convient d'élaborer un plan de collecte des données et des modèles visant à consigner ces données pour

tous les projets afin d'adopter une approche systématique (voir plan de collecte des données en annexe 2). Toutes les données recueillies dans le cadre de l'évaluation doivent être enregistrées, classées et gardées confidentielles, le cas échéant.

31. Les outils et techniques de collecte des données, tant qualitatives que quantitatives, énoncés ci-après peuvent être utilisés dans le cadre des évaluations des besoins de formation. L'étude documentaire est une recherche secondaire. En collectant et en analysant les informations disponibles et les résultats de recherches antérieures, l'équipe chargée de l'évaluation acquiert une meilleure compréhension du contexte et des tendances dans lesquels s'inscrit la question évaluée. Il est primordial de commencer par recenser : a) ce qui est connu – ce qui a déjà été fait et existe dans le système, par exemple, les conclusions des évaluations précédentes et les efforts de formation qui en ont découlé ; b) les nouvelles thématiques et perspectives, notamment les initiatives de réforme du maintien de la paix et l'évolution de la doctrine ; c) les lacunes et les enjeux – ce qui reste à traiter. Une fois ce devoir de précaution observé, les activités de terrain qui s'ensuivent – enquêtes, entretiens, discussions de groupe et observations – devraient être mieux éclairées et plus ciblées.
32. Les enquêtes sont l'un des outils les plus fréquemment utilisés pour collecter, auprès d'un grand nombre de répondants, des données sur les besoins et les lacunes perçus et signalés par les intéressés en matière de formation, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Il convient d'énoncer clairement les objectifs de l'enquête au début du formulaire afin d'aider les répondants à bien les comprendre et à optimiser les informations qu'ils donneront. Il faut en outre préciser le caractère confidentiel de l'enquête et donner aux répondants le choix d'indiquer leur nom ou de rester anonymes. On peut toutefois exiger de ceux-ci qu'ils répondent aux questions de nature démographique (mission, catégorie de personnel, titre fonctionnel, grade, sexe, nombre d'années d'ancienneté, etc.) afin que les données collectées soient contextualisées et englobent suffisamment de caractéristiques propres aux répondants. Selon la taille ou la composition du groupe d'enquête, certains de ces éléments peuvent être facultatifs. À titre d'exemple, dans le cadre d'une évaluation des besoins de formation d'un bataillon d'infanterie, demander le grade pourrait permettre d'identifier les répondants.
33. Les questions de l'enquête peuvent être qualitatives (questions ouvertes) ou quantitatives (questions fermées). Le format doit permettre de répondre facilement aux questions ; ainsi, il est préférable d'utiliser une échelle d'évaluation de 1 à 5 accompagnée de définitions pour faciliter la tâche des répondants et le calcul de la moyenne pondérée. Les questions peuvent être classées par ordre d'importance ou d'intérêt des répondants pour le sujet ; s'articuler autour des connaissances, des compétences et des attitudes ; ou bien suivre le cours naturel de la formation (formation préalable au déploiement et formation dispensée en cours de mission) ou l'ordre des tâches. Il convient d'utiliser différents types de questions, notamment des questions nominales (choix unique ou multiple à partir d'une liste d'options, sans

échelle de valeurs) et ordinales (système d'évaluation avec réponses comprises dans une fourchette de valeurs). S'il est vrai que plus une enquête d'évaluation des besoins de formation comporte de questions ouvertes, plus les données recueillies sont variées, il importe de souligner que cela allonge le temps nécessaire au codage et au traitement des données.

34. Les enquêtes d'évaluation pourraient également comprendre des questions d'examen en vue de recueillir des données sur les niveaux de connaissances existants. Des questions à choix multiples peuvent être élaborées pour vérifier les connaissances et la compréhension vis-à-vis de politiques, de concepts, de règles et règlements, de la partie théorique des compétences, de la discipline et des valeurs, entre autres choses. Il est par ailleurs recommandé de tester la validité et la fiabilité de l'enquête. La validité correspond à la précision avec laquelle une méthode permet de mesurer ce qui est censé être mesuré, tandis que la fiabilité fait référence à l'uniformité avec laquelle une méthode peut mesurer quelque chose. En d'autres termes, les enquêtes d'évaluation doivent permettre de recueillir des données sur les besoins de formation, et non sur la motivation. Il convient également de réaliser plusieurs fois l'enquête dans les mêmes conditions pour voir s'il est possible d'obtenir les mêmes résultats.
35. L'un des principaux défis des enquêtes en ligne est le taux de réponse. L'objectif est d'obtenir un taux de réponse d'au moins 60 %. L'absence de réponse de la part des répondants potentiels est appelée « biais de non-réponse ». À titre d'exemple, si une enquête d'évaluation obtient un taux de réponse de seulement 30 %, cela signifie que son biais de non-réponse est de 70 %. Une stratégie de communication ciblée peut accroître la représentativité parmi les groupes cibles, ce qui est parfois plus important que le taux de réponse. Les stratégies d'appui et de communication pourraient comprendre des concours, des infographies et des affiches dans les langues de travail, des réunions de lancement et des débats publics axés sur les effets attendus de l'amélioration de la formation, des communications ciblées et personnalisées à l'intention du personnel en tenue et du personnel recruté sur le plan national, des enquêtes d'évaluation des besoins de formation mises en ligne sur des plateformes largement utilisées, etc.
36. Les entretiens constituent un bon moyen de compléter les données sur les besoins de formation par des données qualitatives⁶. Ils permettent généralement de recueillir des opinions et des analyses personnelles sur la performance et les possibilités de formation actuelles, ainsi que des réflexions sur les problèmes et défis systémiques. S'il est vrai que les entretiens demandent beaucoup de temps et de ressources, il est possible pour des enquêteurs compétents d'obtenir beaucoup d'informations, ainsi que de développer et clarifier certains points, en employant de bonnes techniques d'entretien. Les entretiens sont souvent utiles pour obtenir les points de vue des hauts fonctionnaires.

⁶ Voir le guide d'entretien en annexe 1.

37. Pour obtenir la coopération des personnes interrogées, l'enquêteur (enquêteuse) doit préciser le caractère confidentiel de l'entretien, en expliquer la finalité et envisager de partager les questions à l'avance. Les entretiens peuvent être dirigés ou semi-dirigés. En général, ils doivent commencer par des questions ouvertes et plus générales, par exemple sur les objectifs du département, de la mission ou de l'équipe, les tâches prescrites et la manière dont les personnes interrogées conçoivent des opérations réussies et une bonne performance ; ainsi que sur les changements à apporter pour atteindre ces objectifs, tant au niveau systémique qu'individuel. La technique de l'entonnoir peut être utilisée pour passer à des questions plus précises concernant les éventuelles lacunes en matière de connaissances et compréhension, de compétences pratiques et d'état d'esprit que la formation pourrait contribuer à combler.
38. Lorsque le groupe cible comprend un grand nombre d'interlocuteurs ou que les interlocuteurs peuvent être regroupés par domaine de spécialisation, les discussions de groupe sont davantage appropriées. Cette méthode consiste à utiliser l'interaction de groupe pour générer des données, en s'appuyant sur l'idée selon laquelle des discussions spontanées et plus riches sont susceptibles de se produire lorsque des personnes partagent leurs expériences, posent des questions et échangent des remarques sur un sujet d'intérêt commun, tel que la formation. Deux types de discussions de groupe peuvent être organisés – l'un avec le groupe cible direct de l'évaluation, pour recenser les besoins de formation évalués et exprimés par les intéressés, et l'autre avec leurs pairs, superviseurs et clients pour connaître la façon dont ceux-ci perçoivent les besoins de formation des unités de police constituées, entre autres groupes, compte tenu des interactions et des collaborations qu'ils entretiennent avec elles.
39. Les observations consistent à observer un groupe particulier lors de l'exécution de ses tâches courantes dans son propre environnement, par exemple accompagner une unité de police constituée lors de ses patrouilles, et formuler sur cette base des recommandations en matière de besoins de formation. Cette méthode est largement tributaire des compétences de l'inspecteur (inspectrice) chargé(e) de l'évaluation et les comportements observés peuvent être influencés par les circonstances et sujets à interprétation. Par conséquent, les résultats des observations doivent être recoupés avec d'autres sources de données.

Étape 4 : Rapport final, communication et diffusion

40. Le rapport final de l'évaluation des besoins de formation (également mentionné dans les Lignes directrices sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation) doit s'articuler autour d'au moins quatre grandes composantes, outre le résumé et la liste des principales recommandations. Ces composantes doivent comprendre : a) la compilation et l'analyse des compétences requises et des compétences souhaitées ; b) le recensement et l'analyse des compétences existantes ; c) une analyse comparative des compétences requises et des compétences existantes, qui permette

de relever les lacunes ; d) le recensement des lacunes auxquelles la formation peut remédier, et des recommandations de formation, assorties d'un calendrier indicatif. En tout, le rapport final⁷ doit comprendre une introduction, une vue d'ensemble de la méthodologie utilisée, le recensement des principaux besoins de formation, des recommandations, des rapports de données et des annexes contenant des informations supplémentaires.

41. Il convient de recourir à une combinaison équilibrée d'outils visuels, de données et de témoignages pour présenter les principales conclusions de l'évaluation et en mettre en évidence les messages essentiels. La visualisation des données est une compétence utile pour les professionnels de la formation. Une bonne visualisation des données raconte une histoire dans un but précis ; elle vise à présenter les données de manière cohérente, convaincante et percutante. Les grands types de visualisation des données comprennent les graphiques, les diagrammes, les tableaux, les infographies et les tableaux de bord. Parmi les méthodes plus particulières, on retrouve les cartogrammes, les lignes du temps, les nuages de mots, les cartes arborescentes, les cartes de répartition par points, les diagrammes de Gantt, les diagrammes de dispersion, etc. Il existe de nombreuses applications de la visualisation des données, simples ou complexes, qui peuvent être utilisées pour communiquer et diffuser les conclusions et les recommandations de l'évaluation.
42. Le cas échéant, l'enquête et les autres rapports de données doivent être mis à disposition sur demande. En outre, des supports ciblés peuvent être produits pour différents publics ; il est notamment possible de réaliser un plan d'action ou un document de travail prospectif à l'intention des décideurs et des infographies et des affiches pour le grand public. Un plan d'action à moyen terme doit être élaboré sur la base des principales recommandations et approuvé par les principaux acteurs et bureaux d'exécution (idéalement par l'équipe dirigeante).
43. Le résumé de l'évaluation doit être distribué à tous les responsables de la coordination de la formation au siège et dans les cellules intégrées de formation du personnel des missions.

Étape 5 : Clôture du projet

44. Cette dernière étape est importante car elle donne le ton des mesures prises pour donner suite à l'évaluation des besoins de formation. Il faut s'employer en priorité à présenter le rapport final incluant ses conclusions principales et recommandations politiques aux décideurs et à obtenir l'adhésion des principales parties prenantes à la mise en œuvre des plans d'action. Il est nécessaire de consigner les enseignements à retenir et d'évaluer le projet dans le cadre du processus d'apprentissage

⁷ Tous les rapports finaux d'évaluation des besoins de formation réalisés par le ITS/DPO peuvent être consultés sur le Portail de ressources sur le maintien de la paix à l'adresse suivante : <https://research.un.org/en/peacekeeping-community/training>.

organisationnel. Évaluer le projet peut permettre d'estimer le moment où de futures évaluations seront nécessaires, ainsi que les ressources et les délais à prévoir, de réduire les risques d'écarts et de retards, et d'améliorer la gestion et le suivi des projets pour une meilleure assurance de la qualité.

D. FONCTIONS ET ATTRIBUTIONS

46. Le Service intégré de formation (ITS) du Département des opérations de paix est chargé de favoriser la familiarisation avec les présentes Lignes directrices. Tous les formateurs au maintien de la paix et responsables de la coordination de la formation du DPO et des opérations de maintien de la paix, y compris les cellules intégrées de formation du personnel des missions, doivent s'efforcer d'appliquer les présentes Lignes directrices lors de l'évaluation des besoins de formation. Le ITS dirigera la révision et la mise à jour périodiques des présentes Lignes directrices, en tenant compte des meilleures pratiques et des enseignements à retenir.

E. DÉFINITIONS

Les définitions ci-après s'appliquent aux fins des présentes Lignes directrices :

<i>Formation au maintien de la paix :</i>	Toute activité de formation visant à améliorer les connaissances, à perfectionner les compétences et à favoriser un bon état d'esprit du personnel de maintien de la paix des Nations Unies, y compris les militaires, les policiers et les civils.
<i>Formateur au maintien de la paix :</i>	Tout formateur militaire, policier ou civil impliqué dans la formation au maintien de la paix.
<i>Cycle de formation :</i>	Cadre conceptuel mis en place pour gérer, suivre et améliorer les processus de formation.
<i>Évaluation des besoins de formation :</i>	Processus de collecte d'informations sur un besoin organisationnel recensé ou supposé qui pourrait être satisfait par une formation. L'évaluation des besoins de formation fait partie du cycle de formation au maintien de la paix.
<i>Compétence :</i>	Qualité d'une personne qui détient des qualifications appropriées ou de bonnes qualifications, ou qui possède une aptitude ou un éventail de capacités connexes, généralement divisées en connaissances, compétences

et attitudes (état d'esprit, engagement et comportement), qui lui permettent d'agir efficacement dans son travail ou dans une situation donnée.

Évaluation des besoins de formation axée sur les compétences :

Évaluation des besoins de formation qui s'appuie sur une analyse de la performance et des tâches pour relever les lacunes en matière de connaissances, de compétences et d'attitudes.

Analyse de la performance :

Analyse de la performance actuelle (organisationnelle et individuelle) par rapport aux objectifs de performance fixés.

Analyse du groupe cible :

Collecte d'informations sur le groupe cible visant à identifier les personnes qui ont besoin d'une formation et à déterminer la manière dont une stratégie de formation ou un cours précis doit être adapté pour répondre à leurs besoins.

Projet d'évaluation des besoins de formation :

Approche suggérée (en particulier s'il s'agit d'un projet de moyenne ou de grande envergure) consistant à gérer les activités d'évaluation des besoins de formation sous la forme d'un projet assorti de fonctions et attributions définies, d'un calendrier d'achèvement des tâches, de ressources, de produits et d'objectifs à atteindre, et d'activités de gestion des risques et des attentes.

Gestionnaire du projet d'évaluation des besoins de formation :

Un (une) gestionnaire du projet d'évaluation des besoins de formation est désigné(e) pour diriger l'équipe chargée de l'évaluation (personnel, consultants et contractants) et coordonner les parties prenantes internes et externes afin de fournir les produits finals de l'évaluation. Il s'agit d'une fonction temporaire qui commence et prend fin avec un projet d'évaluation particulier.

Coordonnateurs de l'évaluation des besoins de formation :

Les personnes désignées par les chefs de bureau pour faire partie du réseau des responsables de la coordination des formations du DPO pourraient devenir les coordonnateurs de l'évaluation des besoins de formation.

F. RÉFÉRENCES

Références normatives

Résolution 49/37 de l'Assemblée générale (février 1995)

Rapport du Secrétaire général intitulé « L'avenir des opérations de paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix » (A/70/357-S/2015/682)

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

DPKO/DFS Policy on Training for All United Nations Peacekeeping Personnel (réf. 2010.20)

Procédures ou lignes directrices connexes

Lignes directrices du DPO et du DOS sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation (cycle de formation) (réf. 2019/14)

G. SUIVI DE L'APPLICATION

47. Il n'est pas exigé de se conformer pleinement aux présentes Lignes directrices. Cependant, tous les formateurs sont, par principe, tenus de démontrer leur attachement à l'apprentissage permanent et de mettre à profit les enseignements tirés de leur expérience et les meilleures pratiques en vigueur, notamment les recommandations formulées dans les présentes Lignes directrices, lors de l'évaluation, de la conception, de l'élaboration et du suivi d'une formation. L'application des présentes Lignes directrices relève de l'Équipe chargée des politiques et des normes de formation du ITS au niveau du Siège, et de l'Équipe d'appui à la formation sur le terrain du ITS et des responsables des cellules intégrées de formation du personnel au niveau des missions.

H. SERVICE À CONTACTER

48. Équipe chargée des politiques et des normes de formation du Service intégré de formation, Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies. Pour plus d'informations sur ces Lignes directrices, veuillez écrire à l'adresse suivante : peacekeepingtraining@un.org.

I. HISTORIQUE

49. Le présent document constitue la première version des Lignes directrices sur l'évaluation des besoins de formation au maintien de la paix. Il sera révisé tous les trois ans ou en fonction des besoins.
-

SIGNATURE :



Jean-Pierre Lacroix,
Secrétaire général adjoint
aux opérations de paix

DATE D'APPROBATION :

18 novembre 2021

Annexe 1. Guide d'entretien

Guide sur la tenue d'entretiens et de discussions de groupe dans le cadre de l'évaluation des besoins de formation

Introduction

Remerciez les personnes interrogées ou les membres du groupe de discussion pour leur disponibilité et leur volonté de partager leur avis et leurs observations sur les besoins de formation. Présentez brièvement le projet d'évaluation et ses objectifs (en vous appuyant sur la note de cadrage).

Méthodologie

- a) La durée des entretiens individuels doit être d'environ 45 minutes, tandis que les discussions de groupe peuvent durer jusqu'à 75 minutes.
- b) Avant chaque entretien ou discussion de groupe, adaptez le questionnaire en tenant compte des fonctions de la personne interrogée ou des membres du groupe afin de poser des questions pertinentes.
- c) Suscitez l'intérêt pour l'évaluation des besoins de formation en adoptant une approche dynamique et engagée.
- d) Lorsque deux enquêteurs sont présents, l'un(e) dirige l'entretien et l'autre intervient pour poser des questions complémentaires ou soulever d'autres points. Les discussions de groupe nécessitent au moins deux animateurs.
- e) Évitez d'enregistrer les entretiens sur support audio ou vidéo ; cela favorise le caractère spontané, confidentiel et informel des réponses et des échanges.

Déroulement des entretiens et des discussions de groupe

- a) Expliquez la portée de l'évaluation (par exemple, elle couvre la formation dispensée en cours de mission des unités de police constituées dans le cadre de 10 missions ; une analyse qualitative et quantitative fondée sur une étude documentaire a été réalisée, des sondages électroniques ont été lancés, et des entretiens en personne/téléphoniques et des discussions de groupe sont en cours).
- b) Insistez sur le fait qu'il ne s'agit pas d'une évaluation de la performance des missions, mais d'une évaluation des besoins de formation visant à améliorer la mise en œuvre des mandats.
- c) Expliquez aux interlocuteurs que leur identité et leurs contributions resteront confidentielles et qu'il est important de donner des réponses et des recommandations sincères.
- d) Prenez des notes lors de chaque entretien ou discussion de groupe et préparez un résumé à l'aide de modèles convenus à l'avance que vous partagerez par voie électronique avec l'équipe du projet d'évaluation. Essayez notamment d'y inclure des citations directes des interlocuteurs qui pourront être reprises dans le rapport final.

Format des questions

- a) N'essayez pas de poser toutes les questions de la banque de questions. Note : il convient de constituer une banque de questions d'entretien en collaboration avec des experts en la matière.
- b) Les sous-questions peuvent être sautées – gérez donc votre temps en conséquence.
- c) Posez des questions complémentaires si vous pensez qu'il serait intéressant d'approfondir un point soulevé par votre interlocuteur(trice), même si cette question n'est pas incluse dans le questionnaire.

Clôture

- a) Demandez aux participants de formuler des recommandations et des idées clés.
- b) Suggérez d'organiser d'autres discussions après la visite sur le terrain, si nécessaire.

Annexe 2. Exemple de plan de collecte des données à utiliser pour l'évaluation des besoins de formation

Instrument de collecte des données		Méthode	Taille et source de l'échantillon	Format initial ou format d'enregistrement	Types de données	Calendrier de réalisation (par trimestre)				Responsable
1.	Étude documentaire	Analyse documentaire	25 à 45 documents	Documents, rapports et données disponibles sur la performance	Données qualitatives et quantitatives Données sur la performance et l'évaluation	X	X			...
2.	Enquêtes assorties de questions d'examen	Sondage électronique Siège et missions	1500 personnes, toutes catégories confondues	Contributions par voie électronique	Les résultats de l'enquête peuvent révéler des besoins de formation évalués par les intéressés. Les résultats de l'examen des connaissances peuvent constituer une évaluation objective des lacunes en matière de connaissances, compétences et attitudes.		X			...
3.	Entretiens	individuels (en personne ou virtuels) Siège et missions	120 questionnaires, hauts fonctionnaires et chefs de mission	Prise de notes (utilisez le modèle fourni à des fins de normalisation)	Données déclaratives et « panoramiques » Format : données qualitatives, comprenant témoignages, observations, impressions et jugements (Il est nécessaire de recouper et de compiler les données)		X	X		...
4.	Discussions de groupe avec le groupe cible	Visites sur le terrain (en personne ou virtuelles)	400 membres du personnel, principal groupe cible de l'évaluation des besoins de formation		Besoins de formation évalués par les intéressés Format : témoignages, pourcentages et graphiques		X	X		...
5.	Discussions de groupe avec les pairs (contributions « panoramiques »)	Siège et missions	100 pairs		Données d'évaluation des besoins de formation Format : témoignages, pourcentages et graphiques		X		X	...