



## Aperçu du cours

**But** : Présenter le cycle de formation, en mettant l'accent sur l'évaluation des besoins de formation.

**Intérêt** : La formation au maintien de la paix joue un rôle important dans l'amélioration de l'exécution des mandats. Le travail accompli par les animateur(trice)s pour préparer adéquatement un programme de formation influence grandement sa réussite. Tout au long de la présente formation des formateur(trice)s, nous examinerons les moyens de concevoir, de dispenser et d'évaluer plus efficacement les programmes de formation.

Le présent cours présente le cycle de formation au maintien de la paix, qui sert de cadre aux concepts qui seront abordés tout au long de cette formation.

### **Objectifs d'apprentissage :**

Les apprenant(e)s seront capables de :

- Définir le concept de formation et le rôle des formateur(trice)s
- Déterminer les phases du cycle de formation
- Démontrer leur compréhension de l'évaluation des besoins de formation et expliquer le but de la formation, y compris la façon dont elle s'inscrit dans le cycle de formation, et présenter les différents outils qui peuvent être utilisés pour réaliser l'évaluation des besoins de formation
- Effectuer une analyse du public cible et intégrer ses résultats dans la conception et la réalisation d'une formation

## Plan du cours

<b>Cours</b>	
Activité d'amorce : Cinq points communs	Diapositive 2
<b>Activité d'apprentissage 1.1 : Expériences de formation positives et négatives</b>	
Début du cours/Introduction à la formation des formateur(trice)s	Diapositives 4-9
<b>Activité d'apprentissage 1.2 : Auto-évaluation</b>	
I. Définition de la formation	Diapositives 10-12
II. Rôle des formateur(trice)s	Diapositives 13-14
<b>Activité d'apprentissage 1.3 : Déterminer les compétences des formateur(trice)s</b>	
III. Cycle de formation et évaluation des besoins de formation	Diapositives 15-28
IV. Analyse du public cible	Diapositives 29-30
<b>Activité d'apprentissage 1.4 : Analyse du public cible</b>	
Résumé	Diapositive 31
<b>Annexes</b>	
<b>Annexe A : Auto-évaluation</b>	
<b>Annexe B : Exemples de publics cibles</b>	
<b>Annexe C : Feuille d'analyse du public cible</b>	

**Durée recommandée** : 3-4 heures



### Début du cours

Pour débiter le module 1 de façon interactive, commencez avec l'activité d'amorce « Cinq points communs » (voir consignes ci-dessous). Poursuivez avec l'activité 1.1, lors de laquelle vous demanderez aux participant(e)s de réfléchir à leurs expériences positives et négatives en matière de formation. Cette activité servira à préparer le terrain pour la formation des formateur(trice)s.

Introduisez ce qui suit (à l'aide des diapositives d'introduction) :

- Sujet du module
- Intérêt
- Objectifs d'apprentissage
- Aperçu du module

Veillez à donner le ton pendant l'introduction. Profitez de ce moment pour expliquer le déroulement de la semaine, passer en revue l'ordre du jour, établir les règles de base et expliquer le format de l'évaluation écrite/de la performance.

## Activité d'amorce

---

### Cinq points communs (diapositive 2)

#### OBJECTIF

Apprendre à se connaître

#### MATÉRIEL

Feuilles de papier et stylos

#### TEMPS IMPARTI

15 minutes

- Discussion en sous-groupe : 10 minutes
- Discussion en groupe : 5 minutes

#### CONSIGNES

- Divisez les apprenant(e)s par table ou en sous-groupes de 4 à 8 personnes.
- Demandez-leur de trouver cinq choses qu'ils (elles) ont en commun, sans se limiter à des réponses simplistes (ex. : « nous sommes des êtres humains », « nous sommes des formateur(trice)s »).
- À la fin de l'activité, chaque groupe partagera ses points communs en classe entière.

## Activité d'apprentissage 1.1

---

Expériences de formation positives et négatives (diapositive 3)

### MÉTHODE

Réflexion et discussion en groupe

### OBJECTIF

Réfléchir aux éléments qui composent les expériences de formation positives ou négatives.

### MATÉRIEL

Papillons et tableaux-papier à feuilles mobiles

### TEMPS IMPARTI

15 minutes

- Réflexion et rédaction individuelles : 5 minutes
- Discussion en groupe : 10 minutes

### CONSIGNES

- Demandez aux participant(e)s de penser aux formations auxquelles ils (elles) ont déjà participé : Rappelez-vous d'une expérience de formation positive. Pourquoi était-elle positive ?
- Demandez-leur de noter sur des papillons les éléments qui ont rendu l'expérience de formation positive.
- Maintenant, demandez-leur de répéter l'exercice en décrivant une formation qui ne leur a pas laissé une bonne impression.
- Demandez-leur ensuite de placer les papillons sur deux tableaux-papier à feuilles mobiles.
- Lancez une brève discussion sur les aspects communs qui contribuent aux expériences de formation positives et négatives.
- Utilisez cette discussion pour introduire le module 1 et l'ensemble de la formation des formateur(trice)s.

## Présentation de la formation des formateur(trice)s

### Diapositives 4-8

Une fois l'activité d'amorce et l'activité 1.1 terminées, prenez un peu de temps pour présenter la formation des formateur(trice)s :

- Communiquez les objectifs de la formation
- Parcourez le calendrier et l'ordre du jour
- Établissez les règles de base
- Expliquez l'intérêt de la formation
- Communiquez vos attentes, y compris les évaluations que vous utiliserez

**Objectifs de la formation** : Ces objectifs se rapportent à l'ensemble de la formation de cinq jours.

Cette formation vise à améliorer les capacités des formateur(trice)s à dispenser des formations préalables au déploiement et d'autres formations au maintien de la paix. Plus précisément, les formateur(trice)s seront en mesure de :

- tenir compte des besoins et des expériences des participant(e)s à une formation et les intégrer dans la conception et la réalisation de ladite formation ;
- animer des formations interactives, en proposant des activités d'apprentissage adaptées à un large éventail de styles d'apprentissage, conformément aux principes de l'apprentissage des adultes ;
- appliquer les bonnes pratiques en matière d'enseignement et d'animation, y compris les compétences pédagogiques, l'interaction interpersonnelle, le débriefing, le feedback, la flexibilité et la réactivité en fonction du public, la communication efficace, la participation effective de tous les élèves et la gestion des publics difficiles ;
- concevoir et réaliser des évaluations des formations et des rapports sur l'efficacité des formations.

## Activité d'apprentissage 1.2

---

### Auto-évaluation (diapositive 9)

#### MÉTHODE

Auto-évaluation

#### OBJECTIF

Établir un état de référence en évaluant les participant(e)s sur une série d'aptitudes et de compétences liées à l'animation de formations.

#### MATÉRIEL

Formulaire d'auto-évaluation (feuillelet – voir annexe A)

#### TEMPS IMPARTI

20 minutes

#### CONSIGNES

- Les participant(e)s rempliront les formulaires d'auto-évaluation de façon individuelle (manuel pratique, page 7). Lors de l'évaluation de fin de cours, demandez aux participant(e)s de se réévaluer sur ces mêmes aptitudes et compétences afin de mesurer leur progression.
- Une fois l'évaluation terminée, demandez aux apprenant(e)s de se fixer trois à cinq objectifs pour cette semaine en tant que formateur(trice)s. Lors de l'évaluation de fin de cours, demandez également aux participant(e)s de réfléchir à la mesure dans laquelle la formation les a aidé(e)s à atteindre leurs objectifs personnels en matière de formation.
- En tant qu'animateur(trice) de la formation, vous devriez passer en revue les auto-évaluations et objectifs des apprenant(e)s et vous en servir comme guide tout au long de la semaine.
- Envisagez de conserver une copie de l'évaluation complétée, pour l'utiliser comme liste de contrôle tout au long de la formation.
- Si le temps le permet, demandez aux participant(e)s de partager certains de leurs objectifs personnels pour cette formation.

# I. Définition de la formation

## Diapositive 10

**I. Définition de la formation**

- La formation est un processus dynamique et évolutif
- Elle peut être utilisée pour améliorer les compétences, les connaissances ou les attitudes



**Objectif :** réduire l'écart entre les compétences **existantes** et les compétences **souhaitées**

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

10

**Message clef :** La formation est un processus dynamique et évolutif qui peut être utilisé pour améliorer les compétences, les connaissances ou les attitudes.

La formation diffère de l'éducation dans le sens où elle se fonde sur les performances, se concentre sur l'application dans le monde réel ou sur le lieu de travail et met l'accent sur les apprenant(e)s.

**Discussion :** Quel est l'objectif de la formation ?

La formation a pour objectif de réduire l'écart entre les **compétences existantes** et les **compétences souhaitées**. La formation est l'un des moyens permettant de remédier aux difficultés opérationnelles et aux problèmes de performance.

## Diapositive 11

I. Définition de la formation

La formation au maintien de la paix des Nations Unies vise principalement à améliorer l'exécution des mandats.

- Compétences
- Connaissances
- Attitudes



Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

11

**Message clef :** La **formation au maintien de la paix des Nations Unies** vise principalement à améliorer l'exécution des mandats.

**Formation axée sur les compétences :** permet aux participant(e)s d'acquérir de nouvelles compétences. Par exemple :

- Techniques de réconciliation communautaire pour les spécialistes des affaires civiles
- Organisation de patrouilles pour les membres du personnel en tenue
- Formation des formateur(trice)s

**Formation axée sur les connaissances :** met l'accent sur l'acquisition de nouvelles informations. Par exemple :

- Cours 1.6 des modules de formation de base préalable au déploiement « Fonctionnement des opérations de maintien de la paix »
- Module de formation spécialisé sur la protection de l'enfant pour les forces militaires des Nations Unies

**Formation axée sur les attitudes** : vise à ajuster les valeurs, les motivations et les réponses émotionnelles. Par exemple :

- Cours 3.1 des modules de formation de base préalable au déploiement « Valeurs fondamentales et compétences des Nations Unies »
- Cours 3.2 des modules de formation de base préalable au déploiement « Respect de la diversité »

Il convient de savoir si votre formation vise à améliorer les compétences, les connaissances ou les attitudes. Cela aura une incidence sur la manière dont la formation sera dispensée et évaluée.

## Diapositive 12

I. Définition de la formation

La formation n'est pas la solution à tous les problèmes.

Elle ne permet pas de remédier aux insuffisances de la performance qui résultent de carences constatées dans les domaines suivants :

- Définition des mandats
- Exercice des responsabilités
- Orientations
- Politiques
- Ressources
- Motivation

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

12

**Message clef** : La formation a un objectif important. Toutefois, elle n'est pas la solution à tous les problèmes.

La formation n'est pas la solution à tous les problèmes. Elle ne permet pas de remédier aux insuffisances de la performance qui résultent de carences constatées dans les domaines suivants : la définition des mandats, l'exercice des responsabilités, les orientations, les politiques, les ressources et la motivation.

Déterminer si la formation est la réponse appropriée à une lacune identifiée fait partie du cycle de gestion de la formation, dont il sera question plus loin dans ce module.

## II. Rôle des formateur(trice)s

### Diapositive 13



**II. Définition du rôle des formateur(trice)s**

Un(e) formateur(trice) efficace possède un éventail de compétences :

- Techniques
- Professionnelles
- Interpersonnelles



Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

13

**Message clef :** Un(e) formateur(trice) efficace possède un éventail de compétences techniques, professionnelles et interpersonnelles. Les formateur(trice)s peuvent être amenés à combiner différents rôles, tels que celui d'instructeur(trice), d'animateur(trice), de chef(fe), de coach ou de mentor. Un(e) bon(ne) formateur(trice) est capable de déterminer et d'adopter le rôle qui convient le mieux à son public et à son environnement de travail.

Déterminer les compétences d'un(e) formateur(trice) efficace (diapositive 14)

### MÉTHODE

Discussions en sous-groupe et en groupe

### OBJECTIF

Réfléchir aux compétences qu'un(e) formateur(trice) efficace doit posséder

### TEMPS IMPARTI

20 minutes

- Discussion en sous-groupe : 10 minutes
- Discussion en groupe : 10 minutes

### CONSIGNES

- Demandez aux participant(e)s d'élaborer une liste des compétences techniques, professionnelles et interpersonnelles indispensables aux formateur(trice)s.
- Demandez aux groupes d'écrire leurs idées sur des tableaux-papier à feuilles mobiles et d'afficher leurs listes dans la salle.
- Discutez des listes avec l'ensemble du groupe.
- Il peut être utile de se référer à ces compétences tout au long de la semaine, car elles sont abordées dans plusieurs modules.
- Il peut également être utile de les relier à la rubrique sur laquelle les participant(e)s seront noté(e)s lors de leur évaluation finale de la performance.

### SUGGESTIONS DE RÉPONSES :

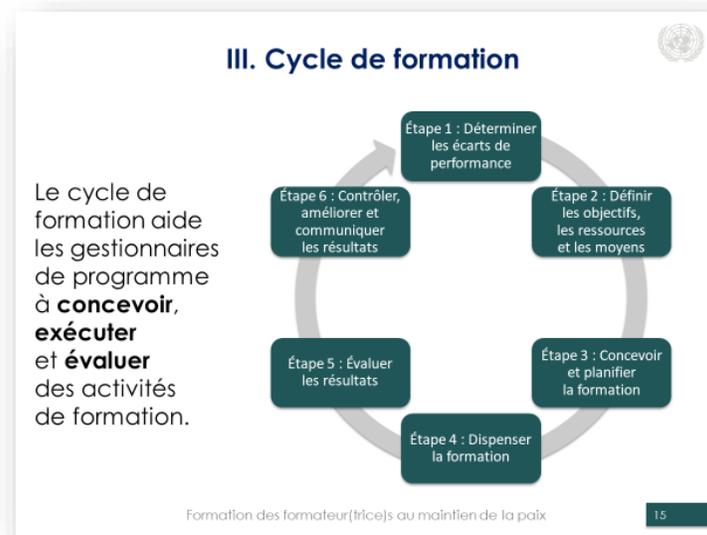
**Compétences techniques** : il s'agit des compétences techniques du sujet traité, plutôt que de compétences technologiques. Cette liste sera donc axée sur un domaine.

**Compétences professionnelles** : animateur(trice), gestionnaire du temps, coach d'apprentissage, mentor, motivateur(trice), chef(fe), organisateur(trice), orateur(trice), développeur(euse) de programmes, concepteur(trice) de cours, analyste de performance.

**Compétences interpersonnelles** : aptitudes à communiquer, à écouter, à modérer, à gérer, à intégrer plusieurs points de vue, à gérer et atténuer les tensions, à travailler efficacement avec des participant(e)s de milieux, de grades et de genres différents.

### III. Cycle de formation

#### Diapositive 15



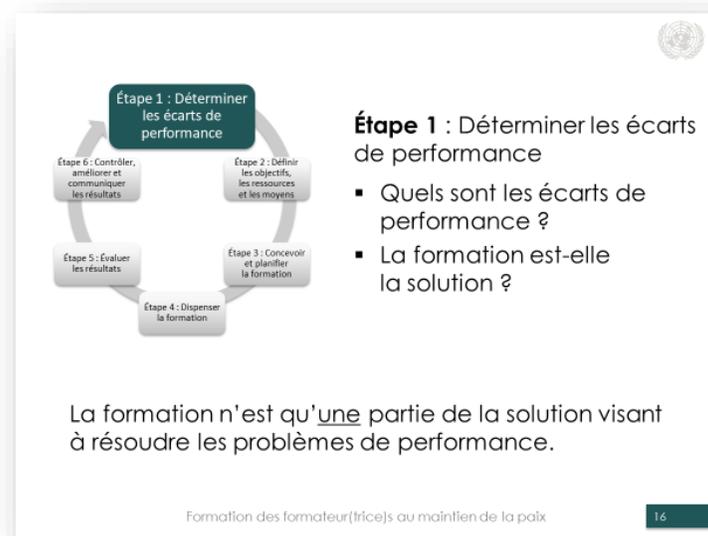
**Message clef :** Le cycle de formation aide les gestionnaires de programme à concevoir, exécuter et évaluer des activités de formation.

#### Informations générales sur le cycle de formation :

L'évaluation globale des besoins de formation au maintien de la paix pour 2012-2013 a mis en évidence le lien entre les insuffisances de la performance et les besoins de formation et révélé un manque d'orientation, chez les responsables de programmes, sur la manière de concevoir, de réaliser et d'évaluer de manière effective et efficace des activités de formation spécifiques. L'une des recommandations issues de l'évaluation des besoins en matière de formation était que le Service intégré de formation élabore des documents d'orientation sur le cycle de formation, en mettant l'accent sur la manière d'évaluer et de communiquer les résultats et l'impact de la formation.

Le cycle de formation décrit dans cette leçon découle de cette recommandation. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter les [lignes directrices du Département des opérations de paix sur la conception, la réalisation et l'évaluation de la formation \(Cycle de formation\) \(réf. 2019/14\)](#). Ces lignes directrices constituent la norme minimale pour ce qui est de la conception, de la réalisation et de l'évaluation de la formation du personnel du maintien de la paix des Nations Unies.

## Diapositive 16



**Message clef :** Le cycle de formation consiste d'abord à observer les écarts de performance, puis à déterminer si la formation est une solution adaptée.

**Étape 1 : Identifier les écarts de performance et déterminer si la formation est la solution.** Il s'agit notamment de réaliser une analyse de la performance et une évaluation des besoins de formation.

### **Analyse de la performance :**

- Qu'elles sont les objectifs stratégiques, priorités et tâches prescrites de la mission ou du bureau ?
- Quelles sont les insuffisances qui entravent la réalisation de ces objectifs, priorités ou tâches ?
- Quelle est la raison de ces insuffisances ? Quelles formes prennent-elles ? Quelles sont les causes profondes de ces problèmes de performance ?
- Quelles sont les solutions envisageables ? La formation doit être considérée comme une partie de la solution visant à résoudre les problèmes de performance.



La formation n'est pas toujours la meilleure solution pour combler les écarts de performance. Avec les participant(e)s, discutez des autres causes profondes qui peuvent entraîner des problèmes de performance. Exemple : manque ou absence de mandats clairement définis, de ressources, de leadership, de politiques, de motivation, etc.

**Évaluation des besoins de formation** : Si la formation s'avère une solution appropriée, il convient de mener une évaluation des besoins de formation.

## Diapositive 17



**Message clef** : L'**évaluation des besoins de formation axée sur les compétences** est l'un des facteurs les plus importants de la réussite d'un programme de formation.

L'évaluation des besoins de formation **axée sur les compétences** vise à comparer les niveaux de compétences *souhaités* et *existants* du groupe cible. Une fois l'écart de compétences déterminé, l'évaluation précise les connaissances, compétences et mentalités à développer pour combler cet écart.

## Diapositive 18



Sources de données pour établir les compétences <u>requises</u>	Sources de données pour analyser les compétences <u>existantes</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Politiques</li><li>• Instructions permanentes</li><li>• Lignes directrices</li><li>• Mandats</li><li>• Plans de travail</li><li>• Descriptions de poste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapports de mission</li><li>• Rapport d'évaluation stratégique</li><li>• Évaluations de la performance</li><li>• e-PAS</li><li>• Analyses après action</li><li>• Rapports de fin d'affectation</li></ul>

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

18

**Message clef :** Lors de la réalisation d'une évaluation des besoins de formation, plusieurs sources de données sont utilisées pour établir les compétences souhaitées et existantes.

Les sources de données utilisées pour déterminer les compétences requises sont les suivantes :

- Politiques
- Instructions permanentes
- Lignes directrices
- Mandats
- Plans de travail
- Descriptions de poste

Les sources de données utilisées pour déterminer les compétences existantes sont les suivantes :

- Rapports de mission
- Rapport d'évaluation stratégique
- Évaluations de la performance
- e-PAS
- Analyses après action
- Rapports de fin d'affectation

**Collecte de nouvelles données** : L'utilisation des données existantes est utile et efficace. Néanmoins, il importe de recueillir des contributions directes pour obtenir une vision complète des écarts de performance. De nouvelles données peuvent être collectées au moyen d'enquêtes, de questionnaires ou d'entretiens.

**Autres informations** : Outre les informations susmentionnées, il convient également d'analyser les possibilités et les obstacles en matière d'apprentissage. Ces informations peuvent éclairer la façon de concevoir et de dispenser la formation et le suivi qui pourrait s'avérer nécessaire.



*Dans le cadre de leur préparation au cours, les participant(e)s ont lu l'évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017. Présentez aux participant(e)s les principales composantes de cette évaluation à titre d'exemple. Le texte ci-dessous et les diapositives correspondantes en tracent les grandes lignes.*

## Évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017

### Diapositive 19

The slide features a white background with a blue header and footer. The header contains the title 'Exemple : évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017' in bold blue text, with a small UN logo in the top right corner. Below the title, the 'Objectif' is stated in black text. The 'Approche axée sur les compétences' section includes three bullet points in black text. On the right side, there is a small image of a training session and a graphic with the title 'Training Needs Assessment of Protection of Civilians' and the subtitle 'Training of peacekeepers serving to protect'. At the bottom, it says 'Integrated Training Service DPKO DPS, United Nations'. The slide number '19' is in a small blue box in the bottom right corner.

**Exemple : évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017**

**Objectif** : déterminer les écarts de performance dans l'exécution du mandat de protection des civils

**Approche axée sur les compétences :**

- Que signifie une bonne performance dans le cadre de la protection des civils ?
- Quels sont les écarts entre les compétences existantes et les compétences souhaitées ?
- La performance peut-elle être renforcée au moyen d'une formation ?

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

19

**Message clef** : L'évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017 visait principalement à déceler les écarts de performance dans l'exécution du mandat de protection des civils et à déterminer ceux qui pouvaient être comblés par une formation aux missions sur le terrain.

Comme expliqué ci-dessus, l'évaluation des besoins de formation à la protection des civils adoptait une approche axée sur les compétences et soulevait les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une bonne performance professionnelle dans le domaine de la protection des civils ? Quelles sont les compétences attendues (connaissances, aptitudes et attributs) du personnel pour une exécution effective du mandat de protection des civils ?
- Quels sont les écarts entre les compétences actuelles et les compétences souhaitées ?
- Une formation peut-elle renforcer la performance professionnelle ?

L'évaluation des besoins de formation inclut également une liste des solutions autres que la formation qui peuvent être utilisées dans le cadre d'une approche plus large pour renforcer l'exécution du mandat de protection des civils.

**Méthodologie** : L'évaluation des besoins de formation inclut une évaluation quantitative et qualitative des dix missions disposant d'un mandat de protection des civils. L'évaluation comprenait les éléments suivants :

- Une analyse complète de toutes les catégories et de tous les niveaux de personnel, y compris le personnel recruté sur les plans international et national et les directions des missions.
- Un examen sur dossier de tous les documents clefs relatifs à la protection des civils, y compris les résolutions du Conseil de sécurité, les politiques et lignes directrices du DPO/DOS sur la protection des civils, les stratégies de protection des civils propres à chaque mission, les analyses après action et les définitions d'emploi types et un examen de la formation actuelle à la protection des civils.
  - Cet examen sur dossier a permis d'établir une liste des compétences en matière de protection des civils, y compris les connaissances, aptitudes et attributs requis pour accomplir des tâches liées à la protection des civils.
- Plus de 135 entretiens et discussions de groupe au sein du Siège de l'Organisation des Nations Unies et des missions.
- Des enquêtes électroniques en français et en anglais auxquelles ont répondu plus de 1 100 membres du personnel militaire, policier et civil.

## Diapositive 20

**Exemple : évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017**

Tâches transversales à l'ensemble du personnel pour la protection des civils

**Sensibilisation** : participer aux campagnes de sensibilisation aux droits humains, rassurer la population sur les objectifs de la mission, à savoir la protéger contre la violence physique, et transmettre des informations sur les menaces potentielles, la protection des civils et les mécanismes de communication de l'information en matière de droits humains.

**Mécanismes d'alerte rapide** : mettre en place et utiliser des mécanismes d'alerte rapide pour prévenir et réduire au minimum les préjudices (illégaux et légaux) causés aux civils.

**Gestion et résolution des conflits (médiation)** : appuyer les efforts d'atténuation des conflits politiques, économiques, identitaires ou communautaires qui peuvent dégénérer en violences physiques.

**Dialogue et plaidoyer** : soutenir le dialogue, la collaboration active et le plaidoyer avec les auteur(e)s potentiel(le)s de violences, les autorités nationales et les tierces parties susceptibles d'influencer positivement le comportement des auteur(e)s.

**Droits humains** : promouvoir et protéger les droits humains.

**Appui des autorités publiques et renforcement de leurs capacités** : contribuer aux efforts qui soutiennent et renforcent les capacités des autorités publiques.

**Aide humanitaire** : appuyer les efforts visant à protéger et aider les personnes déplacées et les réfugié(e)s.

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix 20

**Message clef** : Sur la base de l'examen, l'évaluation des besoins de formation établit une liste de tâches transversales à l'ensemble du personnel pour la protection des civils. En voici un exemple.

## Diapositive 21

**Exemple : évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017**

Traduire les tâches en compétences :

Compétences pour l'ensemble du personnel pour les tâches transversales de protection des civils

Connaissances	Compétences
Information	Communication
Engagement des communautés et de la société civile	Engagement des communautés et de la société civile
Utilisation des mécanismes d'alerte rapide	Analyse de la menace et estimation du risque
Gestion et résolution des conflits	Gestion des conflits
Dialogue et action en faveur de telle ou telle cause	Coordination
Promotion et protection des droits humains	Renforcement des capacités
Coordination	Sensibilisation à la sûreté et à la sécurité
Appui et renforcement des capacités des autorités publiques	Prise en compte systématique des questions de genre
Aide humanitaire	Gestion des crises
Égalité des genres	Surveillance et communication de l'information en matière de droits humains

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix 21

**Message clef** : La première étape consiste à recenser les tâches transversales. La deuxième étape consiste à traduire ces tâches en compétences.

Sur la base de la liste des tâches transversales pour la protection des civils, l'évaluation des besoins de formation établit une liste des compétences axées sur les connaissances et les aptitudes pour l'ensemble du personnel nécessaire pour accomplir ces tâches. Une fois cette liste créée, les évaluateur(trice)s peuvent commencer à comparer les compétences actuelles et souhaitées, afin d'identifier les insuffisances.

## Diapositive 22

**Exemple : évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017**

Besoins de formation prioritaire pour tout le personnel (EXEMPLE)

Connaissances à développer	Compétences à améliorer
<p><b>Protection des civils en général :</b> Concept opérationnel de la protection des civils du DOMP/DAM : périmètre des situations de protection des civils à traiter et des activités de protection des civils à mener ; distinction entre le concept de protection du DOMP/DAM et du personnel humanitaire.</p>	<p><b>Sensibilisation à la sûreté et à la sécurité :</b> Conscience des conditions et des circonstances qui affectent sa propre sécurité et celle de ses subordonnés immédiats.</p>
<p><b>Perception de la situation :</b> Besoins de protection de certains groupes dans le contexte local/de la mission, en particulier l'identification des groupes et lieux les plus vulnérables.</p>	<p><b>Gestion des crises :</b> Capacité à anticiper une série de crises ou d'urgences potentielles, à s'y préparer et à y répondre.</p>
<p><b>Protection des civils :</b> Application pratique du concept opérationnel de protection des civils du DOMP/DAM, mandat, stratégie et outils de protection des civils, accord sur le statut des forces, règles d'engagement et directive sur l'usage de la force dans la réponse aux situations de protection des civils.</p>	<p><b>Coordination :</b> Capacité à intégrer et coordonner les opérations de protection des civils.</p>

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

**Message clef :** Une fois les écarts de performance recensés, les évaluateur(trice)s peuvent commencer à déterminer quels écarts peuvent être comblés par la formation.

Cette diapositive donne un aperçu de certains des besoins prioritaires en matière de formation à la protection des civils, sur la base de l'analyse de l'évaluation des besoins de formation.

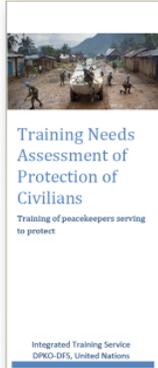
## Diapositive 23

**Exemple : évaluation des besoins de formation à la protection des civils 2016-2017**

Les formations ont des limites.

Les problèmes d'attitude et de motivation sont également à l'origine de mauvais résultats en matière de protection des civils. Exemples :

- Manque de coordination
- Manque de volonté
- Absence de réponse en temps utile



Training Needs Assessment of Protection of Civilians  
Training of peacekeepers serving to protect

Integrated Training Service  
DPKO-DFS, United Nations

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

23

**Message clef :** La formation ne peut pas résoudre tous les types de problèmes. La formation ne peut pas résoudre les problèmes liés à des ressources limitées, à des sentiments de désengagement, à des attitudes ou à des environnements de travail stressants.

Dans l'évaluation des besoins de formation à la protection des civils, les participant(e)s ont indiqué que les problèmes d'attitude et d'engagement contribuaient également à la mauvaise performance en matière de protection des civils. Cela inclut le manque de coordination, le manque de volonté d'engagement et l'absence de réponse en temps utile aux situations de protection des civils.

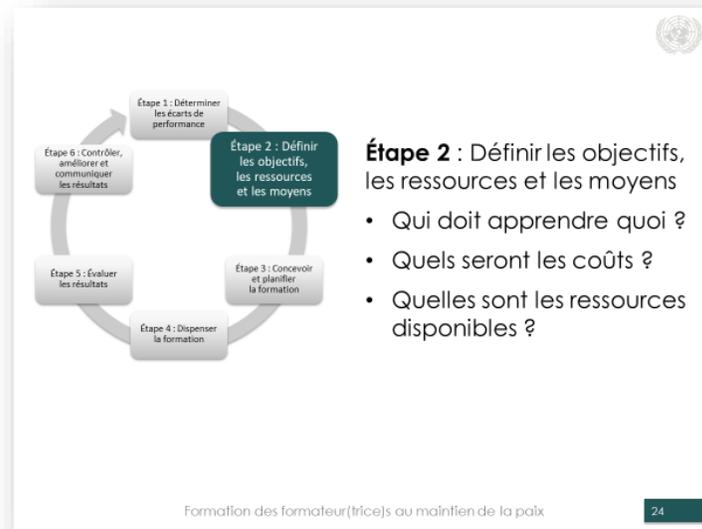
Si bon nombre de ces défis dépassent le cadre de la formation, il importe néanmoins d'être conscient(e) de ces contraintes lors de la conception et de la réalisation des programmes de formation.



Même s'il se peut que nombre de participant(e)s à la présente formation des formateur(trice)s ne participent pas à la réalisation d'une évaluation des besoins de formation, pourquoi faut-il être conscient des évaluations des besoins de formation existantes ? Comment pourraient-ils (elles) utiliser les résultats d'une évaluation des besoins de formation pour concevoir et dispenser leur formation ?

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

### Diapositive 24



**Message clef :** La deuxième étape du cycle de formation consiste à déterminer des sous-groupes cibles, les prestataires de formation et les besoins en ressources.

**Sous-groupes cibles :** Si l'étape 1 détermine un groupe cible générique, l'étape 2 affine davantage la sélection d'un sous-groupe pour maximiser l'efficacité de la formation. Lors de la sélection du groupe cible, appuyez-vous sur les considérations suivantes :

- Qui doit apprendre quoi ?
- Le groupe cible est-il en mesure de faire bénéficier les pairs des connaissances et compétences nouvellement acquises ou de les leur transférer ?
- Le groupe cible a-t-il la capacité de promouvoir le changement ? Sinon, cette capacité peut-elle être intégrée dans le cadre d'un processus de réforme plus large ?

**Ressources :** Réfléchissez aux ressources nécessaires pour concevoir et dispenser la formation.

- Coûts : recherchez des solutions abordables, par exemple en faisant appel à des compétences en interne plutôt qu'à des consultants

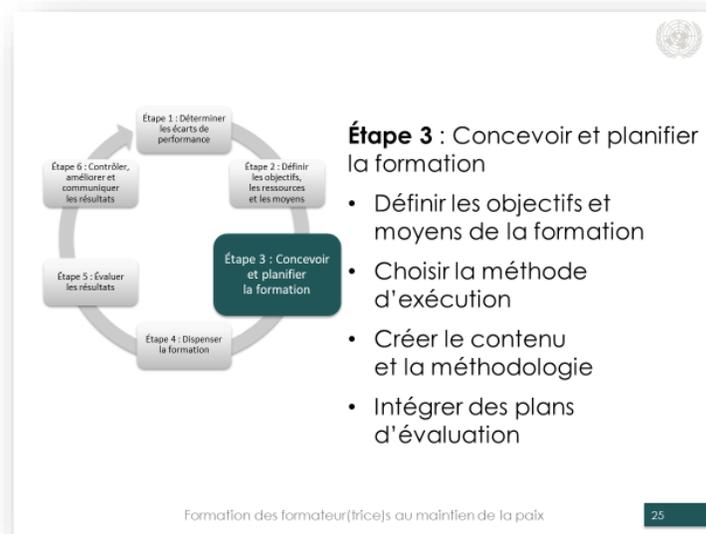
externes, ou en utilisant des solutions d'apprentissage en ligne plutôt que de payer des déplacements.

Contributions : posez-vous les questions suivantes :

- Quelles sont les sources de financement ?
- Qui contribuera au contenu de la formation ? Disposez-vous de compétences en interne ou devrez-vous recruter un consultant ?
- Qui animera la formation ?
- Existe-t-il une formation similaire ou devrez-vous partir de zéro ?

## Étape 3 : Concevoir et planifier la formation

### Diapositive 25



**Message clef :** Les solutions de formation exigent d'abord une définition claire du résultat souhaité.

### Tâches clefs prévues à l'étape 3 :

- Définir les objectifs et moyens de la formation
- Choisir la méthode d'exécution
- Créer le contenu et la méthodologie
- Intégrer des objectifs et plans d'évaluation



Chacune de ces tâches sera traitée plus en détail dans les modules suivants. Tout au long de la présente formation des formateur(trice)s, il peut être utile de faire régulièrement référence au cycle de formation en faisant le lien entre le contenu de la leçon et le cycle au sens large.

## Étape 4 : Dispenser la formation

### Diapositive 26

**Étape 4 : Réalisation de la formation**

La réalisation de la formation doit être guidée par les **principes de l'apprentissage des adultes**.

**Les adultes :**

- Sont autonomes
- Ont accumulé une expérience et des connaissances concrètes
- Visent des objectifs
- Cherchent un l'intérêt à ce qu'ils font
- Sont pragmatiques

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix

26

**Message clef :** La réalisation de la formation doit être guidée par les principes de l'apprentissage des adultes.



Posez la question suivante aux participant(e)s : « Quelles sont les particularités des apprenant(e)s adultes que les formateur(trice)s doivent garder à l'esprit lorsqu'ils animent une formation ? ». Il sera fait référence aux principes de l'apprentissage des adultes tout au long de la présente formation des formateur(trice)s.

## Principes de l'apprentissage des adultes : Les adultes :

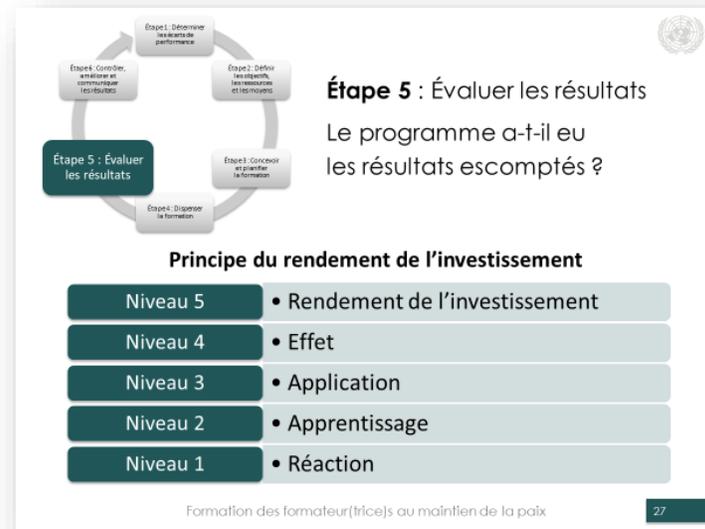
- **Sont autonomes** : ils (elles) doivent être libres de s'orienter et d'apprendre par la pratique. Les animateur(trice)s doivent associer activement les participant(e)s au processus d'apprentissage, en les guidant avec des informations plutôt qu'en leur faisant constater des faits.
- **Ont accumulé une expérience et des connaissances concrètes** : cette expérience et ces connaissances confèrent une efficacité accrue à l'apprentissage.
- **Visent des objectifs** : les apprenant(e)s savent généralement quels objectifs ils (elles) veulent atteindre en participant à une formation. Les animateur(trice)s doivent montrer aux participant(e)s comment cette formation particulière les aidera à atteindre leurs objectifs.
- **Cherchent un intérêt à ce qu'ils font** : ils doivent trouver une justification à l'apprentissage. Le contenu de la formation doit être applicable à leur travail et à leurs responsabilités pour leur paraître utile.
- **Sont pragmatiques** : les animateur(trice)s doivent indiquer explicitement aux participant(e)s en quoi le cours leur sera utile sur le terrain. Ils (elles) peuvent ne pas s'intéresser à la connaissance pour elle-même.



*Demandez à quoi ressemble chacun de ces principes dans le contexte de la formation. Il peut être utile de se référer aux papillons affichés plus tôt au cours de la journée pour décrire des expériences de formation positives et négatives. Dans quelle mesure les suggestions figurant sur les papillons correspondent-elles aux principes de l'apprentissage des adultes repris ici ?*

## Étape 5 : Évaluer les résultats de la formation

### Diapositive 27



**Message clef :** Il est essentiel d'évaluer la formation pour déterminer si le programme a atteint ses objectifs. Par conséquent, il convient de planifier et d'intégrer l'évaluation dès le début du processus.

La méthode d'évaluation décrite ci-dessous repose sur le principe du rendement de l'investissement. Elle comporte cinq niveaux, qui seront examinés plus en détail dans le module 3.

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

**Niveau 2 – Apprentissage :** évalue 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.

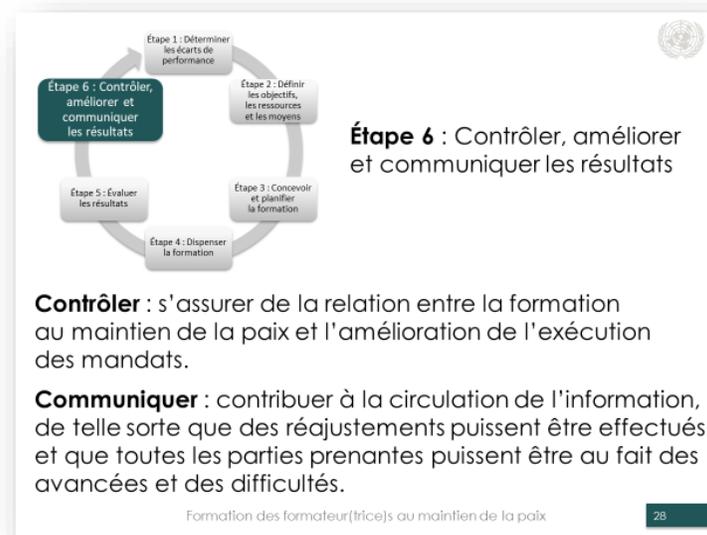
**Niveau 3 – Application :** évalue si (et dans quelle mesure) les participant(e)s ont appliqué les nouvelles connaissances et compétences sur le lieu de travail. Cette évaluation se fait généralement 3 à 6 mois après la fin de la formation.

**Niveau 4 – Impact** : mesure les effets de la formation en évaluant les répercussions des changements de comportement ou de performance (ex. : réductions de coûts ou amélioration des résultats de l'activité).

**Niveau 5 – Rendement de l'investissement** : vise à déterminer le rendement. Compte tenu des ressources qu'il demande, ce processus s'applique uniquement aux programmes coûteux ou essentiels à l'organisation.

## Étape 6 : Contrôler, améliorer et communiquer les résultats

### Diapositive 28



**Message clef** : Le contrôle et la communication promeuvent le principe de responsabilité et permettent le développement de meilleures pratiques.

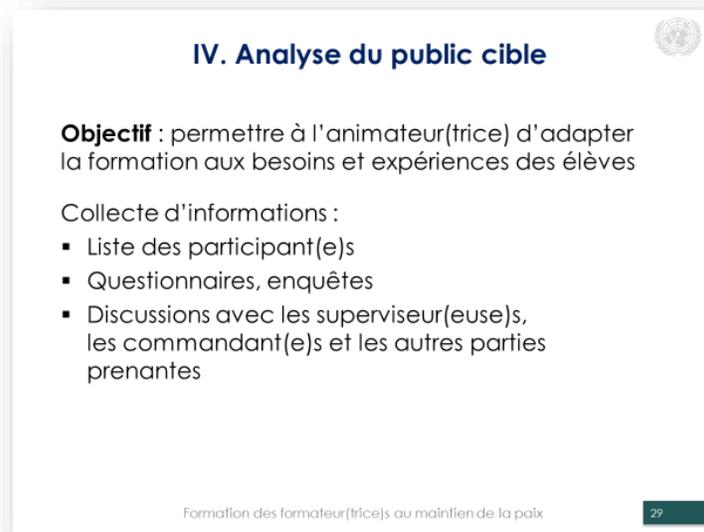
Rappelez-vous : la formation au maintien de la paix vise principalement à améliorer l'exécution des mandats. Le **contrôle** est nécessaire pour s'assurer de la relation entre la formation au maintien de la paix et l'amélioration de l'exécution des mandats. Il permet plus précisément de s'assurer que la formation contribue à combler l'écart entre les compétences actuelles et les compétences souhaitées.

La **communication** contribue à la circulation de l'information, de telle sorte que des réajustements puissent être effectués et que toutes les parties prenantes puissent être au fait des avancées et des difficultés.

Si vous achevez une formation des formateur(trice)s dispensée par l'Organisation des Nations Unies, il vous sera peut-être demandé de rendre compte des cours et activités que vous avez dispensés dans le cadre de votre apprentissage sur le lieu de travail en tant que formateur(trice).

## IV. Analyse du public cible

### Diapositive 29



**IV. Analyse du public cible**

**Objectif** : permettre à l'animateur(trice) d'adapter la formation aux besoins et expériences des élèves

Collecte d'informations :

- Liste des participant(e)s
- Questionnaires, enquêtes
- Discussions avec les superviseur(euse)s, les commandant(e)s et les autres parties prenantes

Formation des formateur(trice)s au maintien de la paix 29

**Message clef** : L'analyse du public cible permet à l'animateur(trice) d'adapter la formation aux besoins et expériences des apprenant(e)s.



*Posez les questions suivantes : Quels types d'informations pourraient être pertinents pour comprendre les personnes qui participeront à votre formation ? Comment pourriez-vous obtenir ces informations ? (Remarque : ce point fait référence au groupe spécifique d'apprenant(e)s qui assisteront à la formation plutôt qu'au public cible au sens large).*

*Exemple : genre, âge, grade, niveau d'éducation, langue, connaissances ou formations préalables dans le domaine, responsabilités professionnelles, expériences de mission, influences culturelles, connaissances informatiques, etc.*

### **Comment obtenir des informations ?**

- Au niveau le plus élémentaire, les animateur(trice)s peuvent examiner la liste des participants pour connaître leurs grades, genres, nationalités, etc.
- Pour obtenir des informations générales plus détaillées, les animateur(trice)s peuvent envoyer des questionnaires avant le début de la formation. Cette méthode peut toutefois être compromise par le niveau de connectivité des participant(e)s ou leur accès à la technologie.
- Il serait également possible de s'entretenir avec des superviseur(euse)s, des commandant(e)s ou d'autres parties prenantes concernant les besoins en formation.

## Activité d'apprentissage 1.4

---

Analyse du public cible (diapositive 30)

### MÉTHODE

Travail individuel et en sous-groupe

### OBJECTIF

S'entraîner à réaliser une analyse du public cible

### MATÉRIEL

- Liste fictive de participant(e)s à la formation (voir annexe B)
- Feuille d'analyse du public cible (voir annexe C)

### TEMPS IMPARTI

25 minutes

- Travail individuel : 15 minutes
- Discussion en sous-groupe : 10 minutes
- Devoir

### CONSIGNES

- Une liste fictive de participant(e)s figure à la page 9 du manuel pratique. Ces listes reprennent le nom, le grade (ou le niveau d'expérience) et les expériences de mission de chaque participant(e).
- Le manuel inclut trois listes différentes, afin que les participant(e)s ne travaillent pas tou(te)s avec le même public. Attribuez une liste à chaque groupe.
- Sur la base de ces informations, les apprenant(e)s réfléchiront à la façon dont cela pourrait influencer la manière dont ils (elles) dispensent leur cours.
- Quelles autres informations pourraient être utiles pour préparer leur cours ? Exemple : informations de base sur les connaissances, compétences et attitudes des participant(e)s à l'égard du sujet du cours, leur motivation (choix, nomination, obligation), leur enjeu dans la formation (promotion, déploiement), leur intention d'utiliser les connaissances et compétences acquises (comme formateur(trice), personne référente, etc.).

- 
- Quels types d'outils pourriez-vous utiliser pour tenter d'obtenir ces informations complémentaires ? Exemple : examen de connaissances, questionnaires ou enquêtes avant le début du cours.
  - Laissez travailler les participant(e)s de façon individuelle pendant environ 15 minutes, puis demandez-leur de travailler en petits groupes de 2 à 4 personnes pour partager leurs idées. Les élèves peuvent soit travailler avec d'autres personnes utilisant la même liste fictive en vue de partager leurs idées, soit former des groupes mixtes, ce qui leur donne l'occasion de réfléchir à différents types de public.
  - Les apprenant(e)s devront terminer cette activité à domicile, en particulier la partie qui sera incluse dans leur dossier écrit (voir ci-dessous l'« évaluation formelle »).

## ÉVALUATION

### Informelle :

- Évaluation par les pairs : les discussions en groupe permettront aux pairs de donner leur avis sur les stratégies et les idées.

### Formelle :

- Évaluation écrite : dans leur dossier écrit, les participant(e)s décriront comment ils (elles) ont intégré l'analyse du public cible dans la conception du cours qu'ils dispenseront à la fin de la semaine. Ils (elles) peuvent également inclure des enquêtes ou des questionnaires écrits destinés au groupe de participant(e)s fictifs.

### Définition de la formation

- La formation est un processus dynamique et évolutif qui peut être utilisé pour influencer les compétences, les connaissances ou les attitudes.
- La formation au maintien de la paix des Nations Unies vise à améliorer l'exécution des mandats.
- La formation n'est pas une solution à tous les problèmes.

### Rôle des formateur(trice)s

- Un(e) formateur(trice) efficace possède un éventail de compétences professionnelles et interpersonnelles.
- Un(e) bon(ne) formateur(trice) est capable de déterminer et d'adopter le rôle qui convient le mieux à son public et à son environnement de travail.

### Cycle de formation

- Le cycle de formation aide les gestionnaires de programme à concevoir, exécuter et évaluer des activités de formation.
- Le cycle de formation consiste d'abord à observer les écarts de performance, puis à déterminer si la formation est une solution adaptée.
- L'évaluation des besoins de formation axée sur les compétences est l'un des facteurs les plus importants de la réussite d'un programme de formation.

### Analyse du public cible

- L'analyse du public cible permet à l'animateur(trice) d'adapter la formation aux besoins et expériences des apprenant(e)s.

## Annexe A : Auto-évaluation (activité 1.2)

Je suis capable de...		Pas du tout confiant(e)	Peu confiant(e)	Plutôt confiant(e)	Confiant(e)	Pleinement confiant(e)
1	Définir la formation au maintien de la paix des Nations Unies	1	2	3	4	5
2	Décrire le rôle des formateur(trice)s	1	2	3	4	5
3	Décrire l'objectif d'une évaluation des besoins de formation, y compris la manière dont elle s'inscrit dans le cycle de formation	1	2	3	4	5
4	Réaliser une analyse du public cible et intégrer ses résultats dans la conception et la réalisation d'une formation	1	2	3	4	5
5	Rédiger des objectifs d'apprentissage à différents niveaux de compréhension	1	2	3	4	5
6	Concevoir des activités de formation avec une séquence d'apprentissage logique pour atteindre des objectifs d'apprentissage	1	2	3	4	5
7	Concevoir des supports de formation pour répondre aux besoins d'un public cible	1	2	3	4	5

8	Planifier et réaliser des évaluations de formations	1	2	3	4	5
9	Rédiger des rapports de fin de cours	1	2	3	4	5
10	Décrire les différentes théories de l'apprentissage	1	2	3	4	5
11	Concevoir un plan de cours en utilisant le modèle BOPPPS	1	2	3	4	5
12	Faire cours au bon rythme	1	2	3	4	5
13	Intégrer des questions dans le cours	1	2	3	4	5
14	Bien gérer le cours (durée et rythme)	1	2	3	4	5
15	Bien gérer la classe	1	2	3	4	5
16	Communiquer des concepts clefs en les mettant en rapport avec les tâches et les expériences professionnelles des participant(e)s	1	2	3	4	5
17	Donner le ton au début d'une formation de façon à faciliter la participation et l'apprentissage	1	2	3	4	5
18	Utiliser différentes techniques pour retenir l'attention des participant(e)s	1	2	3	4	5
19	Énumérer les principaux éléments d'une bonne prise de parole en public	1	2	3	4	5
20	Utiliser de bonnes techniques de communication verbale et non verbale	1	2	3	4	5

Indiquez 3 à 5 objectifs que vous vous êtes fixés au cours de la présente formation des formateur(trice)s :

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

## Annexe B : Exemples de publics cibles (activité 1.4)

Ces listes ne sont que des suggestions. Les animateur(trice)s sont libres de les adapter en fonction de leur public cible.

### Option 1

Public cible : groupe mixte, tous grades confondus<sup>1</sup>

	Nom	F/M	Pays/Mission	Catégorie de personnel	Expérience onusienne
1	M. J.	F	MONUSCO	Civile	2 mois
2	Lieutenant-colonel M. S.	M	Bangladesh	Militaire	1 an
3	E. K.	F	Belgique	Police	3 ans
4	Capitaine R. O. G.	F	Bénin	Militaire	9 mois
5	H. K.	M	MONUSCO	Civil	8 ans
6	W. D.	M	MONUSCO	Civil	4 ans
7	M. P.	M	MONUSCO	Civil	15 ans
8	Capitaine A. A.	M	Égypte	Police	1 an
9	Colonel R. A.	M	Éthiopie	Police	3 mois
10	Commandant F. M.	M	Finlande	Militaire	2 ans
11	O. E.	F	MONUSCO	Civile	4 mois
12	Lieutenant I. R.	M	Guatemala	Militaire	2 ans
13	S. N.	F	Guinée	Militaire	1 an
14	Sergent K. A.	M	Inde	Police	1 an
15	Major R. K.	F	Kenya	Militaire	3 ans
16	Capitaine B. E.	M	Mongolie	Militaire	2 ans

---

<sup>1</sup> Remarque : En général, la formation préalable au déploiement s'effectue séparément pour les différents types de personnel. Les formations au maintien de la paix sur des thèmes transversaux pourraient être organisées pour un public mixte.

## **Option 2**

Public cible : Officier(ère)s d'état-major, déployé(e)s pour la première fois dans une mission francophone (MINUSCA). UNE participante.

	<b>Nom</b>	<b>F/M</b>	<b>Déploiement dans la MINUSCA</b>	<b>Grade</b>	<b>Expérience onusienne</b>
1	H. S.	M	France	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
2	K. S.	F	Bangladesh	Ltn colonel	Aucune, déploiement dans 2 mois
3	D. V.	M	Belgique	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
4	G. A.	M	Bénin	Capitaine	Aucune, déploiement dans 2 mois
5	D. T.	M	Népal	Ltn colonel	Aucune, déploiement dans 2 mois
6	V. K.	M	Pays-Bas	Capitaine	Aucune, déploiement dans 2 mois
7	D. T.	M	Gabon	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
8	S. N.	M	Égypte	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
9	K. B.	M	Éthiopie	Capitaine	Aucune, déploiement dans 2 mois
10	F. A.	M	Finlande	Ltn colonel	Aucune, déploiement dans 2 mois
11	J. K.	M	Sénégal	Capitaine	Aucune, déploiement dans 2 mois
12	S. A.	M	Guatemala	Ltn colonel	Aucune, déploiement dans 2 mois
13	Y. A.	M	Guinée	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
14	E. A.	M	Uruguay	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
15	A. A.	M	Kenya	Capitaine	Aucune, déploiement dans 2 mois
16	H. M.	M	États-Unis d'Amérique	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
17	A. R.	M	Sénégal	Major	Aucune, déploiement dans 2 mois
18	E. Y.	M	Zambie	Capitaine	Aucune, déploiement dans 2 mois

### **Option 3**

Public cible : agent(e)s de la police nationale déployés en mission de maintien de la paix

	<b>Nom</b>	<b>F/M</b>	<b>Pays</b>	<b>Grade</b>	<b>Fonction</b>	<b>Expérience onusienne</b>
1	J. S.	M	Burkina Faso	Capitaine	Commandant de compagnie de la Gendarmerie nationale et instructeur chargé de la formation préalable au déploiement des unités de police constituées	MINUSTAH 2015, BINUGBIS 2017
2	N. D.	M	Gabon	Colonel	Commandant de région de la Gendarmerie nationale	MINUAD 2008, MINUSMA 2014
3	Y. B.	M	Bénin	Lieutenant	Commissaire de police	Néant
4	R. N.	M	Ghana	Inspecteur en chef	Officier d'unité de police constituée, instructeur d'unité de police constituée	MINUSS 2014, MINUAD 2015
5	S. M.	M	Ghana	Commissaire assistant	Commandant de compagnie de la Police du Ghana	Néant
6	A. K.	M	Togo	Inspecteur en chef	Commandant de région, instructeur chargé de la formation préalable au déploiement	MONUSCO 2013-2015
7	A. A.	F	Togo	Lieutenant	Gendarmerie nationale	MINUAD 2013-2014

8	P. R.	M	Bangladesh	Lieutenant	Formateur d'unité de police constituée, centre de formation de la police	MINUAD 2009
9	M. H.	M	Pakistan	Capitaine	Centre de formation de la police	MONUSCO 2017-2018
10	E. W.	F	Indonésie	Deuxième sergente	Brigade mobile	MINUSCA 2011
11	A. S.	M	Indonésie	Capitaine	Commandant de compagnie	MINUSCA 2018
12	J. S.	F	Namibie	Deuxième sergente	Coordonnatrice d'unité de police constituée	MINUAD 2014
13	D. S.	M	Djibouti	Colonel	Conseiller technique, Gendarmerie nationale	ONUCI 2004, MINUSMA 2016
14	J. D.	M	Nigéria	Capitaine	Commandant de compagnie	AMISOM 2012-2013
15	I. C.	M	Sénégal	Major	Commissaire de police	AMISOM 2017-2018
16	H. Z.	F	Égypte	Première lieutenant	Département des opérations de maintien de la paix	Néant
17	B. S.	M	Algérie	Major	Chef adjoint, Département du maintien de la paix	Néant
18	D. G.	M	Népal	Major	Responsable de la formation	MINUT 2010-2011

