



Guide pour la formation

Une référence pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'apprentissage sur les marchés émergents

EN PARTENARIAT AVEC

Canada



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance



Norwegian Ministry of
Foreign Affairs



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities

À propos d'IFC

Organisation membre du Groupe de la Banque mondiale, la Société financière internationale (IFI) est la plus grande institution mondiale d'aide au développement dont les activités concernent exclusivement le secteur privé sur les marchés émergents. Elle œuvre dans plus de 100 pays, où elle utilise son capital, son savoir-faire et son influence pour créer de nouveaux marchés et des débouchés dans les pays en développement. Lors de l'exercice 2019, IFI a investi plus de 19 milliards de dollars dans des entreprises privées et des institutions financières dans les pays en développement, exploitant le potentiel du secteur privé pour mettre fin à l'extrême pauvreté et promouvoir une prospérité partagée. Pour plus d'informations, visitez le site Internet : www.ifc.org.

À propos de l'Institut pour la performance et l'apprentissage

Fondé en 1946 et anciennement connu sous le nom de Canadian Society for Training and Development, l'Institut pour la performance et l'apprentissage est une organisation à but non lucratif pour les spécialistes de la formation professionnelle. L'Institut pour la performance et l'apprentissage possède 16 sites au Canada, où les professionnels, aguerris et novices, se rencontrent afin de promouvoir l'excellence en matière de formation professionnelle, en contribuant notamment aux meilleures pratiques et en proposant des options de perfectionnement professionnel.

La mission de l'Institut est la suivante :

- Promouvoir l'innovation à travers des expériences de perfectionnement professionnel pertinentes et efficaces, un programme national de prix d'excellence et la recherche ;
- Promouvoir la profession auprès des chefs d'entreprise, du gouvernement et des personnes qui souhaitent se lancer dans une carrière dynamique du XXI^e siècle ; et
- Établir des normes en matière de compétences et d'éthique pour la performance au travail et les spécialistes de la formation.

Pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec :

L'Institut pour la performance et l'apprentissage | 1-866-257-4275 | www.performanceandlearning.ca

Droit d'auteur et exonération de responsabilité

© International Finance Corporation. Premier tirage, juin 2020. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

www.ifc.org

Le présent document a été élaboré par la Société financière internationale sur la base du contenu fourni par l'Institut pour la performance et l'apprentissage (I4PL), dont le contenu est protégé par l'I4PL. © 2020 L'Institut pour la performance et l'apprentissage. Utilisé avec l'autorisation de l'Institut pour la performance et l'apprentissage. Tous droits réservés.

Droits et autorisations

Le contenu de cette publication est protégé par le droit d'auteur. IFI encourage l'utilisation et la diffusion de ses publications. Le contenu de ce document peut être utilisé librement et copié dans d'autres formats sans autorisation préalable dans la mesure où la source est clairement indiquée et que le contenu n'est pas utilisé à des fins commerciales.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, veuillez-vous adresser à IFI Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

Limitation de responsabilité

Organisation membre du Groupe de la Banque mondiale, la Société financière internationale donne aux populations la possibilité de sortir de la pauvreté et d'améliorer leurs conditions de vie. Elle s'emploie pour cela à promouvoir une croissance économique durable dans les pays en développement en soutenant le développement du secteur privé, en mobilisant des capitaux privés et en fournissant des services de conseil et d'atténuation des risques aux entreprises et aux gouvernements. Les conclusions et les opinions contenues dans le présent rapport ne reflètent pas nécessairement celles d'IFI et de son Conseil d'administration, ni de la Banque mondiale et de ses Administrateurs, ou des pays qu'elles représentent, et ne doivent pas leur être attribuées. La Société financière internationale et la Banque mondiale ne garantissent pas l'exactitude des données figurant dans la présente publication et n'endossent aucune responsabilité pour toute conséquence découlant de leur utilisation.

La Société financière internationale est une organisation internationale instituée conformément aux Statuts approuvés par ses pays membres, et elle est membre du Groupe de la Banque mondiale. Tous les noms, les logos et les marques de commerce sont la propriété d'IFI et il est interdit d'utiliser quelque matériel que ce soit, pour quelque raison que ce soit, sans le consentement écrit formel d'IFI. Par ailleurs, « Société financière internationale » et « IFI » sont des marques déposées d'IFI et sont protégées en vertu du droit international.

GUIDE POUR LA FORMATION

Une référence pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'apprentissage sur les marchés émergents



Creating Markets, Creating Opportunities

TABLE DES MATIÈRES

4 | TERMES CLÉS

6 | AVANT-PROPOS

7 | REMERCIEMENTS

8 | INTRODUCTION

Quel est l'objet de ce guide ? 8

Quelle est l'utilité de ce guide ? 9

La structure de ce guide 10

12 | COOPÉRER AVEC LES CLIENTS

Introduction 13

1. Montrer que l'on connaît l'organisation du client 16

2. Aider le client à faire des choix efficaces 18

3. Se mettre d'accord avec le client 20

4. Gérer les changements tout au long du projet 22

5. Interagir efficacement 24

26 | ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Introduction 27

1. Se préparer à évaluer 30

2. Identifier les écarts de performance 32

3. Déterminer les causes des écarts de performance 35

4. Identifier les solutions pour combler les écarts 37

5. Valider les prochaines étapes et mesures 41

44 | CONCEVOIR DES PROGRAMMES

Introduction 45

1. Identifier les objectifs, les principes et les contraintes 48

2. Créer une feuille de route de haut niveau pour le programme .. 51

3. Concevoir une feuille de route détaillée pour le programme ... 53

4. Prototyper les éléments du programme 56

5. Se préparer à mettre en œuvre et à pérenniser le programme .. 58

60 | CONCEVOIR DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE

Introduction.....	61
1. Réaliser l'analyse de la conception.....	64
2. Établir les objectifs d'apprentissage et l'évaluation.....	67
3. Créer un concept détaillé.....	69
4. Développer des supports.....	73
5. Mettre en œuvre l'assistance.....	77

80 | ANIMER LA FORMATION

Introduction.....	81
1. Se préparer à animer.....	83
2. Créer un environnement de travail.....	86
3. Susciter l'adhésion des participants.....	88
4. Favoriser l'apprentissage.....	91
5. Évaluer l'apprentissage.....	93

94 | FAVORISER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE

Introduction.....	95
1. Concevoir le transfert de l'apprentissage.....	97
2. Déployer l'assistance pour le transfert de l'apprentissage.....	99

100 | ÉVALUER LA FORMATION

Introduction.....	101
1. Évaluer les réactions des participants.....	104
2. Évaluer les objectifs d'apprentissage.....	106
3. Évaluer le transfert de l'apprentissage.....	108
4. Évaluer les résultats de l'entreprise.....	110

112 | FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LES PROGRAMMES INTÉGRANT LA DIMENSION DE GENRE

144 | FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LES PROGRAMMES DANS LES SITUATIONS DE FRAGILITÉ ET DE CONFLIT

TERMES CLÉS

Vous trouverez ci-dessous des termes clés utilisés dans ce guide et leurs définitions :

Amélioration de la performance	Un processus stratégique qui produit des résultats en maximisant la performance/le comportement des individus et des organisations. Ce processus est généralement basé sur une formation permettant d'acquérir les compétences et les connaissances requises, et peut également inclure d'autres facteurs qui influent sur la performance. Il peut s'agir de coaching et de renforcement, de créer des mesures incitatives, de réorganiser les systèmes et les processus de travail, de donner l'accès à l'information et d'améliorer la culture d'entreprise.
Client	Le client est le principal contact dans l'entreprise ou l'organisation qui demande la solution d'apprentissage ou de formation.
Coach	Un coach est un conseiller qui aide une personne à améliorer les compétences et la performance liées à un ensemble spécifique de tâches en fournissant des conseils et une rétroaction. Un coach développe généralement une relation à court terme très structurée et orientée sur une action/une tâche, qui cible un secteur ou un problème de développement précis afin de contribuer à améliorer des objectifs de performance spécifiques. Un coach tend à poser des questions qui incitent la personne à trouver les réponses les plus adéquates.
Commanditaire	Le terme commanditaire désigne la personne qui paie le travail : c'est-à-dire la personne qui peut autoriser ou stopper le paiement d'un projet. Il s'agit généralement d'un cadre supérieur avec lequel l'équipe de la performance et de l'apprentissage a peu d'interaction.
Compétences	<p>Les compétences désignent les connaissances, les qualifications, les attitudes et les valeurs indissociables requises pour s'acquitter efficacement de ses fonctions dans un domaine particulier. Pour un spécialiste de la performance et de l'apprentissage, il y a sept compétences essentielles et interdépendantes : <i>Coopérer avec les clients</i>, <i>Évaluer les besoins en matière de performance</i>, <i>Concevoir des programmes</i>, <i>Concevoir des expériences d'apprentissage</i>, <i>Animer la formation</i>, <i>Favoriser le transfert de l'apprentissage</i> et <i>Évaluer la formation</i>.</p> <p>Ces compétences sont aussi appelées phases du cycle de vie du projet, car elles coïncident avec les tâches qu'un spécialiste entreprend pour concevoir, mettre en œuvre et gérer un produit ou un service d'amélioration de la performance.</p>
Expériences d'apprentissage	Les expériences d'apprentissage sont des séquences indépendantes destinées à aider un auditoire bien défini à atteindre un objectif d'apprentissage particulier sur une brève période de temps (par exemple des minutes, des heures ou des jours). Elles peuvent utiliser les supports suivants : e-learning (apprentissage électronique), m-learning (apprentissage mobile), formation dirigée par un instructeur, vidéos, jeux, simulations, podcasts audio, réseaux sociaux, forums de discussion, chatrooms, infographies, documentation de travail, listes de points à vérifier, articles de blog, lectures, quiz et fiches pédagogiques (flashcards).
Experts métier	Les experts métier sont les personnes qui élaborent le contenu et révisent les ébauches en raison des connaissances, des compétences et de l'expérience qu'ils possèdent par rapport aux résultats attendus en matière de performance. Ces personnes sont parfois appelées également des spécialistes de l'industrie.
Mentor	Un mentor est un conseiller qui possède une grande expérience ou de solides connaissances sur l'organisation des entreprises. Le mentor propose un appui et des conseils professionnels et personnels pour aider les individus à améliorer leur performance globale et à se préparer à leurs futurs rôles. Un mentor développe généralement des relations moins structurées à plus long terme et adopte une approche plus large qu'un coach. Un mentor tend à partager la sagesse, les expériences professionnelles ou les contacts professionnels.
MIC ET PME	Les microentreprises (MIC) et les petites et moyennes entreprises (PME) vont de l'entrepreneur individuel (homme et femme) à la société employant une centaine de salariés. Les MIC et les PME sont particulièrement importantes sur les marchés émergents où elles génèrent des revenus indispensables et créent entre 70 % et 95 % des nouveaux emplois. Les termes MIC et PME peuvent également englober les agriculteurs et sont parfois interprétés plus largement afin d'inclure les entrepreneurs potentiels comme les jeunes sans emploi et les réfugiés. Dans le contexte des initiatives d'amélioration de la performance, les MIC et les PME représentent également les apprenants et les bénéficiaires.

Partie prenante	Un terme plus général qui désigne toute personne exerçant son influence sur un projet ou qui subit l'influence ou pense subir l'influence d'un projet ou d'un système pour le développement des compétences des MIC et des PME sur les marchés émergents, par exemple les organisations internationales comme la Société financière internationale et l'Organisation internationale du travail, les organismes de développement, les agrégateurs, y compris les grandes sociétés et les banques, les spécialistes de l'amélioration de la performance eux-mêmes et les bénéficiaires des services professionnels comme les MIC et les PME.
Performance	La performance désigne les comportements qui produisent des résultats mesurables et permettent de progresser vers un résultat ou la réalisation d'un objectif.
Programme	Le programme correspond au cadre qui englobe l'ensemble indissociable des expériences d'apprentissage et des supports connexes permettant de renforcer les capacités des divers participants à moyen et à long terme.
Programme intégrant la dimension de genre	<p>Le terme « intégrant la dimension de genre » désigne des programmes ouverts à la fois aux hommes et aux femmes, mais qui sont conçus pour surmonter les obstacles éventuels à la pleine participation des femmes. La mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités intégrant la dimension de genre est un excellent moyen de promouvoir l'égalité entre les sexes et d'éliminer les préjugés sexistes.</p> <p>L'égalité des sexes est non seulement un impératif social et moral, mais aussi une nécessité économique. Une étude de la Banque mondiale a montré qu'à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars. Cependant, les entreprises se rendent compte qu'en resserrant les écarts entre la participation économique des hommes et celle des femmes, on stimule la croissance des entreprises et de l'économie, et on améliore les conditions de vie des familles et des collectivités.</p>
Situations de fragilité et de conflit (FCS)	Les pays en situation de fragilité et de conflit souffrent de conflits persistants ou de violences héritées du passé et se heurtent à d'importantes difficultés économiques, notamment des infrastructures endommagées, un secteur privé de petite taille, ainsi que de faibles institutions et environnements réglementaires. Dans les situations de fragilité et de conflit, les entrepreneurs ont souvent du mal à accéder au capital et à la formation.
Solutions d'amélioration de la performance	Les solutions d'amélioration de la performance visent essentiellement à aider les individus à développer les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour atteindre certains objectifs. Ces solutions veillent à ce que les participants disposent des ressources indispensables pour exécuter ces compétences. Lorsque plusieurs personnes renforcent leur performance individuelle, l'organisation qui finance la solution d'apprentissage ou de performance atteint un objectif plus large et le fait d'atteindre cet idéal a une incidence sur l'ensemble de ses résultats.
Spécialiste de la performance et de l'apprentissage (spécialiste de la formation)	Dans le présent document, un spécialiste de la performance et de l'apprentissage désigne un spécialiste de la formation qui fournit des services d'amélioration de la performance à des clients. Les professionnels de ce domaine peuvent jouer divers rôles : les administrateurs qui supervisent les équipes d'apprentissage et de développement, les formateurs, les coaches, les concepteurs pédagogiques qui conçoivent et élaborent des expériences d'apprentissage sur divers supports, les gestionnaires de projet qui supervisent les formations de grande envergure, les cadres, les chargés de relation ou conseillers en formation qui analysent un problème et préconisent ou non de recourir à l'apprentissage pour le régler et établir un lien entre les dirigeants et la fonction d'apprentissage au sein d'une organisation, et les évaluateurs qui mesurent l'efficacité des expériences d'apprentissage.

AVANT-PROPOS

Afin de rester concurrentiels dans un monde en mutation rapide, les pays en développement doivent renforcer leur capital humain. L'investissement dans l'apprentissage et la formation continue permet de doter les individus des compétences et des connaissances nécessaires à leur épanouissement. Il s'agit d'une initiative essentielle pour mettre fin à l'extrême pauvreté et créer des sociétés plus inclusives. Mais pour pouvoir suivre l'évolution des compétences exigées par l'économie moderne, les secteurs de la formation et de l'apprentissage doivent s'adapter.

Tous les ans, les pays investissent des milliards dans l'aide au développement pour le renforcement des capacités. Néanmoins, les effets sont souvent décevants ou impossibles à mesurer. Parmi les programmes de formation actuels, beaucoup ne sont ni évolutifs ni rentables, et les formateurs n'ont souvent qu'un accès limité aux outils et aux ressources nécessaires pour relever le défi.

C'est la raison pour laquelle le présent *Guide pour la formation* a été élaboré. Il propose aux spécialistes de la formation une feuille de route pour élaborer et mettre en œuvre des programmes de formation et de développement des compétences efficaces sur les marchés émergents et leur confère les outils nécessaires pour renforcer les entreprises de leurs clients et contribuer à la formation de la main-d'œuvre qualifiée de demain. Le guide fournit des étapes détaillées et des conseils pour chacune des phases des projets de formation proposés en présentiel, en distanciel ou sous forme hybride. Il s'agit d'une lecture incontournable pour les formateurs, les coaches, les prestataires de services de conseil et quiconque conçoit ou gère des expériences d'apprentissage.

Les informations fournies dans le présent guide sont particulièrement essentielles pour les programmes de formation ciblant les microentreprises (MIC) ainsi que les petites et moyennes entreprises (PME), qui fournissent la majorité des emplois et des revenus dans les économies émergentes. Elles permettront de libérer le potentiel inexploité des femmes chefs d'entreprise et de renforcer le capital humain là où les besoins sont les plus pressants—dans les pays durement touchés par la fragilité, les conflits et la violence. Le ralentissement de l'activité économique provoqué par la COVID-19 a causé un tort considérable aux MIC et aux PME, et risque d'exacerber les inégalités de genre préexistantes pour les entreprises appartenant à des femmes ou dirigées par des femmes. Par exemple, les femmes, y compris celles qui possèdent une entreprise, sont 20 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'internet mobile au moment même où cela peut s'avérer un facteur déterminant pour leur survie. Par ailleurs, compte tenu des problèmes aigus de connectivité et des compétences numériques lacunaires, la plupart des femmes chefs d'entreprise ont de la difficulté à numériser leur entreprise suffisamment rapidement pour pouvoir amortir en temps utile les chocs occasionnés par la crise. Par conséquent, le renforcement des capacités et la formation revêtent plus d'importance que jamais et le *Guide pour la formation* arrive à point nommé.

Le *Guide pour la formation* rend compte des connaissances et des meilleures pratiques établies par un ensemble d'établissements d'enseignement et de spécialistes de la formation. Des experts des initiatives intégrant la dimension de genre et des membres du personnel d'IFC travaillant sur les marchés émergents et les régions touchées par la fragilité, les conflits et la violence ont fait part de leur expérience et partagé les enseignements tirés. Le *Guide pour la formation* met également en pratique Les principes pour l'apprentissage qui ont récemment été créés par IFC à l'intention des prestataires de services de conseil travaillant sur les marchés émergents. Ces principes reflètent les quatre éléments essentiels à la réussite des programmes de formation et de développement des compétences. Ils doivent être percutants, inclusifs, évolutifs et viables.

Les principes et le guide peuvent aussi être utilisés par les entreprises et les organisations comme critères pour sélectionner des solutions, des plans de travail ou des fournisseurs pour leurs projets. Ils seront actualisés afin de tenir compte de l'évolution des meilleures pratiques et des besoins de l'industrie.



Je suis certain que le référentiel présenté dans ce guide dotera les spécialistes de la formation des outils nécessaires pour saisir les opportunités qu'offrent les marchés émergents—et qu'il contribuera en même temps à stimuler la croissance, la création d'emplois et la prospérité dans les pays en développement.



Paulo de Bolle

Directeur principal, Financial Institutions Group, IFC

REMERCIEMENTS

Cette publication incorpore les meilleures pratiques et les enseignements identifiés par de nombreux programmes et experts de la Société financière internationale, de la Banque mondiale et d'autres institutions et organisations. Sur la base du contenu initialement élaboré par l'Institut pour la performance et l'apprentissage, des recherches documentaires supplémentaires ont été menées afin de répondre aux questions et de recueillir des informations sur la mise en œuvre des programmes d'amélioration de la performance sur les marchés émergents et dans les situations de fragilité et de conflit, ainsi que sur les programmes spécifiques aux femmes.

Ce rapport est produit en partenariat avec le Canada, le Luxembourg et la Norvège.

En partenariat avec le Luxembourg et la Norvège, IFC s'engage à améliorer la performance d'un grand nombre de PME intégrées dans la chaîne de valeur et historiquement mal desservies à travers des initiatives exclusivement axées sur l'aspect financier tout en créant des marchés locaux pour les prestataires de conseils non financiers qui assureront la pérennité de ces services et les renforceront dans les économies où travaille IFC.

IFC et le Canada œuvrent en partenariat pour recenser les principales contraintes qui pèsent sur l'émancipation économique des femmes et réduire les inégalités entre les sexes en mettant en œuvre des réformes visant à améliorer l'environnement professionnel, en soutenant les entreprises gérées par des femmes et en créant de meilleures perspectives d'emploi pour les femmes.

La publication a été élaborée dans le cadre du programme Grow Learn Connect (Grandir Apprendre Se connecter) financé par le Groupe des institutions financières d'IFC.

Dirigé conjointement par Graeme Harris et Neal Alan Donahue, le principal groupe de travail de l'initiative est composé de Khadiga Hassan Fahmy, Sokhareth Kim, Evangelia Tsiftsi, Mark L. Nielsen, Karen Feeley, Mandy Grant et Rania Fouad Nader.

Heather Kipnis, Joanna Romero, Anna Domingo Riu, Maria Tandeck, Rudaba Zehra Nassir, Alexa Roscoe et Shabnam Hameed, ainsi que la Banque interaméricaine de développement, la Thunderbird School of Global Management, Value for Women et Double XX Economy ont livré des enseignements précieux sur les inégalités de genre qui affectent le renforcement des capacités sur les marchés émergents, notamment les responsabilités familiales et domestiques, les contraintes sur le plan de la mobilité, les obstacles juridiques et les exigences en termes de temps.

Shaza Zeinelabdin, Joanna Kata-Blackman, Gosia Nowakowska-Miller, Awena Lebesch, Ferdinand Ngobounan, ainsi que Priyam Saraf et Miguel Angel Jimenez Gallardo de la Banque mondiale ont donné leur point de vue sur les facteurs que les professionnels de la performance et de l'apprentissage doivent prendre en considération lorsqu'ils travaillent dans les régions les plus difficiles. Les maîtres formateurs agréés par IFC dont les noms figurent ci-dessous ont également apporté un éclairage précieux

sur le travail dans les situations de fragilité et de conflit : Adnan Al Sada (Capital Management & Consulting, Yémen), Bibiana Mbuh Taku (Diversity Management & Consulting Cameroun), Margaret Jackson (Rainbow Consult, Ghana), Carol Mwazi (Huru Consult, Kenya), Mehdi Chahed (Centre d'Étude de Formation et d'Assistance CHAHED : CEFAC, Tunisie), Rohit Agarwal (Extra Mile Learning, Inde), Farah Malebranche Petit-Frère (Gravis Consulting & Research, Haïti), Fatma El Maawy (Milestones Resources Solutions, Kenya), Rami Camel Toueg (Integrated Management Consultancy, Égypte), Samuel Siteo (Mwalimu Consulting Research, Mozambique), Ashraf Shenouda (AGS & Associates—Governance, Management & Training Consultants, Égypte) et Laban Mawungwe (LAP Marketing Consultants, Ouganda).

Gina Deanne Wilkinson et Asra Quratul Ain Nomani ont dirigé la publication du rapport, Justin Martinez (Astral Studio) a conçu la couverture et Rikki Campbell Ogden (pixiedesign) a réalisé la conception de la couverture et du contenu, ainsi que la composition. Henry Pulizzi et Robert Wright ont contribué à la production et à la diffusion du rapport.

EN PARTENARIAT AVEC

Canada



THE GOVERNMENT
OF THE GRAND-DUCHY OF LUXEMBOURG
Ministry of Finance



Norwegian Ministry of
Foreign Affairs

INTRODUCTION

QUEL EST L'OBJET DE CE GUIDE ?

Développez vos activités de formation là où les besoins sont les plus pressants

Partout dans le monde, les spécialistes de la formation s'efforcent d'étendre leurs activités et d'obtenir un avantage concurrentiel dans cette industrie essentielle. Le présent guide aidera les formateurs et les spécialistes de la formation à atteindre cet objectif de deux manières. Premièrement, que l'on travaille dans les pays développés ou émergents, ce guide fournit un référentiel de compétences précis pour renforcer les qualifications et le savoir-faire des formateurs, des coachs, des prestataires de services de conseil, des concepteurs et des développeurs d'expériences et de supports d'apprentissage, des administrateurs et des gestionnaires de projet qui supervisent les formations de grande envergure, des chargés de relation, des conseillers en formation, ainsi que de toute personne qui cherche à transférer des connaissances et des compétences. Deuxièmement, il fournit des conseils spécifiques et pratiques pour réussir son entrée et se développer sur les marchés mal desservis des pays émergents qui offrent de multiples possibilités— et défis—aux services de formation de qualité.

Partager plusieurs dizaines d'années d'expérience

IFC travaille sur les marchés émergents depuis plus de 60 ans. Organisation membre du Groupe de la Banque mondiale, la Société financière internationale est la plus grande organisation mondiale d'aide au développement dont les activités concernent exclusivement le secteur privé sur les marchés émergents, si bien qu'elle possède une connaissance approfondie des facteurs complexes susceptibles de contribuer à la réussite ou à l'échec d'une entreprise sur ces marchés difficiles. C'est la raison pour laquelle IFC s'est associée à des experts de l'industrie de la formation pour élaborer ce guide. En partageant ses connaissances et l'expérience acquise sur la façon d'évaluer, d'atténuer et de surmonter les difficultés opérationnelles rencontrées dans les environnements

les plus redoutables, IFC peut aider les spécialistes de la formation, leurs clients et les participants au programme à atteindre leur véritable potentiel.

Un référentiel de compétences pour les spécialistes de la formation

En se basant sur les meilleures pratiques de l'industrie, le présent guide examine les principales compétences et tâches que les professionnels doivent mettre en œuvre pour élaborer des programmes d'amélioration de la performance. Elles sont regroupées dans les sept phases que l'on trouve habituellement dans le cycle de vie d'un projet de formation. Ces sept phases sont les suivantes *Évaluer les besoins en matière de performance*, *Concevoir des programmes*, *Concevoir des expériences d'apprentissage*, *Animer la formation*, *Favoriser le transfert de l'apprentissage* et *Évaluer la formation*. Pendant les différentes phases du projet, il est essentiel de maintenir une relation solide avec les clients. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* est placée au centre du cycle de vie du projet et qu'elle empiète sur toutes les autres phases.



FIGURE 1 : La roue des compétences

Savoir s'orienter dans le domaine de la formation sur les marchés émergents

En plus de présenter un référentiel de compétences adapté à tous les contextes de formation, ce guide attache une attention particulière aux principaux problèmes rencontrés par les formateurs sur les marchés émergents.

Les microentreprises et les petites et moyennes entreprises constituent souvent le poumon économique de ces marchés et, à ce titre, elles représentent des clients clés pour les formateurs et les spécialistes de la formation. Ces entreprises génèrent des revenus et créent la majorité des emplois—entre 70 % et 95 % des nouveaux emplois—dans les économies émergentes.

Dans les situations de fragilité et de conflit, les MIC et les PME jouent un rôle très important. Ce sont souvent les dernières entreprises qui tiennent encore debout, fournissant les biens et les services essentiels aux populations vulnérables. Déjà plus de 130 millions de personnes, soit 2 % des 7,8 milliards de personnes que compte la population mondiale, vivent dans des situations de fragilité, de conflit et de violence. D'ici 2030, on estime que les deux-tiers des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivront dans des situations de fragilité, de conflit et de violence¹. C'est dans ces pays que les besoins en matière de formation et de renforcement des compétences sont probablement les plus aigus, et que les risques et les avantages sont les plus importants pour toutes les personnes concernées, que ce soient les formateurs, les participants au programme ou les clients.

La réduction des inégalités entre les sexes en matière d'accès aux compétences est une autre thématique essentielle pour les formateurs sur les marchés émergents. Doter les femmes de compétences et de connaissances, et leur permettre de réaliser leur formidable potentiel est non seulement un impératif social et moral, mais aussi une nécessité économique. Une étude de la Banque mondiale a montré qu'à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars. Cependant, les entreprises se rendent compte qu'en resserrant les écarts entre la participation économique des hommes et des femmes, on stimule la croissance et on améliore les conditions de vie des familles et des collectivités. Et en dépit des nombreux obstacles auxquels elles se heurtent, les femmes chefs d'entreprise possèdent ou dirigent un tiers des PME

sur les marchés émergents, et dans de nombreuses régions elles créent des entreprises à un rythme plus soutenu que les hommes.

QUELLE EST L'UTILITÉ DE CE GUIDE ?

Les formateurs et les spécialistes de la formation qui envisagent de créer des projets sur les marchés émergents se posent souvent les mêmes questions. Où puis-je trouver l'information dont j'ai besoin pour définir, concevoir ou mettre en œuvre une formation sur les marchés émergents ? D'un point de vue pratique, qu'implique le fait de travailler dans des situations de fragilité et de conflits ? Comment puis-je efficacement réduire les inégalités entre les sexes lorsque je conçois et anime des programmes de formation ? Qu'ont appris les autres formateurs et comment puis-je appliquer ces leçons à mes propres projets ? Comment puis-je développer mon expertise sur ce marché ? Le présent guide répond à ces questions, ainsi qu'à de nombreuses autres, et il :

- Présente clairement ce que signifie être un spécialiste de la formation compétent, sur la base des meilleures pratiques de l'industrie.
- Préconise un apprentissage efficace, qui intègre la dimension de genre et produit des résultats pour les clients qui travaillent sur les marchés émergents et leurs apprenants.
- Fournit un référentiel pour la conception des programmes, ainsi que pour la conception et le développement d'expériences d'apprentissage spécifiques dans le cadre de projets intégrant la dimension de genre sur les marchés émergents.
- Renforce la crédibilité, le respect et le statut professionnel des personnes qui travaillent dans le domaine de la performance et de l'apprentissage sur les marchés émergents.
- Constitue une base pour certifier les spécialistes de la formation qui travaillent sur les marchés émergents.

Le présent guide reconnaît que la formation n'est pas une science exacte et qu'un spécialiste compétent doit avant tout s'efforcer d'appliquer concrètement les meilleures pratiques étayées par des données probantes issues de la recherche. Les organisations qui mettent en œuvre des projets d'amélioration de la performance sur les marchés émergents

¹ <https://www.worldbank.org/en/topic/fragilityconflictviolence/overview>, consulté le 12 mai 2020.

TABLEAU 1 : Comment ce guide peut-il aider les spécialistes de la formation et leurs clients

AVANTAGES POUR LES SPÉCIALISTES DE LA FORMATION	AVANTAGES POUR LES CLIENTS ET LEURS ORGANISATIONS
<ul style="list-style-type: none"> ▸ S'informer sur les dernières avancées pour les spécialistes de la formation qui travaillent sur les marchés émergents 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Se tenir au courant des meilleures pratiques en matière de formation et d'amélioration de la performance sur les marchés émergents
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Concevoir et élaborer des expériences d'apprentissage et des programmes efficaces qui répondent aux besoins des clients et des participants 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Évaluer et comparer les programmes et les expériences d'apprentissage et partager les ressources pédagogiques ▸ Créer et mettre en œuvre des expériences d'apprentissage et des programmes cohérents et bien conçus ▸ Utiliser les normes interprofessionnelles du guide pour créer des synergies avec des organisations partageant la même vision et optimiser les programmes de formation
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Améliorer la déontologie professionnelle et communiquer efficacement avec les clients, les commanditaires, les participants au programme, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Apporter sa contribution au réseau des spécialistes de la performance et de la formation sur les marchés émergents
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Présenter clairement ses objectifs de développement personnels et professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Apprendre à identifier et à sélectionner des spécialistes compétents en matière de formation et de performance
<ul style="list-style-type: none"> ▸ Cerner ses propres connaissances et compétences, ses points forts et ceux à améliorer 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Obtenir un avantage concurrentiel en appliquant systématiquement les meilleures pratiques de l'industrie

peuvent choisir d'utiliser leurs propres procédures opérationnelles en complément de ces lignes directrices et vice et versa.

LA STRUCTURE DE CE GUIDE

Ce guide est divisé en sept chapitres et deux suppléments sur les programmes intégrant la dimension de genre et les facteurs à prendre en considération lorsqu'on travaille dans des situations de fragilité et de conflits. Chaque chapitre porte sur une compétence ou phase spécifique du programme de formation, les compétences complémentaires et les tâches du projet. Les compétences sont désignées par un chiffre et les compétences complémentaires par un chiffre et une lettre. Les tâches sont désignées par une case à cocher.

En tant que spécialiste de la formation, vous devez maîtriser les trois. Chaque chapitre présente également les principaux résultats et les critères d'évaluation, ainsi que d'autres facteurs à prendre en considération lors de l'exécution de la compétence ou de la phase du programme de formation sur les marchés émergents.

Les tâches spécifiques aux FCS et à la dimension de genre sont incluses pour chaque compétence. Afin que vous puissiez les repérer facilement, des icônes FCS  et genre  ont été ajoutés aux endroits pertinents.

Il est important de lire les suppléments sur les FCS et la dimension de genre à la fin de ce guide.

Ils contiennent des informations essentielles sur la façon d'appliquer les tâches spécifiques aux FCS et à la dimension de genre présentées

dans le référentiel de compétences. Ces tâches sont divisées en trois niveaux : national, individuel et familial. Le niveau familial apparaît uniquement dans le supplément sur la dimension de genre pour éviter les redondances. Sans être exhaustifs, ces facteurs à prendre en considération peuvent vous aider à élaborer et à mettre en œuvre votre programme de formation de manière efficace. Ils incluent des questions à poser aux clients et aux participants et des conseils et des approches basés sur des informations factuelles ainsi que sur les meilleures pratiques et enseignements tirés par le Groupe de la Banque mondiale et d'autres experts.



ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section évalue les compétences et les connaissances de l'élève en matière de besoins en matière de performance. Elle est destinée à être complétée par l'élève et le maître.

1. SE PRÉPARER À ÉVALUER 20

1.1. Préparer le point de vue de l'élève 20

1.2. Recueillir les informations initiales 20

1.3. Planifier l'évaluation des besoins 20

1.4. Préparer un point de vue de l'élève 20

2. IDENTIFIER LES ÉCARTS DE PERFORMANCE 24

2.1. Recueillir les données pour identifier les écarts de performance 24

2.2. Identifier les écarts de performance 24

2.3. Identifier les écarts de performance 24

3. DÉTERMINER LES CAUSES DES ÉCARTS DE PERFORMANCE 28

3.1. Identifier les causes des écarts de performance 28

3.2. Identifier les causes des écarts de performance 28

Les compétences sont désignées par un chiffre.

Les compétences complémentaires sont désignées par un chiffre et une lettre.

Les tâches sont désignées par une case à cocher.

1. Se préparer à évaluer

Importance

La mesure de vos compétences est importante :

- Elle aide les clients à comprendre ce qu'ils attendent de vous, et à évaluer vos performances en fonction de leurs besoins.
- Elle permet de mieux comprendre les besoins des clients et de mieux répondre à leurs attentes.
- Elle permet de mieux comprendre les besoins des clients et de mieux répondre à leurs attentes.

Compétences complémentaires et tâches

1.1. Préparer le point de vue de l'élève

1.1.1. Préparer le point de vue de l'élève

1.1.2. Recueillir les informations initiales

1.1.3. Planifier l'évaluation des besoins

1.1.4. Préparer un point de vue de l'élève

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT D'ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Ces facteurs à prendre en considération sont destinés à aider les enseignants à évaluer les besoins en matière de performance de leurs élèves. Ils sont destinés à être utilisés en complément des FCS et des outils d'évaluation des besoins en matière de performance.

1. Les besoins des clients : Les besoins des clients sont les besoins des clients en matière de performance. Ils sont destinés à être utilisés en complément des FCS et des outils d'évaluation des besoins en matière de performance.

2. Les compétences des clients : Les compétences des clients sont les compétences des clients en matière de performance. Elles sont destinées à être utilisées en complément des FCS et des outils d'évaluation des besoins en matière de performance.

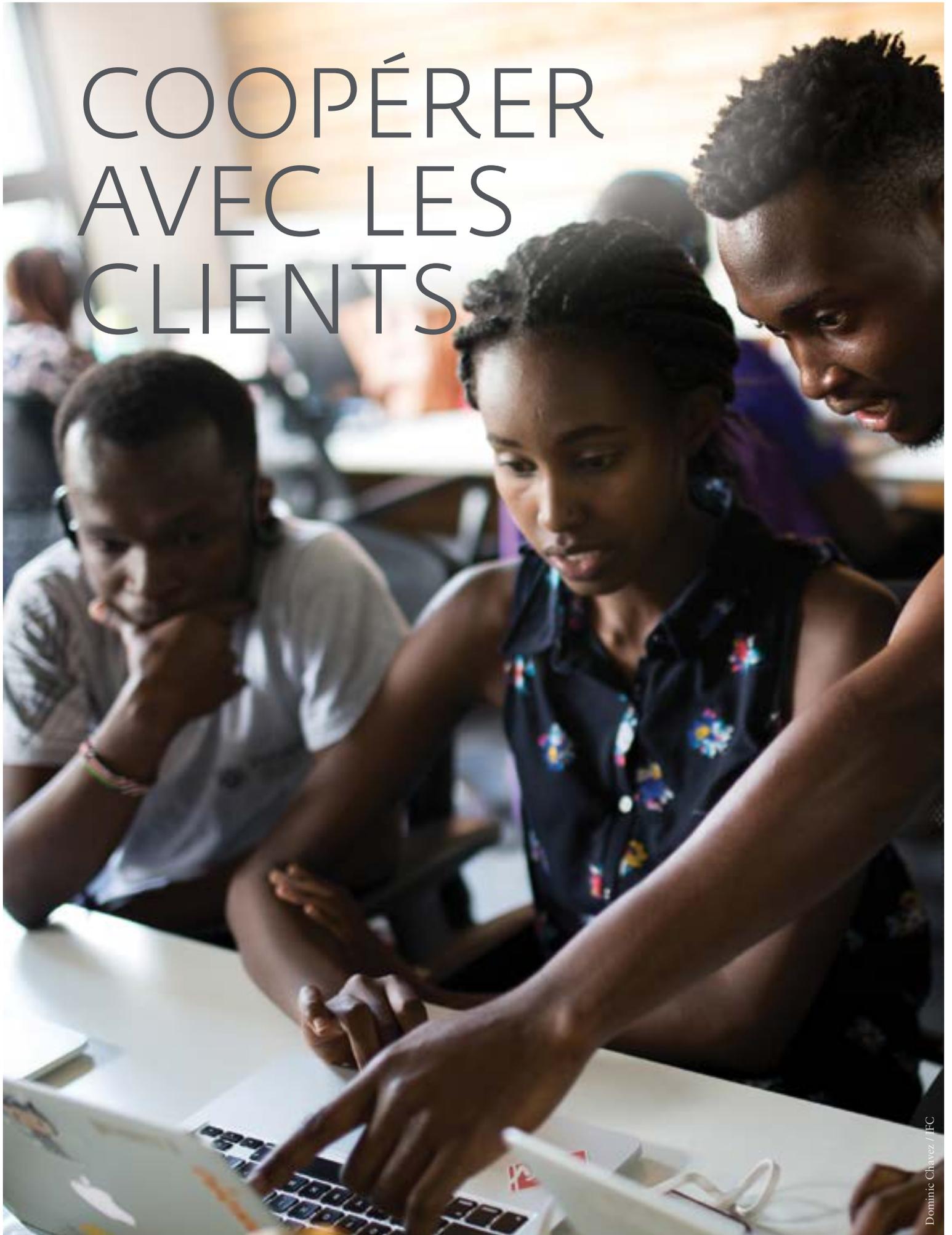
Les tâches spécifiques aux FCS et à la dimension de genre sont indiquées par une icône. Ces tâches sont présentées plus en détail dans les suppléments sur les FCS et la dimension de genre.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR DÉTERMINER LA SIGNIFICATION DE L'ÉCART LORSQU'IL S'AGIT D'ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Ces facteurs à prendre en considération sont destinés à aider les enseignants à évaluer les besoins en matière de performance de leurs élèves. Ils sont destinés à être utilisés en complément des FCS et des outils d'évaluation des besoins en matière de performance.

Compétence	Compétences complémentaires	Tâches
1.1.1. Préparer le point de vue de l'élève	1.1.1.1. Recueillir les informations initiales	1.1.1.1.1. Recueillir les informations initiales
1.1.2. Recueillir les informations initiales	1.1.2.1. Planifier l'évaluation des besoins	1.1.2.1.1. Planifier l'évaluation des besoins
1.1.3. Planifier l'évaluation des besoins	1.1.3.1. Préparer un point de vue de l'élève	1.1.3.1.1. Préparer un point de vue de l'élève
1.1.4. Préparer un point de vue de l'élève	1.1.4.1. Recueillir les informations initiales	1.1.4.1.1. Recueillir les informations initiales

COOPÉRER AVEC LES CLIENTS



INTRODUCTION

Il est essentiel pour tous les spécialistes de la formation de maintenir une relation solide avec le client pendant toute la durée du projet. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* se situe au centre de la roue de compétences et qu'elle empiète sur toutes les phases du cycle de vie du projet.

La compétence *Coopérer avec les clients* comporte cinq sous-compétences : Montrer que l'on connaît l'organisation du client, Aider le client à faire des choix efficaces, Se mettre d'accord avec le client, Gérer les changements tout au long du projet et Interagir efficacement—qui sont toutes essentielles pour établir une bonne communication.

Que vous soyez un salarié dans l'organisation du client ou un prestataire de services externe, vous devez fournir un service à des personnes—et les compétences qui figurent dans cette catégorie s'appliquent.

Pour plus de clarté, les termes utilisés dans cette section sont définis ci-après :

- Votre client est la principale personne à qui vous fournissez votre solution. Généralement, un client est habilité à donner les autorisations au quotidien. Le client se distingue du commanditaire qui finance le projet et donne les autorisations finales, bien que parfois la même personne joue les deux rôles. Les spécialistes de la formation utilisent le terme client et commanditaire, qu'ils travaillent à l'interne ou à l'externe.
- Votre client est simplement l'une des parties prenantes. Parmi les parties prenantes figurent également le commanditaire, les participants et toute personne intéressée ou concernée par la solution, comme les représentants de votre entreprise ou de votre organisation, les donateurs, les syndicats, les fournisseurs, les comités de santé et de sécurité et les clients de vos clients.

Mieux vous coopérerez avec les clients plus vous serez susceptible :

- D'obtenir les informations dont vous avez besoin pour satisfaire, voire dépasser les attentes sur une mission.
- D'élargir la façon dont vous et vos clients percevez les solutions efficaces et novatrices.

- De satisfaire à la fois les besoins du participant et de l'organisation qui commande le projet.
- De réduire au minimum les malentendus, les surprises ou les déceptions.
- De susciter l'engagement pour mettre en œuvre les solutions.
- De terminer les projets dans le respect des délais et du budget établi.
- De maintenir la satisfaction du client tout au long du projet.

Lorsque vous coopérez avec des clients sur les marchés émergents, il est important de tenir compte de facteurs additionnels susceptibles d'affecter la façon dont vous interagissez avec le client, notamment :

- Comment intégrerez-vous les normes du client en matière sociale, religieuse, politique, corporative et de genre ?
- Quels facteurs économiques, juridiques et politiques sont susceptibles d'affecter le coût, le calendrier, la conception du contenu et la mise en œuvre du programme ?
- Quel est le moyen le plus efficace, le mieux adapté sur les plans culturels et du genre, et techniquement réalisable, pour communiquer avec le client et les participants ?
- Comment les femmes sont-elles perçues dans l'organisation et quelles sont les attentes du client concernant la formation, le mentorat et le coaching des hommes et des femmes ? Comment élaborerez-vous un argumentaire en faveur des programmes intégrant la dimension de genre ?
- Qui est chargé d'effectuer les recherches, d'organiser et de payer pour la logistique, les infrastructures et la technologie, la sûreté et la sécurité des sous-traitants et des participants au programme, et la création des réseaux sociaux pour renforcer les acquis et améliorer l'impact du programme ?
- Quels sont les risques ? Quelles mesures préventives et interventions d'urgence devez-vous intégrer dans le plan lorsque vous travaillez dans des situations de fragilité et de conflits ?

Vous devez recenser ces facteurs, en discuter avec votre client et vous mettre d'accord afin que tout le monde ait les mêmes attentes dès le départ.

Cela vous permet d'anticiper les difficultés avant la mise en œuvre du projet et d'en tenir compte dans le calendrier et le plan d'exécution.

Pour de plus amples informations sur la façon de *Coopérer avec les clients* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflits ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez-vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

COOPÉRER AVEC LES CLIENTS

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. MONTRER QUE L'ON CONNAÎT L'ORGANISATION DU CLIENT	16
1a. Montrer que l'on connaît la vision, les valeurs, l'orientation stratégique de l'organisation/de l'unité de travail	16
1b. Montrer que l'on connaît les méthodes de travail de l'organisation/de l'unité de travail du client	16
1c. Montrer que l'on connaît la culture de l'organisation/de l'unité de travail du client	17
Principaux résultats et critères d'évaluation	17
2. AIDER LE CLIENT À FAIRE DES CHOIX EFFICACES	18
2a. Proposer des solutions s'appuyant sur les meilleures pratiques fondamentales et les meilleures pratiques les plus récentes	18
2b. Examiner diverses options	18
2c. Aider les parties prenantes à promouvoir la solution dans l'organisation	19
Principaux résultats et critères d'évaluation	19
3. SE METTRE D'ACCORD AVEC LE CLIENT	20
3a. Préciser les attentes du client à propos du projet	20
3b. Recueillir des informations sur des projets antérieurs similaires	20
3c. Préciser le rôle du client, des participants, des autres parties prenantes et du ou des spécialistes de la performance et de l'apprentissage	20
3d. Négocier les hypothèses de départ et les livrables, ainsi que le niveau de qualité, l'échéancier et le coût.	21
Principaux résultats et critères d'évaluation	21
4. GÉRER LES CHANGEMENTS TOUT AU LONG DU PROJET	22
4a. Élaborer des plans de projets réalistes	22
4b. Assurer un suivi des projets	22
4c. Négocier les changements d'envergure	22
Principaux résultats et critères d'évaluation	23
5. INTERAGIR EFFICACEMENT	24
5a. Recueillir l'avis du client, des participants et des autres parties prenantes.	24
5b. Présenter les informations et les concepts de façon claire et concise.	24
5c. Gérer les divergences d'opinion entre les parties prenantes	24
5d. Agir comme un ambassadeur pour votre groupe	25
Principaux résultats et critères d'évaluation	25

1. Montrer que l'on connaît l'organisation du client

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De renforcer ou de maintenir votre crédibilité auprès du client et des autres parties prenantes.
- D'aligner l'apprentissage sur la vision, les valeurs et l'orientation de l'organisation.
- De concevoir des plans de projets réalistes qui peuvent être efficacement mis en œuvre.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a	Montrer que l'on connaît la vision, les valeurs et l'orientation stratégique de l'organisation/de l'unité de travail
<input type="checkbox"/>	Effectuer des recherches initiales avant de rencontrer les clients
<input type="checkbox"/>	Décrire les priorités des domaines d'activité, des fonctions ou des unités de travail spécifiques
<input type="checkbox"/>	Identifier les difficultés et les opportunités dans les environnements externes qui affectent directement l'organisation/l'unité de travail <ul style="list-style-type: none">▸ La sécurité des participants et des prestataires du programme▸ La stabilité économique, les conditions d'activité des entreprises, les fusions et les acquisitions et les lois qui seront bientôt adoptées▸ L'accessibilité, la disponibilité et la fiabilité des technologies de l'information et des communications sur le site du programme▸ L'infrastructure et la logistique, y compris le site et les services (par exemple, les services publics, le transport, le traiteur et l'hébergement)
<input type="checkbox"/>	Une fois que vous disposez de ces informations, évaluer les répercussions sur la performance et l'apprentissage
1b	Montrer que l'on connaît les méthodes de travail de l'organisation/de l'unité de travail du client
<input type="checkbox"/>	Montrer que l'on connaît la structure et les fonctions de l'organisation
<input type="checkbox"/>	Montrer que l'on connaît les principaux flux d'entrée et de sortie
<input type="checkbox"/>	Montrer que l'on connaît les principaux processus de l'organisation
<input type="checkbox"/>	Montrer que l'on connaît la façon dont les rôles communiquent dans l'organisation
<input type="checkbox"/>	Montrer que l'on connaît la façon dont les décisions sont prises (par exemple, la vitesse de prise de décision, qui participe, qui a le pouvoir de décision, les principaux influenceurs, le consensus par opposition à la hiérarchie, les niveaux d'autorisation)
<input type="checkbox"/>	Voir sur quels critères le client sélectionnera les participants admissibles au programme

TC	Montrer que l'on connaît la culture de l'organisation/de l'unité de travail du client
▶	Utiliser le langage et les acronymes usuels de l'organisation
▶	Voir si le client préfère établir de bonnes relations et bâtir la confiance plutôt que de faire des transactions ou bien l'inverse
▶	Montrer que l'on connaît les normes, l'environnement, les conditions et le profil démographique des participants au programme de l'organisation/de l'unité de travail (par exemple, les taux d'alphabétisation, le ratio hommes/femmes, les sites urbains ou ruraux, les obligations religieuses)
▶	Voir comment les femmes sont perçues dans l'organisation et si le client est sensible à l'inclusion des questions de genre 

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
L'apprentissage est conforme à l'orientation stratégique	La vision, les valeurs et l'orientation stratégique de l'organisation sont prises en compte
	Des liens spécifiques vers la vision, les valeurs et l'orientation stratégique sont inclus le cas échéant
	Les réalités actuelles ou imminentes dans l'environnement externe sont prises en compte
Les plans de projet	Les parties prenantes concernées sont mises à contribution en fonction de ce qu'elles connaissent de l'organisation
	Les normes relatives à la prise de décision dans l'organisation sont prises en considération
La crédibilité professionnelle	On montre que l'on comprend l'organisation/l'unité de travail
	La crédibilité professionnelle est reconnue par les clients et autres parties prenantes

2. Aider le client à faire des choix efficaces

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De fournir des solutions d'apprentissage efficaces et efficientes.
- D'éviter de faire des choix simplistes et de vous laisser influencer par les tendances actuelles.
- De renforcer ou de maintenir votre crédibilité auprès du client et des autres parties prenantes.
- De vous comporter de manière déontologique et professionnelle.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

2a	Proposer des solutions s'appuyant sur les meilleures pratiques fondamentales et les meilleures pratiques les plus récentes
<input type="checkbox"/>	Information sur les meilleures pratiques reposant sur des informations factuelles dans les domaines de l'apprentissage et autres domaines sur les marchés émergents
<input type="checkbox"/>	Expliquer les travaux de recherche actuels et à venir concernant les meilleures pratiques en matière d'apprentissage et de performance
<input type="checkbox"/>	Indiquer en quoi l'égalité des sexes et l'intégration de la dimension de genre peuvent être bénéfiques pour leur entreprise 
	‣ Expliquer en quoi la formation des femmes aidera les clients/donateurs à atteindre leurs objectifs et sera bénéfique pour leur entreprise
	‣ Préparer des séances d'information pour communiquer les avantages aux clients
<input type="checkbox"/>	Identifier les informations factuelles nécessaires pour étayer les idées à propos de l'apprentissage et de la performance
<input type="checkbox"/>	Remettre en question vos hypothèses et celles des autres qui limitent l'apprentissage et la performance
<input type="checkbox"/>	Indiquer en quoi la prise en compte des besoins psychologiques et affectifs des participants peut-être bénéfique pour les résultats du programme 
<input type="checkbox"/>	Mobiliser le savoir-faire et les connaissances du client, du participant et des autres parties prenantes
<input type="checkbox"/>	Soutenir les bonnes décisions qui sont conformes à un comportement professionnel déontologique
2b	Examiner diverses options
<input type="checkbox"/>	Examiner les conséquences à long terme et à court terme
<input type="checkbox"/>	Inviter le client, les participants et les autres parties prenantes à examiner les options
	‣ Évaluer la viabilité des options numériques  
	‣ Évaluer le mentorat et le coaching et les façons de renforcer la résilience  
	‣ Évaluer les façons de booster et d'améliorer la participation des femmes au programme 
<input type="checkbox"/>	Évaluer les façons de booster et d'améliorer la participation des femmes au programme
<input type="checkbox"/>	Intégrer différents points de vue

▶	Synthétiser et réorganiser les idées
▶	Utiliser les contraintes comme une occasion de faire preuve de créativité (par exemple, des solutions de substitution à la formation en présentiel)
▶	Créer des prototypes pour tester les idées de conception
▶	Évaluer les options par rapport aux critères établis
▶	Proposer la meilleure solution pour le client, le participant et l'organisation
▶	Proposer des solutions de substitution le cas échéant en soulignant les risques et les mesures d'atténuation

2c	Aider les parties prenantes à promouvoir la solution dans l'organisation
▶	Fournir une orientation et des conseils pour aider les parties prenantes à préparer les principales réunions sur l'apprentissage
▶	Fournir des données pour appuyer les décisions d'apprentissage dans l'organisation
▶	Fournir des exemples pour appuyer les décisions à propos de l'apprentissage dans l'organisation
▶	Fournir des messages clés pour communiquer à propos du changement et de l'apprentissage
▶	Identifier le moyen de communication le plus efficace, le mieux adapté sur les plans culturels et du genre, et techniquement réalisable  

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Des solutions d'apprentissage efficaces et efficaces	Elles sont basées sur les meilleures pratiques acceptées en matière de performance et d'apprentissage
	La réalité et les besoins sous-jacents des participants sont pris en compte
	Le savoir-faire collectif des multiples parties prenantes est incorporé
	Les besoins à plus long terme de l'organisation sont pris en compte
Acceptation des solutions dans l'organisation	Le client, les parties prenantes et le commanditaire reconnaissent les hypothèses restrictives, y compris l'instabilité politique et les obstacles à la participation des femmes
	Le client reçoit un appui pour élaborer un argumentaire persuasif en faveur d'une solution efficace et efficiente, y compris en faveur des programmes intégrant la dimension de genre ou ciblant spécifiquement les femmes
La crédibilité professionnelle	La crédibilité professionnelle est reconnue par les clients et autres parties prenantes

3. Se mettre d'accord avec le client

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De calculer précisément les coûts du projet.
- De planifier précisément les tâches, l'échéancier et les moyens nécessaires exigés.
- D'anticiper les problèmes potentiels et de mettre en place des mesures préventives et d'urgence.
- De satisfaire ou de surpasser les attentes pour un projet.
- De terminer les tâches (ou le projet) dans les délais.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

3a	Préciser les attentes du client à propos du projet
<input type="checkbox"/>	Poser des questions pour connaître la situation du client, l'objet de la mission, les problèmes de performance à régler et les priorités
<input type="checkbox"/>	Déterminer la volonté et la capacité du client à pérenniser le programme dans un contexte de fragilité et de conflit 
<input type="checkbox"/>	Se mettre d'accord sur la langue officielle du projet et les exigences en matière de traduction
<input type="checkbox"/>	Recenser les principales valeurs que le client souhaite véhiculer ou renforcer dans le programme
<input type="checkbox"/>	Poser des questions pour identifier les préoccupations sous-jacentes susceptibles d'affecter le programme
<input type="checkbox"/>	Synthétiser et reformuler les attentes du client pour se mettre bien d'accord
<input type="checkbox"/>	Voir sur quels critères le client envisage de sélectionner les participants admissibles au programme
<input type="checkbox"/>	Évaluer la pertinence des mesures d'incitation financière pour les participants  
<input type="checkbox"/>	Évaluer les exigences de confidentialité
<input type="checkbox"/>	Confirmer les clauses et les conditions contractuelles 
<input type="checkbox"/>	Définir les méthodes les mieux adaptées pour les transactions monétaires 
<input type="checkbox"/>	Évaluer les connaissances du client concernant le processus de conception et d'élaboration exigé pour produire le travail
<input type="checkbox"/>	Définir des indicateurs de réussite
3b	Recueillir des informations sur des projets antérieurs similaires
<input type="checkbox"/>	Évaluer la volonté et la capacité du client à partager les informations antérieures avec vous
<input type="checkbox"/>	Examiner les expériences antérieures avec le client, le commanditaire et les parties prenantes
<input type="checkbox"/>	Examiner le processus et les résultats des projets antérieurs de type et d'envergure similaires
<input type="checkbox"/>	Examiner la fiabilité des informations fournies sur les projets antérieurs
3c	Préciser le rôle du client, des participants, des autres parties prenantes et des spécialistes de la performance et de l'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Voir qui doit participer et la nature de leur participation
<input type="checkbox"/>	Identifier les ressources locales ou internationales disponibles (par exemple, les formateurs, les concepteurs, les consultants, les spécialistes de la formation professionnelle)

- Identifier les responsabilités chez le client, les participants et les autres parties prenantes (par exemple, qui est responsable, redevable, subalterne, consulté, informé)
- Qui est chargé d'effectuer les recherches, d'organiser et de payer pour :
 - Le traiteur, le site et l'équipement 🍷
 - La sécurité des participants et des prestataires, y compris les déplacements, le site et le transport, ainsi que les assurances et les services d'urgence 🚑 🏠
 - La création des réseaux sociaux pour renforcer les acquis et améliorer l'impact du programme
- Préciser qui prend les décisions pour le projet et comment (consensus, décision unilatérale ou processus de contrôle des changements)
- Identifier votre rôle dans le projet, comment vous interagissez avec les autres et comment votre rôle affecte les processus en amont et en aval
- Identifier les protocoles de communication au sein de votre organisation ainsi que dans l'organisation du client (par exemple, communication hiérarchique ou décentralisée entre les membres de l'équipe du projet)
 - Discuter des moyens de communication adaptés/disponibles pour le programme 🗣️ 🏠
- Faites appel à d'autres experts au besoin pour compléter vos propres connaissances ou couvrir d'autres domaines d'expertise (par exemple, gestion du changement, recrutement, ressources humaines, développement des organisations)

3d Négocier les hypothèses de départ et les livrables, ainsi que le niveau de qualité, l'échéancier et le coût

- Définir l'envergure du projet en se basant sur les compétences des catégories évaluation et conception
- Voir les compromis que le client est prêt à faire entre coût, échéancier et qualité
- Définir le protocole pour les changements d'envergure
- Planifier l'objectif et l'horaire des réunions
- Voir comment le client souhaiterait recevoir les communications sur l'état d'avancement du projet
- Déterminer les critères d'acceptation à chaque étape des livrables
- Dresser une liste des hypothèses qui affectent l'échéancier, les livrables et les coûts du projet

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Un accord verbal et écrit avec le client	Les attentes du client sont prises en compte
	Les parties prenantes et les rôles sont identifiés
	Les hypothèses, les livrables, l'échéancier et les coûts sont identifiés
Les plans de projet	Le plan utilise au mieux les ressources de l'organisation
	Les estimations des coûts du projet sont précises
	Les dates, les dépendances, les ressources, les durées et les coûts sont identifiés
	Le calendrier est clairement présenté
La crédibilité professionnelle	La crédibilité professionnelle est reconnue par les clients et les autres parties prenantes

4. Gérer les changements tout au long du projet

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De répondre efficacement aux changements inévitables.
- De classer les changements par ordre de priorité en fonction de l'impact sur l'apprentissage et la performance.
- De terminer les projets dans le respect des délais et du budget établi.
- De gérer votre charge de travail et celle des autres sur le projet.
- De renforcer ou de maintenir votre crédibilité auprès du client et des autres parties prenantes.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

4a	Élaborer des plans de projets réalistes
<input type="checkbox"/>	Définir les activités requises pour effectuer le travail
<input type="checkbox"/>	Déterminer les dépendances et concevoir le séquençage des activités
<input type="checkbox"/>	Estimer les ressources, les durées et les coûts, y compris les coûts indirects susceptibles d'entraîner une augmentation des coûts de ce projet (par exemple, les allocations périodiques, les repas, le transport)
<input type="checkbox"/>	Établir un échéancier
<input type="checkbox"/>	Identifier les risques et prévoir des mesures préventives et des interventions d'urgence 
4b	Assurer un suivi des projets
<input type="checkbox"/>	Gérer le temps et l'étendue du travail pour respecter les délais du projet
<input type="checkbox"/>	Tenir le client informé des progrès réalisés
<input type="checkbox"/>	Communiquer l'état d'avancement et les problèmes de façon anticipée aux principales parties prenantes
<input type="checkbox"/>	Communiquer avec les membres de l'équipe et les experts métier sur l'état d'avancement des travaux
<input type="checkbox"/>	Se reporter au plan du projet et aux éléments qui rentrent dans le cadre du projet et ceux qui sont hors cadre au moment de prendre des décisions
<input type="checkbox"/>	Anticiper et gérer les risques à un stade précoce
4c	Négocier les changements d'envergure
<input type="checkbox"/>	Examiner les avantages et les inconvénients en termes de livrables, d'échéancier et de coûts
<input type="checkbox"/>	Déterminer l'incidence sur les autres projets de l'organisation si des changements sont apportés à ce niveau
<input type="checkbox"/>	Informers les principales parties prenantes de l'incidence du changement demandé avant de le mettre en œuvre
<input type="checkbox"/>	Obtenir l'autorisation des parties prenantes concernées

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les demandes de modification du projet	Les demandes de modification stipulent les raisons motivant les changements et l'incidence sur la durée, la qualité, le coût
	Les demandes de modification s'appuient sur l'examen des options avec le client et les parties prenantes
Les plans de projet	L'estimation des coûts du projet est précise
	Les dates, les dépendances, les ressources, les durées et les coûts sont identifiés
	Le calendrier est clairement présenté
	Le plan est actualisé tout au long du projet pour guider les travaux
La crédibilité professionnelle	La crédibilité professionnelle est reconnue par les clients et les autres parties prenantes

1. Montrer que l'on connaît l'organisation du client

2. Aider le client à faire des choix efficaces

3. Se mettre d'accord avec le client

4. Gérer les changements tout au long du projet

5. Interagir efficacement

5. Interagir efficacement

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- D'obtenir les informations dont vous avez besoin pour fournir les meilleures solutions possibles.
- De susciter un engagement en faveur de la mise en œuvre en faisant participer les autres.
- D'aider le client et les parties prenantes à se familiariser avec le domaine de la performance et de l'apprentissage.
- De renforcer ou de maintenir votre crédibilité auprès du client et des autres parties prenantes.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

5a	Recueillir l'avis du client, des participants et des autres parties prenantes
<input type="checkbox"/>	Mobiliser le client, les participants et les autres parties prenantes pour recueillir des informations et différents points de vue
<input type="checkbox"/>	S'assurer le concours du client, des participants et des autres parties pour susciter l'engagement
<input type="checkbox"/>	Poser des questions qui permettent de réfléchir de manière constructive et de générer de nouvelles idées
<input type="checkbox"/>	Demander une rétroaction et y répondre
<input type="checkbox"/>	Collaborer efficacement avec les gens au-delà des frontières, des langues, des cultures, des genres et des générations
5b	Présenter les informations et les concepts de façon claire et concise
<input type="checkbox"/>	Déterminer le niveau actuel de connaissance du client à propos de l'apprentissage et du processus de conception
<input type="checkbox"/>	Expliquer la mise en adéquation entre l'apprentissage et la stratégie et les priorités de l'entreprise, y compris l'argumentaire en faveur des programmes intégrant la dimension de genre ou de ceux ciblant spécifiquement les femmes 
<input type="checkbox"/>	Illustrer les concepts liés à l'apprentissage, les recherches et la technologie
<input type="checkbox"/>	Définir les attentes en termes de temps entre la fin de la formation et le stade où les participants atteignent la pleine maîtrise
<input type="checkbox"/>	Utiliser la terminologie du domaine, de l'industrie ou du secteur d'activité du client
<input type="checkbox"/>	Témoigner du respect aux parties prenantes pour le temps consacré
5c	Gérer les divergences d'opinion entre les parties prenantes
<input type="checkbox"/>	Préciser les problèmes
<input type="checkbox"/>	Reformuler les désaccords dans des termes neutres
<input type="checkbox"/>	Faciliter l'élaboration des solutions
<input type="checkbox"/>	Identifier les besoins et les limites des autres et s'y montrer attentif
<input type="checkbox"/>	Savoir transiger ou rester ferme lorsqu'il y a différents points de vue

5d Agir comme un ambassadeur pour votre groupe

- ▶ Montrer que l'on connaît les meilleures pratiques fondamentales et les meilleures pratiques les plus récentes
- ▶ Montrer que l'on connaît l'actualité dans le domaine
- ▶ Montrer que l'on connaît les divers services que le groupe peut proposer
- ▶ Proposer un service adapté au client ou à la situation
- ▶ Faire preuve de déontologie et de professionnalisme
- ▶ Proposer des solutions novatrices qui répondent aux besoins des clients

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les interactions avec les clients et les autres parties prenantes	Les commentaires du client et des parties prenantes sont pris en compte
	Les concepts d'apprentissage sont expliqués de façon claire et concise
	La mise en adéquation de l'apprentissage et de la stratégie et des priorités de l'entreprise est expliquée
	La terminologie du client est utilisée
	La discussion favorise la participation et le partage
La rétroaction du client	La rétroaction verbale et écrite du client est positive

ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE



INTRODUCTION

La phase d'*évaluation des besoins en matière de performance* peut s'effectuer en quelques heures pour préciser ce que les participants devraient être capables de faire après une expérience d'apprentissage ou peut exiger une analyse approfondie des besoins et de la stratégie de formation pour un problème de performance complexe qui requiert de nombreux processus, fonctions et rôles.

La performance désigne les comportements qui produisent des résultats mesurables et permettent de progresser vers un résultat ou la réalisation d'un objectif important. Au niveau individuel, les attentes doivent être claires, la rétroaction pertinente et la personne doit disposer des ressources, des compétences, des connaissances et de la motivation nécessaire pour réussir.

Dans ce document, nous utilisons les termes « évaluer » et « analyser » de manière interchangeable. *L'évaluation des besoins en matière de performance* diffère de l'amélioration des processus, qui vise à améliorer l'efficacité et l'efficacité des procédures de travail. Elle diffère également du développement organisationnel, qui vise à renforcer le fonctionnement des groupes. *L'évaluation des besoins en matière de performance* vise à

identifier l'état actuel et l'état désiré de la performance individuelle ou organisationnelle par rapport à des objectifs spécifiques de l'entreprise, en déterminant ce qui est exigé pour combler les écarts, en précisant les limites, en identifiant des solutions d'apprentissage ou de performance et en définissant le plan pour exécuter ces solutions.

Parmi les solutions d'apprentissage figurent les expériences d'apprentissage en classe ou en ligne, le mentorat, le coaching et la formation en cours d'emploi. Lorsqu'on parle de solutions de performance, il peut s'agir de préciser les attentes, de fournir une rétroaction en temps opportun, d'améliorer l'équipement, d'améliorer les processus ou les politiques ou de fournir des mesures incitatives.

Cette évaluation vous permet de savoir si une organisation nécessite une solution de performance à la place de la solution d'apprentissage ou en plus de celle-ci.

Mieux vous évaluerez les besoins en matière de performance, plus vous serez susceptible :

- De disposer d'éléments pour étayer les hypothèses.
- De vous attaquer aux vrais problèmes et causes.
- D'éviter de choisir précipitamment une solution d'apprentissage.
- De sélectionner la ou les meilleures solutions.
- De déterminer comment évaluer les résultats.

Pour évaluer les besoins en matière de performance sur les marchés émergents, il faut soigneusement examiner la culture locale, les conditions économiques, la technologie et les infrastructures disponibles, les questions de sécurité et la situation personnelle des participants. Ces facteurs peuvent influencer à la fois les besoins que vous évaluez et la façon dont vous réalisez l'évaluation. Lorsque vous prenez directement en compte ces aspects, le programme qui en résulte est davantage susceptible de cibler les véritables problèmes de performance ; par conséquent, votre client et vos participants sont plus à même d'accepter le programme. Lorsque vous vous préparez à évaluer les besoins en matière de performance, posez-vous ces questions essentielles :

- Quelles influences externes (facteurs culturels, sociétaux ou religieux) affectent la conception, le contenu, la participation ou la mise en œuvre du programme ?
- Y a-t-il un écart entre ce que les participants des deux sexes sont capables de payer pour le programme ?
- Comment atténuer les contraintes en termes d'infrastructures et de technologie ?
- Quelles mesures de sécurité devez-vous prévoir avant, pendant et après le programme pour les participants, les formateurs et le personnel de soutien ?
- Quelle influence les responsabilités familiales liées à la garde des enfants ont-elles sur la disponibilité des participants et leur capacité à participer au programme ?
- Quels besoins psychologiques et affectifs des participants au programme sont susceptibles d'exiger une attention particulière ?

- Comment le programme peut-il faciliter l'accès au financement ?
- Quelles possibilités d'accompagnement post-formation le programme peut-il proposer au niveau régional (par exemple, du coaching, du mentorat et du réseautage pair-à-pair et inter-entreprises) ?

L'évaluation des besoins en matière de performance

est la catégorie de compétences la plus complexe. Elle est complexe car, en plus des principales compétences présentées dans les pages suivantes, une évaluation réussie fait également intervenir certaines autres compétences indissociables comme celles de la phase *Coopérer avec les clients*. Elle fait aussi appel aux compétences suivantes : adaptabilité, agilité, esprit analytique, pensée systémique, approche conceptuelle, capacité à gérer les ambiguïtés et à synthétiser les éléments disparates afin de former un ensemble cohérent.

Si, lors de la phase d'*évaluation des besoins en matière de performance*, on se concentre essentiellement sur le poste, il est également judicieux d'examiner les processus et l'organisation pour identifier les causes des écarts de performance et les solutions potentielles.

La phase d'évaluation des besoins de performance aboutit sur un rapport d'évaluation des besoins, sur une stratégie de formation ou les deux. Un rapport d'évaluation des besoins résume les résultats de l'évaluation, caractérise les objectifs et les écarts de performance et propose des suggestions pour combler les écarts. La stratégie de formation résume l'approche stratégique générale que l'organisation mettra en œuvre pour combler les écarts identifiés

dans le rapport d'évaluation des besoins. Elle identifie les solutions de performance et d'apprentissage que l'organisation va mettre en œuvre, les relations entre les différentes solutions, les indicateurs de réussite, le plan visant à assurer la continuité à long terme, le budget, les échéanciers, les ressources, et les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe du projet.

Elle sert de base aux concepteurs pédagogiques et à la gestion de projet pour prendre des décisions plus détaillée pendant les phases *Concevoir des programmes* et *Concevoir des expériences d'apprentissage*.

Des projets simples, comme la création d'une seule expérience d'apprentissage, ne requièrent généralement qu'un rapport d'évaluation des besoins. En revanche, des projets plus complexes, englobant de multiples expériences d'apprentissage et devant être intégrés à d'autres projets d'amélioration de la performance non basés sur l'apprentissage, exigent généralement une réflexion sur le plus long terme et davantage axée sur le projet que fournit le rapport sur la stratégie de formation. Parfois, les spécialistes de la formation professionnelle associent le rapport d'évaluation des besoins et la stratégie de formation. Néanmoins, il est également acceptable de les fournir séparément.

Pour de plus amples informations sur la façon d'*évaluer les besoins en matière de performance* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflit ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez-vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. SE PRÉPARER À ÉVALUER	30
1a. Préciser le point de vue du client	30
1b. Recueillir les informations initiales	30
1c. Planifier l'évaluation des besoins	31
Principaux résultats et critères d'évaluation	31
2. IDENTIFIER LES ÉCARTS DE PERFORMANCE	32
2a. Recueillir les données pour déterminer les résultats actuels et les résultats attendus en matière de performance	32
2b. Réaliser une analyse du poste, de la compétence ou de l'objectif pour déterminer les résultats attendus en matière de performance	33
2c. Identifier les résultats attendus en matière de performance et les mesures opérationnelles	33
Principaux résultats et critères d'évaluation	34
3. DÉTERMINER LES CAUSES DES ÉCARTS DE PERFORMANCE	35
3a. Déterminer les causes au niveau du poste	35
3b. Déterminer les causes au niveau des processus	35
3c. Déterminer les causes au niveau de l'organisation	36
Principaux résultats et critères d'évaluation	36
4. IDENTIFIER LES SOLUTIONS POUR COMBLER LES ÉCARTS	37
4a. Identifier les solutions potentielles pour combler les écarts de performance	37
4b. Sélectionner les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance	38
4c. Élaborer un plan pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	38
4d. Élaborer un plan pour évaluer le transfert de l'apprentissage et les résultats de l'entreprise pour les solutions d'apprentissage	38
4e. Élaborer une stratégie pour mettre en œuvre la solution	39
Principaux résultats et critères d'évaluation	39
5. VALIDER LES PROCHAINES ÉTAPES ET MESURES	41
5a. Préparer le rapport d'évaluation des besoins	41
5b. Préparer le rapport sur la stratégie de formation	41
5c. Présenter le rapport au client	42
5d. Obtenir l'accord et le soutien pour les solutions recommandées	42
Principaux résultats et critères d'évaluation	43

1. Se préparer à évaluer

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De cibler les besoins des participants et du client, et d'éviter de donner une réponse simpliste face à une demande de solution d'apprentissage.
- De planifier une évaluation efficace et effective des besoins en matière de performance.
- De commencer à établir un partenariat avec votre client.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a	Préciser le point de vue du client
<input type="checkbox"/>	Voir ce que le client croit qu'il se passe véritablement par opposition à ce qu'il devrait se passer
<input type="checkbox"/>	Identifier les changements que veut voir le client (par exemple, les résultats attendus en matière de performance, les comportements, les valeurs, les attitudes)
<input type="checkbox"/>	Définir des résultats mesurables à partir du programme
<input type="checkbox"/>	Identifier les parties prenantes qui influenceront le projet, ainsi que leurs rôles et leurs points de vue
<input type="checkbox"/>	Identifier les réalités au sein de l'organisation et les facteurs environnementaux auxquels le client fait face
<input type="checkbox"/>	S'entretenir avec le client à propos des événements politiques ou sociaux récemment survenus dans la région et leur incidence éventuelle sur le programme et la sécurité des participants 
<input type="checkbox"/>	Voir comment le client prendra les décisions à propos des solutions recommandées
<input type="checkbox"/>	Répondre aux demandes ou aux préoccupations du client susceptibles de nuire à l'évaluation des besoins
1b	Recueillir les informations initiales
<input type="checkbox"/>	Voir dans quelle mesure les autres parties prenantes partagent le point de vue du client
<input type="checkbox"/>	Examiner les programmes précédents et actuels réalisés dans cette région ou d'autres similaires 
<input type="checkbox"/>	Évaluer la disponibilité et la qualité des services de conseils locaux 
<input type="checkbox"/>	Recenser l'ensemble des programmes dans votre région qui ciblent les femmes ou intègrent la dimension de genre 
<input type="checkbox"/>	Évaluer le niveau de développement de la culture d'entreprise dans la région 
<input type="checkbox"/>	Identifier l'impact du besoin de l'entreprise sur les ressources disponibles pour élaborer le programme
<input type="checkbox"/>	Comparer la perception des parties prenantes et du client sur les événements politiques ou sociaux récemment survenus dans la région et leur incidence éventuelle sur le programme
<input type="checkbox"/>	Évaluer les options de transport pour les prestataires et les participants du programme et déterminer les contraintes en termes de mobilité  
<input type="checkbox"/>	Examiner les valeurs sociales et les systèmes de croyance locaux 
<input type="checkbox"/>	Identifier les traditions et les normes religieuses qu'un programme doit respecter ou prendre en compte
<input type="checkbox"/>	Voir quelles sont les conséquences qu'entraîne le recours à un animateur ou à une animatrice 
<input type="checkbox"/>	Voir comment le statut juridique des femmes peut affecter le programme 

- ▶ Recenser les facteurs et les contraintes pour les personnes qui s'occupent des enfants 🇧🇩
- ▶ Recueillir les données économiques de référence sur les participants
- ▶ Identifier les problèmes économiques susceptibles d'empêcher les participants d'être présents ou de terminer le programme :
 - Déterminer l'accessibilité économique du programme pour le client et les participants 🇧🇩 🇨🇩
 - Identifier l'effet d'une variation des taux de change sur les tarifs du programme pour le participant et les prestataires du programme 🇨🇩
- ▶ Confirmer que la performance attendue a le potentiel de modifier les résultats de l'entreprise
- ▶ Déterminer le risque encouru en mettant en œuvre la solution proposée sans effectuer une évaluation des besoins

1C Planifier l'évaluation des besoins

- ▶ Déterminer les ressources, le temps et le budget disponibles et élaborer un plan de projet pour l'évaluation des besoins
- ▶ Définir le public cible pour le programme
- ▶ Déterminer les contraintes particulières susceptibles d'affecter l'évaluation des besoins (par exemple, les interruptions dues à l'agitation politique, les problèmes de sécurité ou d'égalité des genres)
- ▶ Voir les données requises pour identifier les causes des écarts de performance et les solutions éventuelles
- ▶ Déterminer les méthodes les plus efficaces, efficaces et éthiques pour recueillir les données exigées
- ▶ Voir qui devrait fournir des données par l'intermédiaire des groupes cibles, des interviews et autres techniques de collecte des données
- ▶ Prévoir la taille et la répartition de l'échantillon pour recueillir des données valides et fiables

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le plan pour l'évaluation des besoins en matière de performance	Le plan inclut les principes qui sous-tendent l'évaluation des besoins, les ressources requises, le budget, le public cible à étudier, les données requises, les explications pour la ou les méthode(s) de collecte des données, qui doit fournir des données, la taille de l'échantillon, ainsi que la répartition des données
	Le plan inclut une liste exhaustive des activités et les horaires, avec des rôles et des responsabilités clairement établis en plus des autorisations requises, ainsi que la communication avec les parties prenantes
	Le plan fournit des lignes directrices sur la manière de recueillir les informations conformément aux normes régionales
	Le plan décrit le contenu proposé du rapport d'évaluation des besoins
	Le plan répond aux besoins et aux préoccupations du client et des autres parties prenantes
	Le plan est approuvé par le client

2. Identifier les écarts de performance

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De baser les interventions destinées à améliorer la performance sur des données précises et objectives.
- De disposer de données sur l'état existant afin de pouvoir déterminer l'impact des interventions pour améliorer la performance.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

2a	Recueillir les données pour déterminer les résultats actuels et les résultats attendus en matière de performance
<input type="checkbox"/>	Passer en revue la documentation (par exemple, descriptifs de poste, diagrammes des processus, rapports d'incidents, réseaux sociaux)
<input type="checkbox"/>	Observer la performance (par exemple, essais d'acceptation par l'utilisateur, appels clients, activités quotidiennes) ‣ Faire preuve d'empathie envers les participants en posant des questions, en observant et en écoutant leurs expériences
<input type="checkbox"/>	Recueillir les données en conformité avec les normes culturelles et l'infrastructure technologique du pays ‣ Concevoir et soumettre les questionnaires en utilisant une imprimante, le téléphone ou Internet ‣ Organiser des interviews structurées et des groupes cibles en présentiel, par téléphone ou Internet ‣ Utiliser d'autres méthodes de recherche participative, par exemple, le storytelling ou l'expérimentation scientifique ‣ Prévoir une méthode de collecte de données de substitution en cas d'imprévu
<input type="checkbox"/>	Identifier les éventuelles relations de cause à effet entre les écarts de performance
<input type="checkbox"/>	Trouver des façons de répondre aux besoins psychologiques et affectifs des participants pendant l'analyse des besoins en matière de performance 
<input type="checkbox"/>	Voir comment le fait de renforcer les compétences d'encadrement peut être bénéfique pour les participants et les résultats du programme 
<input type="checkbox"/>	Voir comment le fait de renforcer la capacité à résoudre les problèmes peut être bénéfique pour les participants et les résultats du programme 
<input type="checkbox"/>	Évaluer la nécessité d'intégrer dans le programme des activités visant à renforcer la confiance afin d'améliorer la persévérance et l'estime de soi des participants  
<input type="checkbox"/>	Voir s'il est important de saluer les progrès réalisés pour renforcer la confiance en soi 
<input type="checkbox"/>	Identifier les valeurs les plus susceptibles de trouver un écho auprès des participants et confirmer avec le client
<input type="checkbox"/>	Prendre en compte le profil démographique des participants et les critères d'admission pour le programme 
<input type="checkbox"/>	Réfléchir aux problèmes de confidentialité et de protection des données personnelles pendant la collecte des données ; identifier notamment les conséquences éventuelles imprévues de la formation pour les participants en général et les participantes en particulier 
<input type="checkbox"/>	Gérer les écarts par rapport au plan afin de ne pas contaminer les données

2b Réaliser une analyse du poste, de la compétence ou de l'objectif pour déterminer les résultats attendus en matière de performance

- ▶ Déterminer le type d'analyse (analyse du poste, de la compétence ou de l'objectif) à réaliser
- ▶ Travailler avec les experts métier et réaliser une analyse du poste pour :
 - ▶ Déterminer les fonctions et les tâches pour les rôles spécifiques
 - ▶ Déterminer les normes de performance pour les tâches
 - ▶ Savoir comment ajuster les rôles afin de minimiser les chevauchements et préciser les responsabilités pour toutes les fonctions et les tâches clés
- ▶ Travailler avec les experts métier et réaliser une analyse de la compétence pour :
 - ▶ Déterminer une structure d'ensemble ou un référentiel de compétences
 - ▶ Identifier les compétences et les sous-compétences dans la structure ou le référentiel
- ▶ Travailler avec les experts métier et réaliser une analyse de l'objectif (thème) pour :
 - ▶ Identifier les tâches spécifiques liées à un objectif ou un thème (par exemple, le travail d'équipe, la communication, la supervision)
 - ▶ Déterminer les normes de performance pour les tâches

2c Identifier les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise

- ▶ Rédiger des énoncés décrivant :
 - ▶ Le résultat observable attendu par le participant en matière de performance
 - ▶ Les conditions dans lesquelles le participant est susceptible d'atteindre le résultat, en tenant compte des finances personnelles et des obligations ménagères des participants potentiels
 - ▶ Les indicateurs associés qui évaluent l'impact du changement de performance du participant et montrent la relation entre la performance individuelle et la performance organisationnelle
 - ▶ Les indicateurs existants qui montreront si le résultat de l'entreprise ou de l'organisation a été atteint
- ▶ Valider les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
L'analyse du poste, de la compétence ou de l'objectif	Une méthode d'analyse adéquate est utilisée
	L'analyse du poste : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Elle identifie les fonctions et les tâches pour les rôles spécifiques ▸ Elle identifie les normes de performance pour les tâches ▸ Elle énonce clairement les tâches en utilisant des verbes actifs et appropriés
	L'analyse de la compétence : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Elle identifie les compétences et les compétences complémentaires dans la structure ou le référentiel ▸ Elle énonce clairement les compétences en utilisant des verbes actifs et appropriés
	L'analyse de l'objectif (thème) : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Elle identifie les tâches spécifiques liées à un objectif ou un thème ▸ Elle identifie les normes de performance pour les tâches ▸ Elle énonce clairement les tâches en utilisant des verbes actifs et appropriés
L'analyse des écarts de performance et des possibilités pour améliorer la performance	Elle analyse le ou les écarts entre les résultats actuels et les résultats attendus en matière de performance
	L'analyse est formulée sous forme de résultats spécifiques attendus en matière de performance
	Les résultats en matière de performance énoncent le résultat observable attendu et les conditions dans lesquelles les participants peuvent atteindre le résultat, y compris les conditions liées à l'environnement juridique, à la sécurité, à la résilience personnelle, aux finances personnelles et aux obligations ménagères
	L'analyse identifie les indicateurs et les cibles de l'entreprise qui montreront si le programme a permis d'atteindre les résultats attendus en matière de performance et au niveau de l'entreprise
	L'analyse est basée sur des données précises et fiables
	L'analyse détermine les relations de cause à effet entre les écarts de performance

3. Déterminer les causes des écarts de performance

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De proposer une explication pour les écarts de performance sur la base des données recueillies.
- D'adopter une approche globale pour analyser la performance au niveau du poste, du processus et de l'organisation.
- De recommander des solutions d'apprentissage et autres solutions de performance, et d'expliquer comment elles remédient aux causes des écarts de performance.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

3a	Déterminer les causes au niveau du poste
▶	Examiner les données issues de la documentation, de l'observation de la performance, des interviews structurées, des groupes cibles ou des questionnaires
▶	<p>Analyser les données pour voir dans quelle mesure la performance est affectée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des attentes qui sont floues ou considérées comme irréalistes ▶ Une rétroaction qui n'est ni spécifique ni fournie en temps opportun ▶ Des outils et des ressources qui ne sont ni efficaces ni efficients ▶ Des conséquences qui, dans l'ensemble, ne viennent pas appuyer la performance ▶ Des mesures incitatives qui, dans l'ensemble, ne viennent pas appuyer la performance ▶ Les connaissances, les compétences et les capacités des participants, y compris leurs compétences technologiques 
3b	Déterminer les causes au niveau des processus
▶	Examiner les données issues de la documentation, de l'observation de la performance, des interviews structurées, des groupes cibles ou des questionnaires
▶	<p>Analyser les données pour voir dans quelle mesure la performance est affectée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Des processus ou des procédures de travail qui ne viennent pas appuyer les résultats attendus en matière de performance (ils sont par exemple trop compliqués à suivre, inefficaces ou ils se chevauchent avec d'autres domaines) ▶ Une technologie qui ne fonctionne pas comme prévu ou des utilisateurs qui ont de la difficulté à l'utiliser tel qu'indiqué

1. Se préparer à évaluer

2. Identifier les écarts de performance

3. Déterminer les causes des écarts de performance

4. Identifier les solutions pour combler les écarts

5. Valider les prochaines étapes et mesures

3C Déterminer les causes au niveau de l'organisation

- ▶ Examiner les données issues de la documentation, de l'observation de la performance, des interviews structurées, des groupes cibles ou des questionnaires
- ▶ Identifier les problèmes macro-économiques susceptibles d'empêcher les participants de suivre ou de terminer le programme et envisager des moyens pour atténuer ces problèmes
- ▶ Analyser les données pour voir dans quelle mesure la performance est affectée par :
 - ▶ Une structure organisationnelle qui ne vient pas appuyer la performance au niveau du poste
 - ▶ Des résultats attendus en matière de performance qui ne sont pas alignés sur les stratégies de l'entreprise
 - ▶ Des résultats attendus en matière de performance qui ne sont pas alignés sur la vision et les valeurs
 - ▶ Un manque d'accès aux mentors ou aux coaches
 - ▶ Un soutien insuffisant de la part des réseaux d'entreprises externes

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La liste des causes des écarts de performance	Les causes sont basées sur des données précises et fiables et une solide analyse
	La liste tient compte de toutes les causes probables au niveau du poste, du processus et de l'organisation, ainsi que des causes indirectes liées au contexte national, individuel ou familial
	La liste des causes identifie les relations de cause à effet entre les diverses causes

4. Identifier les solutions pour combler les écarts

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De recommander des solutions d'apprentissage et autres solutions de performance qui s'attaquent aux causes des écarts de performance.
- D'adopter une approche globale pour identifier des solutions au niveau du poste, du processus et de l'organisation.
- De formuler des recommandations basées sur de solides principes décisionnels et les meilleures données disponibles.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

4a	Identifier les solutions potentielles pour combler les écarts de performance
<input type="checkbox"/>	Identifier les écarts de performance à traiter en priorité
<input type="checkbox"/>	Identifier les solutions de performance, au besoin (par exemple, amélioration du processus, appui de la haute direction, clarification du rôle, mesures incitatives, outils en ligne, changements technologiques, aval et soutien des principaux influenceurs au sein de la collectivité)
<input type="checkbox"/>	Identifier les solutions d'apprentissage, au besoin (par exemple, séances en présentiel ou en distanciel, apprentissage en ligne, formation en cours d'emploi, observation en situation de travail, outils de travail, appui apporté par les pairs, vidéos)
<input type="checkbox"/>	Trouver des solutions substitutives aux séances en présentiel  
<input type="checkbox"/>	Identifier les problèmes macro-économiques susceptibles d'empêcher les participants de suivre ou de terminer le programme et envisager des moyens pour atténuer ces problèmes : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Déterminer les coûts d'utilisation locaux de la technologie pour mettre en œuvre la solution (coût Internet, connectivité SMS, coût de transport des appareils numériques jusqu'au site)
<input type="checkbox"/>	Identifier les pannes techniques probables sur le site du programme et les mesures d'atténuation possibles :  <ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir les solutions de remplacement disponibles en cas de panne ▸ Prévoir un équipement de secours ▸ Évaluer la pertinence de méthodes de formation substitutives en cas de panne technique
<input type="checkbox"/>	Identifier les moyens de communication adaptés pour atteindre les participants potentiels et les informer du programme à venir
<input type="checkbox"/>	Examiner les conséquences inattendues du programme sur les participants, y compris la violence 
<input type="checkbox"/>	Évaluer la nécessité de faire appel à des personnalités féminines inspirantes 
<input type="checkbox"/>	Déterminer la viabilité du coaching et/ou du mentorat 
<input type="checkbox"/>	Évaluer l'influence des réseaux sociaux et de l'apprentissage par les pairs 
<input type="checkbox"/>	Identifier les personnes qui prennent les décisions au sein du ménage pour les consulter à propos du programme 

1. Se préparer à évaluer

2. Identifier les écarts de performance

3. Déterminer les causes des écarts de performance

4. Identifier les solutions pour combler les écarts

5. Valider les prochaines étapes et mesures

4b Sélectionner les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance

- Déterminer les critères pour évaluer les solutions substitutives (par exemple, impact potentiel sur les écarts de performance, le coût de conception, le coût de mise en œuvre)
 - Voir comment les facteurs politiques, sociaux, économiques et de sécurité existants sont susceptibles d'influencer le contenu du programme, ainsi que son acceptation et son application 
- Recueillir des données pour évaluer les solutions substitutives par rapport à une série de critères
- Voir quelles solutions répondent le mieux aux critères
- Identifier les dépendances entre toutes les solutions recommandées
- Vérifier que les solutions sont accessibles (par exemple, répondre aux besoins des personnes malvoyantes ou malentendantes, aux problèmes médicaux, aux handicaps physiques et aux difficultés d'apprentissage)
- Voir quand il est nécessaire d'apporter un appui pour gérer les changements
- Évaluer les risques associés à la mise en œuvre de chaque solution privilégiée

4c Élaborer un plan pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

- Évaluer l'environnement afin de déterminer les options réalisables pour appuyer le transfert de l'apprentissage :
 - Identifier les alternatives disponibles pour renforcer l'apprentissage une fois le programme terminé et confirmer l'impact à plus long terme
 - Renforcer la formation à travers l'enseignement à distance ou d'autres moyens, si possible, une fois que la formation dispensée par l'instructeur est terminée
- Recommander des initiatives pour appuyer le transfert (par exemple, communication des attentes, rappels, mécanismes de rétroaction, activités de suivi, appui sous forme de coaching/mentorat, mesures incitatives)
- Voir les ressources requises pour appuyer le transfert de l'apprentissage
- Voir comment la technologie peut favoriser le transfert de l'apprentissage (par exemple, rappels automatisés, suivi de performance en ligne, liens vers l'aide)

4d Élaborer un plan pour évaluer le transfert de l'apprentissage et les résultats de l'entreprise pour les solutions d'apprentissage

- Identifier les résultats en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise avant le programme (référence)
- Recommander une façon d'évaluer la performance et les résultats de l'entreprise par rapport aux données de référence une fois l'intervention terminée
- Déterminer l'échéancier et les ressources requises pour l'évaluation

4e Élaborer une stratégie pour mettre en œuvre la solution

- Déterminer les ressources nécessaires pour élaborer la solution
- Répertorier les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance requises pour combler les écarts de performance
- Identifier l'objectif pour chaque solution ou expérience d'apprentissage
- Indiquer les rôles et les responsabilités pour chaque membre de l'équipe de projet chargé d'élaborer la solution
- Créer un échéancier pour élaborer la solution
- Créer un budget pour élaborer la solution
- Identifier les méthodes pour aider les participants à transférer (appliquer) l'apprentissage dans des situations réelles

► Identifier les indicateurs clés de performance

► Identifier les ressources et les parties responsables requises pour faire fonctionner, maintenir et pérenniser le programme après le déploiement initial

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La liste des solutions de performance potentielles par ordre de priorité	La liste indique comment chaque solution s'attaquera aux causes des écarts de performance spécifiques pour atteindre les résultats attendus en matière de performance
	La liste identifie les dépendances vis-à-vis des autres solutions recommandées
	Les solutions incluent une description des actions requises pour mettre en œuvre chaque solution
	Les solutions incluent une estimation des ressources et de la technologie requises
	Les solutions identifient les résultats attendus en matière de performance individuelle
	Les résultats en matière de performance individuelle sont alignés sur les résultats attendus en matière de performance organisationnelle
La composante solutions d'apprentissage du rapport sur la stratégie de formation	Le rapport identifie les solutions recommandées
	Le rapport indique comment chaque solution s'attaque aux causes des écarts de performance spécifiques pour atteindre les résultats attendus en matière de performance et les résultats de l'entreprise
	Le rapport identifie les dépendances et les liens avec les autres solutions recommandées
	Les solutions incluent une description des actions requises pour mettre en œuvre chaque solution
	Les solutions incluent les objectifs de haut niveau
	Les solutions incluent une estimation des ressources, de la technologie et du temps requis
	La liste des objectifs reflète le point de vue de toutes les parties prenantes
	Les principes de conception et les adaptations à ces derniers sont clairement énoncés et régionalement adaptés, de même que les raisons justifiant le choix de ces principes
	Les profils des divers groupes de participants sont clairement établis
	L'impact de la technologie actuelle et future est identifié, pertinent pour le contexte régional
	La liste des interdépendances et des contraintes est exhaustive et inclut notamment la disponibilité des réseaux, des coaches et des mentors pour venir appuyer le programme, ainsi que le lien entre le programme et l'accès au financement

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le plan pour favoriser le transfert de l'apprentissage	Le plan inclut des solutions réalistes pour transférer et appliquer les acquis de la salle de classe sur lieu de travail, selon les résultats souhaités en matière de performance
	Le plan identifie les ressources et le temps requis afin de déployer l'assistance pour le transfert de l'apprentissage
	Le plan inclut la communication et les activités de suivi
	Le plan identifie la technologie nécessaire pour favoriser le transfert de l'apprentissage
Le plan évalue le transfert de l'apprentissage et les résultats de l'entreprise	Le plan indique qui collecte et analyse quelles données
	Le plan indique à quel moment sont réalisées les évaluations
	Le plan inclut des données de référence recueillies avant le programme sur la performance et les résultats de l'entreprise
	Le plan indique qui saisit les données et où l'organisation stocke les données d'évaluation
	Le plan inclut une estimation des ressources requises pour mettre en œuvre le plan d'évaluation

5. Valider les prochaines étapes et mesures

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- D'obtenir un appui pour la mise en œuvre effective des solutions d'apprentissage et autres solutions de performance.
- D'identifier les solutions à mettre en œuvre et leur ordre de priorité en consultation avec le client.
- De préparer le terrain pour effectuer une évaluation par rapport à des indicateurs spécifiques et des résultats attendus en matière de performance.
- D'identifier les tâches prioritaires pour l'apprentissage.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

5a	Préparer le rapport d'évaluation des besoins
<input type="checkbox"/>	Préparer un résumé analytique pour le rapport
<input type="checkbox"/>	Présenter les objectifs actuels et attendus de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	Présenter les objectifs actuels et attendus de l'entreprise en matière de performance
<input type="checkbox"/>	Présenter les objectifs actuels et attendus des participants en matière de connaissances
<input type="checkbox"/>	Présenter les besoins des participants et les facteurs limitant la participation au programme
<input type="checkbox"/>	Présenter les options recommandées pour les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance sur la base des principales constatations
<input type="checkbox"/>	Présenter les options recommandées pour favoriser le transfert de l'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Expliquer la finalité de l'évaluation des besoins
<input type="checkbox"/>	Synthétiser les principaux résultats concernant l'évaluation des besoins
<input type="checkbox"/>	Décrire les conséquences si les écarts de performance ne sont pas comblés
<input type="checkbox"/>	Décrire le processus suivi pour réaliser l'évaluation des besoins
5b	Préparer le rapport sur la stratégie du programme
<input type="checkbox"/>	Préparer un résumé analytique pour le rapport
<input type="checkbox"/>	Présenter des recommandations pour les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance sur la base des principales constatations
<input type="checkbox"/>	Identifier le public cible pour chaque solution ou expérience d'apprentissage et décider si la participation est obligatoire
<input type="checkbox"/>	Présenter les recommandations pour favoriser le transfert de l'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Présenter les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise recommandés
<input type="checkbox"/>	Présenter les recommandations pour évaluer les solutions
<input type="checkbox"/>	Présenter les recommandations sur la façon d'évaluer la réaction des participants, les objectifs d'apprentissage et le transfert de l'apprentissage (application) au niveau global

1. Se préparer à évaluer

2. Identifier les écarts de performance

3. Déterminer les causes des écarts de performance

4. Identifier les solutions pour combler les écarts

5. Valider les prochaines étapes et mesures

- ▶ Préparer une ébauche du plan de déploiement, comprenant le budget et le calendrier de travail
- ▶ Présenter la liste des rôles et des responsabilités pour chaque personne qui participe à la création de la solution
- ▶ Présenter les recommandations pour assurer la pérennité du programme à long terme ou, tout au moins, inclure une liste de questions destinées au client pour lui permettre de créer un plan de pérennisation du programme sur le long terme

5c Présenter le rapport au client

- ▶ Préparer l'ordre du jour de la réunion avec le client et les principales parties prenantes
- ▶ Présenter les points saillants du rapport d'évaluation des besoins
- ▶ Animer la discussion avec le client et les principales parties prenantes
- ▶ Répondre aux questions et aborder les préoccupations
- ▶ Confirmer de quelle manière et à quel moment le client prendra les décisions à propos des recommandations
- ▶ Confirmer les prochaines étapes et actions pour faire avancer le plan

5d Obtenir l'accord et le soutien pour les solutions recommandées

- ▶ Incorporer les modifications du client et des principales parties prenantes
- ▶ Confirmer avec le client les tâches ou les compétences prioritaires pour l'apprentissage
- ▶ Valider le plan de déploiement avec le client

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le rapport d'évaluation des besoins	Le rapport inclut un résumé analytique, un objectif, un processus, des résultats clés, des résultats potentiels attendus en matière de performance et des indicateurs recommandés, et les conséquences si les écarts de performance ne sont pas corrigés
	Le rapport est actualisé de façon à inclure les modifications sur la base de la rétroaction du client et des principales parties prenantes
La présentation du rapport d'évaluation des besoins	La présentation démarre avec un ordre du jour
	La présentation souligne les options recommandées pour les solutions d'apprentissage et autre solutions de performance sur la base des principales constatations
	Le client et les principales parties prenantes ont la possibilité de poser des questions pendant la présentation
	La présentation répond aux questions et aux préoccupations du client et des principales parties prenantes
Le rapport sur la stratégie du programme	Le rapport inclut un résumé analytique, un objectif, les solutions recommandées, les indicateurs de réussite, le plan de travail et le budget pour la mise en œuvre du programme, le plan de travail et le budget pour assurer la pérennité du programme, le plan de travail et le budget pour évaluer le programme, les principaux rôles et responsabilités, les raisons justifiant le choix des solutions d'apprentissage et autres solutions de performance, le public cible et l'obligation ou non de suivre l'apprentissage
	Le rapport est actualisé de façon à inclure les modifications sur la base de la rétroaction du client et des principales parties prenantes
La présentation du rapport sur la stratégie du programme	La présentation démarre avec un ordre du jour
	La présentation souligne les options recommandées pour les solutions d'apprentissage et autre solutions de performance sur la base des principales constatations
	La présentation répond aux questions concernant le budget et le calendrier
	Le client et les principales parties prenantes ont la possibilité de poser des questions pendant la présentation
	La présentation répond aux questions et aux préoccupations du client et des principales parties prenantes

CONCEVOIR DES PROGRAMMES



INTRODUCTION

La conception des programmes désigne la conception de cadres qui englobent l'ensemble indissociable des expériences d'apprentissage, des activités et des supports permettant de renforcer les compétences des participants sur une période prolongée. Les expériences d'apprentissage sont organisées en présentiel, en ligne ou une combinaison des deux. Un programme efficace ne se résume pas uniquement à un ensemble d'expériences d'apprentissage. Il peut inclure d'autres expériences, telles que l'observation structurée et la pratique, des stages et des rotations de postes ou des documents d'information comme des guides de référence et des outils de travail.

Il est important de concevoir un programme lorsque :

- Les gens doivent acquérir un ensemble de connaissances ou une série complète de compétences.
- Les politiques, les processus ou les systèmes d'une industrie, d'une organisation ou d'un secteur d'activité changent de manière substantielle (la numérisation d'une industrie notamment).
- Plusieurs personnes ou groupes sont embauchés pour un rôle.
- Un rôle existant change considérablement ou que de nouveaux produits et services sont lancés.
- Le parcours d'apprentissage pour progresser dans sa carrière, passer d'un poste à un autre ou se tenir à jour dans sa profession, doit être défini.

Le programme rend la stratégie de formation de haut niveau plus concrète et tactique et constitue une feuille de route visuelle pour progresser tout au long de l'apprentissage. La feuille de route montre les liens entre les divers éléments du programme : les indicateurs de l'entreprise, les objectifs du programme, les résultats liés à la performance et les autres résultats, les objectifs d'apprentissage, les activités pédagogiques connexes et l'évaluation.

Les indicateurs de l'entreprise permettent de voir si l'apprentissage a permis à l'organisation de corriger ses écarts de performance. Les objectifs de performance portent sur les comportements précis que les participants doivent adapter dans le « monde réel ». Idéalement, si les participants adaptent les nouveaux comportements, cela devrait avoir pour effet de corriger les écarts. Les objectifs du programme portent sur des questions plus générales

de développement personnel et professionnel qui peuvent être plus difficiles à décrire en termes observables et mesurables, par exemple, « développer une identité professionnelle » ou « devenir un expert de la gamme de produits ». Les participants au programme atteignent ces objectifs au fur et à mesure qu'ils avancent dans le programme.

Les résultats de performance diffèrent des objectifs d'apprentissage. Les objectifs d'apprentissage décrivent ce que les gens font en apprenant et s'appliquent généralement à un seul élément du programme. Un programme bien conçu met en adéquation ces différents objectifs et indicateurs avec le contenu et les activités du programme.

Un programme bien conçu, vous permet de mieux :

- Synchroniser les objectifs d'apprentissage et les résultats en matière de performance afin que les participants puissent commencer à appliquer les nouvelles connaissances sur le terrain dès que possible.
- Organiser l'apprentissage en séquences pour optimiser l'assiduité.
- Définir et intégrer d'autres objectifs (développement personnel ou compréhension notamment), dans la mesure du possible.
- Définir les formats et les moyens de mise en œuvre les plus efficaces pour les participants.
- Définir une trajectoire spécifique pour chaque fonction ou niveau d'expérience/d'instruction/ de compétence.
- Voir, au début du projet, s'il est possible de réutiliser certains éléments du programme afin d'élaborer plus efficacement les expériences et les supports.
- Préciser les directives, les modèles et autres ressources similaires afin de favoriser la cohérence pendant l'élaboration.
- Intégrer efficacement l'apprentissage cognitif et psychomoteur.
- Piloter et tester les divers éléments du programme avant le développement ou le déploiement complet de toutes les expériences et des supports.

Pour concevoir efficacement un programme, il faut considérer l'apprentissage comme un système global composé de divers éléments qui œuvrent de concert pour développer la performance.

Sur les marchés émergents, la culture locale, la conjoncture économique, la disponibilité de la technologie, la fiabilité des infrastructures et la prise en compte de la situation personnelle, des niveaux d'instruction et des exigences de soutien post-formation viennent compliquer la phase de *conception des programmes*. Si l'on s'attaque directement à ces problèmes, on obtient un programme mieux adapté à la situation des participants et qu'ils sont mieux à même de poursuivre jusqu'au bout.

Lorsque vous vous préparez à concevoir un programme, posez-vous les questions suivantes :

- Comment peut-on adapter le programme et son contenu au public et au contexte locaux ?
- Quelle solution numérique améliorerait l'apprentissage des participants (par exemple, webinaires, réseaux sociaux) ?
- Comment concevoir un programme abordable et viable en dépit des fluctuations économiques potentielles ?
- Les participants doivent-ils suivre une formation/une séance d'information sur la sécurité et la sûreté ?
- Comment le programme peut contribuer au développement de la résilience personnelle et de la confiance des participants ?
- Quels services de coaching ou de mentorat peuvent favoriser l'application de l'apprentissage ?
- Quelle remise à niveau ou assistance sera nécessaire afin de renforcer les compétences de base des participants jusqu'à un niveau acceptable pour le programme ?

La décision de concevoir un programme est généralement le résultat d'une évaluation préliminaire des besoins de performance.

Cependant, il est également important d'identifier les résultats spécifiques en matière de performance, ce qui passe par une évaluation plus détaillée des besoins de performance, si bien que cette compétence est considérée comme l'une des compétences initiales dans cette catégorie. La *conception des programmes* est un processus complexe qui exige une longue expérience en matière d'évaluation des besoins de performance et d'élaboration d'expériences d'apprentissage. Par conséquent, ce sont généralement des spécialistes expérimentés de la formation qui conçoivent les programmes.

La phase de *conception des programmes* débouche sur un document de conception. Le document de conception convertit la stratégie de formation de haut niveau en un guide de développement comprenant les détails tactiques requis pour créer le programme ou l'expérience d'apprentissage. Il fournit les objectifs d'apprentissage de niveau inférieur, un descriptif des expériences d'apprentissage et un résumé des activités d'apprentissage dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Il précise la durée de chaque séquence de l'expérience d'apprentissage et indique comment mesurer la réalisation de chaque objectif d'apprentissage correspondant.

Il s'agit en fait d'un plan détaillé ou d'une feuille de route pour la compétence *Concevoir des expériences d'apprentissage*.

Pour de plus amples informations sur la façon de *Concevoir des programmes* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflit ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez-vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

CONCEVOIR DES PROGRAMMES

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. IDENTIFIER LES OBJECTIFS, LES PRINCIPES ET LES CONTRAINTES	48
1a. Consulter les parties prenantes pour préciser les besoins de l'entreprise et les objectifs du programme	48
1b. Établir les principes généraux pour la conception	48
1c. Établir le profil des groupes de participants identifiés	49
1d. Évaluer le potentiel de la technologie disponible pour soutenir le programme	49
1e. Identifier les interdépendances et les contraintes	50
Principaux résultats et critères d'évaluation	50
2. CRÉER UNE FEUILLE DE ROUTE DE HAUT NIVEAU POUR LE PROGRAMME	51
2a. Identifier les résultats attendus en matière de performance et autres	51
2b. Hiérarchiser les résultats de performance et autres	51
2c. Identifier les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance potentielles pour atteindre les résultats souhaités	51
2d. Déterminer la séquence des expériences d'apprentissage pour les groupes de participants identifiés	51
2e. Voir comment la technologie et les outils peuvent soutenir le programme	52
Principaux résultats et critères d'évaluation	52
3. CONCEVOIR UNE FEUILLE DE ROUTE DÉTAILLÉE POUR LE PROGRAMME	53
3a. Établir les objectifs d'apprentissage préliminaires pour chaque élément du programme	53
3b. Préciser le format pour chaque élément du programme	53
3c. Choisir la modalité de mise en œuvre pour chaque élément du programme	53
3d. Dresser un premier inventaire du contenu pour le programme	54
3e. Planifier l'environnement d'apprentissage pour le programme	54
Principaux résultats et critères d'évaluation	55
4. PROTOTYPER LES ÉLÉMENTS DU PROGRAMME	56
4a. Concevoir au moins un exemple de chaque élément du programme qui servira de prototype	56
4b. Établir les directives de style pour garantir la cohérence entre la conception et le développement ultérieur	56
4c. Développer des modèles sur la base des lignes directrices et des modèles validés	56
Principaux résultats et critères d'évaluation	57
5. SE PRÉPARER À METTRE EN ŒUVRE ET À PÉRENNISER LE PROGRAMME	58
5a. Planifier la mise en œuvre du programme	58
5b. Planifier la validation du programme	58
5c. Prévoir d'évaluer les éléments et le programme dans leur ensemble	58
5d. Prévoir d'assurer la continuité du programme	59
Principaux résultats et critères d'évaluation	59

1. Identifier les objectifs, les principes et les contraintes

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De vous appuyer sur les objectifs explicites et implicites des parties prenantes pour la conception.
- De suivre les bonnes pratiques établies en matière de conception.
- De vous appuyer sur les besoins réels des divers groupes d'apprenants pour la conception.
- D'identifier les interdépendances et les contraintes tôt dans le processus de conception.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a Consulter les parties prenantes pour préciser les besoins de l'entreprise et les objectifs du programme

- Choisir les parties prenantes qui seront associées au processus
- Confirmer avec les parties prenantes le besoin et les mesures que le programme doit cibler (par exemple, générer des recettes, limiter les dépenses, se conformer aux directives du gouvernement/de l'industrie/de l'organisation)
- Identifier l'impact du besoin de l'entreprise sur les ressources disponibles pour élaborer le programme
- Confirmer les objectifs potentiels (par exemple, minimiser le temps d'acquisition de la compétence, favoriser l'engagement, développer les valeurs de l'organisation, rivaliser sur le marché de l'embauche, améliorer le profil de la fonction d'apprentissage)
- Résoudre les désaccords entre les parties prenantes

1b Établir les principes généraux pour la conception

- Expliquer le choix de la philosophie pédagogique, ainsi que de l'approche et du processus en matière de conception, notamment :
 - ▶ Les activités visant à renforcer la persévérance, l'estime de soi et la confiance des participants 
 - ▶ Les activités visant à renforcer la confiance des participants, les compétences d'encadrement et la capacité à résoudre les problèmes 
 - ▶ L'intégration des personnalités féminines inspirantes 
 - ▶ L'intégration du coaching et/ou du mentorat 
 - ▶ L'intégration des réseaux sociaux et de l'apprentissage par les pairs 
- Tenir compte des éventuelles contraintes budgétaires du programme 
- Aligner l'apprentissage sur les normes sociales et culturelles 
- Voir les précautions à prendre en termes de sécurité pour les animateurs et les participants 
- Faire preuve de souplesse dans la conception du programme 
- Examiner les contraintes des participants en termes de temps 
- Examiner les responsabilités familiales des participants 

1c Établir le profil des groupes de participants identifiés

- Établir le profil des groupes de participants (par exemple, les participants avec ou sans expérience préalable, les participants recrutés à l'interne ou à l'externe, les différents groupes démographiques, les participants avec différents objectifs)
- Voir qui prend les décisions/quelle est la liberté d'action et comment associer les membres de la famille qui ont un pouvoir de décision pour la participation au programme 
- Identifier les ressources disponibles pour les participants (par exemple, l'environnement de travail physique, les interactions avec les autres, les outils disponibles, les capacités des mentors)
- Déterminer les niveaux de compétence souhaités des participants une fois le programme terminé (par exemple, « qualifié pour utiliser la machine » ou « utilisateur expert »)
- Envisager une remise à niveau ou une formation complémentaire s'il faut renforcer les niveaux d'instruction
- Concevoir des cours facultatifs à suivre avant le programme pour permettre aux participants de renforcer leurs compétences de base et d'atteindre un niveau acceptable pour le programme

1d Évaluer le potentiel de la technologie disponible pour soutenir le programme

- Voir s'il est possible de produire des expériences et des supports d'apprentissage pour des séances en présentiel ou en ligne en utilisant des technologies de création spécialisées et des technologies de production audiovisuelle
- Pour la mise en œuvre de l'apprentissage, choisir des méthodes numériques adaptées et susceptibles de réduire les séances en présentiel et les déplacements, ainsi que des outils numériques pour appliquer une compétence ou une connaissance acquise dans le cadre de la formation :
 - Voir comment diverses solutions numériques répondraient aux besoins des participants, par exemple, leurs préférences en matière d'apprentissage ou l'accès aux outils numériques à des fins de référence après le programme
 - Voir s'il y a des obstacles du côté des participants pour dispenser les formations via la technologie (par exemple s'ils ne savent pas utiliser la technologie ou n'ont pas confiance en la technologie, etc.)
 - Voir si l'utilisation des solutions numériques permettrait à davantage de participants de se joindre au programme ou de recevoir les supports du programme (par exemple, mise en œuvre sur une plus grande échelle et effet multiplicateur)
 - Trouver des solutions numériques viables pour les participants 
 - Identifier les propriétaires de l'accès à la technologie et voir s'il faut obtenir une autorisation de la part de quelqu'un (le cas échéant, voir auprès de qui est quel type d'autorisation)
 - Identifier qui faire intervenir au niveau de l'assistance numérique
- Identifier les moyens de communication pour atteindre les participants potentiels et les informer de la formation à venir
 - Dans la documentation marketing, utiliser un langage adapté au groupe cible
 - Identifier les parties prenantes susceptibles de promouvoir cette formation
- Voir s'il est possible de gérer les flux de développement avec l'électronique (ou le numérique) et de fournir du contenu au moyen des technologies utilisées pour la formation en entreprise
- Voir s'il est possible de gérer, de personnaliser et de suivre les expériences et les supports d'apprentissage des participants avec les technologies utilisées pour la formation en entreprise
- Voir s'il est possible d'établir une communication et un apprentissage sur une base permanente à travers les réseaux sociaux
- Voir s'il est possible de diffuser les expériences et les supports d'apprentissage via des dispositifs connectés à Internet (smartphones, tablettes, ordinateur portables)
- Identifier les politiques de l'entreprise relatives à l'utilisation de la technologie susceptibles d'affecter la conception du programme

1e Identifier les interdépendances et les contraintes

- ▶ Voir comment le site, la géographie, et le nombre de participants affectent la conception
- ▶ Voir comment les réseaux locaux peuvent soutenir ou renforcer la formation
- ▶ Concevoir le programme de façon à permettre aux participants d'interagir avec les dirigeants locaux
- ▶ Fixer des tarifs pas trop élevés afin de ne pas dissuader les gens de participer aux activités, mais suffisamment raisonnables pour que les participants prennent le programme au sérieux et le considèrent comme valable
- ▶ Voir comment les horaires, le budget, les ressources et les exigences de qualité affectent la conception
- ▶ Voir comment la formation continue, la certification ou les exigences juridiques affectent la conception
- ▶ Voir comment les initiatives actuelles et anticipées de l'organisation affectent la conception (par exemple, les lancements de produit, les changements technologiques ou les exigences réglementaires, la redéfinition des rôles)

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le sommaire du document de conception	Le sommaire décrit brièvement les principes de conception qui sont au cœur de l'approche pédagogique du programme
	Le sommaire indique l'ordre chronologique des expériences d'apprentissage dans le programme
	La liste des expériences d'apprentissage identifie le profil du public cible pour chaque expérience
	Le sommaire décrit les technologies requises pour les expériences d'apprentissage
	Le sommaire décrit le lien entre chaque expérience d'apprentissage et les solutions connexes non liées à l'apprentissage (par exemple, le mentorat, le coaching)

2. Créer une feuille de route de haut niveau pour le programme

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De structurer et de hiérarchiser le programme sur la base des résultats et des objectifs.
- De voir comment et à quel moment évaluer et valider la compétence.
- De consigner par écrit les bonnes pratiques en matière d'apprentissage pour guider la conception.
- D'envisager un moyen de pérenniser la performance dans le temps.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

2a	Identifier les résultats attendus en matière de performance et autres
<input type="checkbox"/>	Examiner les résultats attendus en matière de performance et autres (voir <i>Évaluer les besoins en matière de performance 2a</i>)
<input type="checkbox"/>	Insister auprès des participants sur l'importance des résultats en matière de performance et autres
<input type="checkbox"/>	Identifier des facteurs qui motivent les participants à adopter les comportements enseignés et le contenu
2b	Hiérarchiser les résultats de performance et autres
<input type="checkbox"/>	Déterminer l'ordre dans lequel le contenu doit être enseigné dans le cadre de chaque expérience d'apprentissage et entre les expériences d'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Fixer les priorités, déterminer les prérequis et les dépendances, et définir les résultats attendus en matière de performance et autres
<input type="checkbox"/>	Identifier les étapes de vérification tout au long de la formation pour confirmer la compétence
2c	Identifier les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance potentielles pour atteindre les résultats souhaités
<input type="checkbox"/>	Identifier les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance potentielles pour combler les écarts de performance ou atteindre d'autres résultats souhaités (voir <i>Évaluer les besoins en matière de performance 4a</i>)
<input type="checkbox"/>	Sélectionner les solutions de performance et autres solutions pour atteindre les résultats (voir <i>Évaluer les besoins en matière de performance 4b</i>)
<input type="checkbox"/>	Identifier le soutien requis pour l'apprentissage (par exemple, les forums en ligne, les réseaux pair-à-pair et inter-entreprises, l'élaboration de supports, le coaching et le mentorat)
<input type="checkbox"/>	Définir un calendrier global réaliste permettant au participant de terminer le programme
2d	Déterminer la séquence des expériences d'apprentissage pour des groupes de participants identifiés
<input type="checkbox"/>	Déterminer les points d'entrée dans le programme, sur la base de l'expérience ou des formations antérieures, et la façon de faciliter l'entrée du participant (par exemple, en proposant une remise à niveau)  

1. Identifier les objectifs, les principes et les contraintes

2. Créer une feuille de route de haut niveau pour le programme

3. Concevoir une feuille de route détaillée pour le programme

4. Prototyper les éléments du programme

5. Se préparer à mettre en œuvre et à pérenniser le programme

2e Voir comment la technologie et les outils peuvent soutenir le programme

- ▶ Évaluer la fiabilité des infrastructures technologiques dans les régions (par exemple, la prévalence des pannes partielles ou générales, les problèmes de bande passante, la censure des médias)
- ▶ Déterminer les types de dispositifs à utiliser pour soutenir le programme (smartphones, tablettes, applications permettant de sonder l'auditoire en classe)
- ▶ Déterminer la façon d'utiliser la technologie pour stocker et acheminer le contenu
- ▶ Déterminer la façon d'utiliser la technologie pour promouvoir la communication et la collaboration entre les participants et les animateurs
- ▶ Déterminer la façon d'utiliser la technologie pour évaluer et tester
- ▶ Déterminer la façon d'utiliser la technologie pour personnaliser les expériences et les ressources pour les différents groupes de participants

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Une liste structurée d'objectifs pour chaque expérience dans le programme	Les résultats de performance énoncent le résultat observable et les conditions dans lesquelles le résultat est atteint
	Les autres résultats souhaités sont énoncés le plus concrètement possible
	La liste reflète les questions et les besoins identifiés dans l'évaluation
Une feuille de route de haut niveau pour le programme	La feuille de route <ul style="list-style-type: none">▶ Est conforme aux objectifs, interdépendances et contraintes identifiés▶ Identifie les éventuels prérequis▶ Identifie tous les éléments requis et facultatifs du programme▶ Montre la progression dans le programme▶ Montre les alternatives pour les groupes de participants identifiés, le cas échéant▶ Identifie les objectifs de l'expérience d'apprentissage▶ Montre les étapes d'évaluation et indique à quel moment les participants devraient être compétents pour les résultats de performance spécifiques▶ Montre le calendrier des éléments et du programme dans son ensemble▶ Explique comment utiliser la technologie pour appuyer le programme et fournit des alternatives en cas de panne technique▶ Identifie le soutien requis dans l'environnement de travail▶ Reflète les initiatives prévues par l'organisation (par exemple, les lancements de produit, les changements technologiques ou les exigences réglementaires, la redéfinition des rôles)
	Tous les choix de conception sont en adéquation avec les objectifs globaux, les résultats attendus en matière de performance et autres, les ressources disponibles et les bonnes pratiques acceptées en matière de performance et d'apprentissage

3. Concevoir une feuille de route détaillée pour le programme

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De lier les objectifs et les activités d'apprentissage aux résultats de performance et autres.
- De sélectionner les formats et les modalités de mise en œuvre les plus effectifs et efficaces pour l'apprentissage.
- D'utiliser efficacement les ressources disponibles pour concevoir et développer les expériences et les supports d'apprentissage.
- De créer des éléments auxquels les participants peuvent facilement accéder.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

3a	Établir les objectifs d'apprentissage préliminaires pour chaque élément du programme
<input type="checkbox"/>	Identifier le niveau d'acquisition adéquat pour l'objectif d'apprentissage de chaque leçon ou tâche (par exemple, mémorisation, compréhension, application, analyse, synthèse, évaluation, création)
<input type="checkbox"/>	Rédiger des énoncés décrivant : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Le résultat observable pour chaque compétence clé ou exigence en termes de connaissance ▸ Les conditions dans lesquelles la tâche doit être exécutée ▸ Les normes acceptables en termes de performance
<input type="checkbox"/>	Hiérarchiser les objectifs d'apprentissage pour faciliter l'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Valider les objectifs d'apprentissage pour la précision et la hiérarchisation
<input type="checkbox"/>	Aligner les objectifs d'apprentissage sur les résultats de performance et autres
<input type="checkbox"/>	Déterminer des critères minimum pour marquer la réussite des étapes ou des phases de l'apprentissage
3b	Préciser le format pour chaque élément du programme
<input type="checkbox"/>	Déterminer l'objectif de chaque élément du programme (par exemple, sensibilisation générale, mise en pratique d'une compétence, transfert d'apprentissage)
<input type="checkbox"/>	Identifier les options en termes de format et leur usage type (par exemple, un cours en direct ou en auto-apprentissage, un guide utilisateur, un outil de travail, une aide en ligne)
<input type="checkbox"/>	Identifier les attentes des participants en fonction du format (par exemple, type d'information incluse, comment elle est structurée, style d'écriture)

1. Identifier les objectifs, les principes et les contraintes

2. Créer une feuille de route de haut niveau pour le programme

3. Concevoir une feuille de route détaillée pour le programme

4. Prototyper les éléments du programme

5. Se préparer à mettre en œuvre et à pérenniser le programme

3c Choisir la modalité de mise en œuvre pour chaque élément du programme

- ▶ Identifier les modalités de mise en œuvre (salle de classe, salle de classe virtuelle, outil de travail, apprentissage sur le Web, vidéos, apprentissage social)
- ▶ Sélectionner les modalités de mise en œuvre en fonction des critères
- ▶ Créer des séquences de formation plus courtes et des méthodes de formation substitutives afin d'apporter de la flexibilité dans la conception du programme et parer à d'éventuelles pannes ou difficultés techniques

3d Dresser l'inventaire du contenu initial du programme

- ▶ Identifier le contenu à inclure pour chaque élément en utilisant les objectifs d'apprentissage préliminaires comme guide
- ▶ Déterminer les critères afin de voir s'il est possible d'utiliser les ressources existantes (par exemple, la pertinence, la précision, l'adéquation avec les objectifs d'apprentissage, l'âge des ressources)
- ▶ Choisir les langues à utiliser pour rédiger et diffuser le programme
- ▶ Examiner les supports existants pour voir ce qui peut être réutilisé ou adapté
- ▶ Faire examiner le contenu du programme par un juriste 
- ▶ Voir quels supports provenant de tierces parties peuvent être utilisés tels quels ou avec des modifications
- ▶ Voir quel nouveau contenu doit être développé spécifiquement pour le programme

3e Planifier l'environnement d'apprentissage pour le programme

- ▶ Prévoir la façon dont les participants accéderont aux éléments du programme
- ▶ Prévoir la façon dont les participants et autres (les cadres, le groupe chargé de l'apprentissage et du développement) suivront les progrès accomplis tout au long du programme
- ▶ Élaborer une feuille de route visuelle que les participants pourront suivre
- ▶ Voir comment favoriser l'aspect social de l'apprentissage, le cas échéant
- ▶ Prévoir l'accessibilité pour répondre aux besoins de tous les participants

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La feuille de route détaillée du programme	La feuille de route identifie chaque élément du programme
	Les objectifs d'apprentissage comprennent une condition dans laquelle se réalisera le comportement observable et une norme
	Les objectifs d'apprentissage sont en adéquation avec les résultats de performance et autres
	La feuille de route identifie un format approprié pour chaque élément qui répond aux objectifs d'apprentissage
	La feuille de route identifie une modalité de mise en œuvre adéquate, efficace et facilement accessible pour chaque expérience d'apprentissage
	Les méthodes d'évaluation proposées sont adéquates par rapport au niveau des objectifs d'apprentissage
	Tous les choix de conception sont en adéquation avec les objectifs globaux, les résultats attendus en matière de performance et autres, les ressources disponibles et les bonnes pratiques acceptées en matière de performance et d'apprentissage
Inventaire du contenu initial	L'inventaire identifie les supports existants à l'interne et ceux des tierces parties pouvant être réutilisés ou adaptés et les supports à concevoir et à développer
Le plan pour l'environnement d'apprentissage	Les participants peuvent facilement accéder aux éléments du programme
	Les participants peuvent voir les expériences d'apprentissage qui composent l'ensemble du programme
	Les participants et les autres peuvent suivre les progrès tout au long du programme
	Les besoins des participants sont pris en compte en termes d'accessibilité

4. Prototyper les éléments du programme

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- D'apporter des améliorations sur la base des prototypes réalisés pour la conception et les tests.
- De développer efficacement le programme à plus grande échelle.
- De développer des supports d'aspect uniforme.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

4a	Concevoir au moins un exemple de chaque composant du programme qui servira de prototype
<input type="checkbox"/>	Générer une large gamme de solutions possibles
<input type="checkbox"/>	Créer une série de prototypes rapides et obtenir une rétroaction
<input type="checkbox"/>	Tester pour optimiser les prochaines séries de prototypes
4b	Établir les directives de style pour garantir la cohérence entre la conception et le développement ultérieur
<input type="checkbox"/>	Déterminer les normes pour le texte (par exemple, voix, utilisation de la terminologie, style rédactionnel)
<input type="checkbox"/>	Déterminer les normes pour les éléments visuels (par exemple, couleurs, style des illustrations)
<input type="checkbox"/>	Déterminer une approche standard pour chaque composant (par exemple, outil de travail, guides utilisateur, vidéos, e-learning, sites Web)
<input type="checkbox"/>	Déterminer la technologie adéquate et les normes en matière de e-learning
<input type="checkbox"/>	Incorporer l'identité visuelle de l'entreprise, le cas échéant
4c	Développer des modèles sur la base des lignes directrices et des modèles validés
<input type="checkbox"/>	Développer des modèles pour chaque type d'élément
<input type="checkbox"/>	Développer des modèles pour les catégories de contenu dans les éléments (par exemple, présentation du texte ou du texte et des éléments visuels, questions à choix multiples)
<input type="checkbox"/>	Saisir un texte standardisé dans les modèles (par exemple, les instructions et les en-têtes, autre texte standard)
<input type="checkbox"/>	Vérifier que les modèles sont conformes aux directives de style
<input type="checkbox"/>	Vérifier que les modèles sont conformes à la technologie et aux normes pertinentes en matière de e-learning
<input type="checkbox"/>	Vérifier que les modèles fonctionnent avec les outils de création choisis

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les prototypes des éléments du programme	Les prototypes illustrent l'aspect des supports et des aides visuelles
	Les prototypes sont conformes à l'identité visuelle de l'entreprise, aux modèles et aux lignes directrices
	La technologie et les autres aspects logistiques fonctionnent, avec des stratégies de secours prévues en cas de panne
	Les directives garantissant l'uniformité de la conception et des supports sont consignées par écrit
Les directives pour créer des éléments uniformes	Les directives identifient les définitions et l'utilisation des termes privilégiés pour le programme, ainsi que la terminologie à éviter
	Les directives incluent un glossaire des synonymes acceptables pour aider les traducteurs à utiliser une terminologie uniforme lorsque le programme est proposé en plusieurs langues
	Les directives fournissent un texte uniforme pour les instructions fréquemment utilisées
	Les directives identifient les choix stylistiques privilégiés et culturellement appropriés pour le programme, reflétant les besoins du client
	Les directives sont claires et complètes
Les modèles	Les modèles sont fournis pour chaque grand type de document du programme (par exemple, les guides de l'animateur, les outils de travail)
	Les modèles sont conformes aux directives garantissant l'uniformité
	Les modèles fonctionnent avec les outils de création choisis pour le programme
	Les modèles sont conformes à la technologie et aux normes pertinentes en matière de e-learning
	Les modèles répondent aux problématiques suivantes : activités, images et styles d'images, formatage, polices, couleurs et mise en page

5. Se préparer à mettre en œuvre et à pérenniser le programme

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De mettre en œuvre le programme avec succès
- De préparer les participants à faire facilement la transition entre un ancien programme et le nouveau
- D'entretenir et de pérenniser le programme dans le temps

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

5a	Planifier la mise en œuvre du programme
<input type="checkbox"/>	Déterminer l'envergure, le budget et le calendrier de déploiement
<input type="checkbox"/>	Prévoir la structure et les ressources requises au sein de l'entreprise pour mettre en œuvre et gérer le programme
<input type="checkbox"/>	Prévoir une mise en œuvre par étapes, en tenant compte du moment où les divers éléments seront disponibles
<input type="checkbox"/>	Prévoir une transition pour ceux qui ont démarré une version précédente du programme mais ne l'ont pas terminée
<input type="checkbox"/>	Voir à quel moment et comment suspendre l'utilisation du programme précédent, le cas échéant
<input type="checkbox"/>	Prévoir l'assistance technique et administrative pour le programme (par exemple, assistance en personne pour les éléments d'autoformation ou formation et assistance des animateurs)
<input type="checkbox"/>	Préciser les activités en matière de communications et de marketing pour promouvoir le programme
<input type="checkbox"/>	Tester la technologie et les autres aspects logistiques
5b	Planifier la validation du programme
<input type="checkbox"/>	Voir quels éléments de la conception et des supports doivent être validés
<input type="checkbox"/>	Déterminer une approche pour la validation (par exemple, validation en petit groupe, en groupe entier pilote)
<input type="checkbox"/>	Déterminer le mélange adéquat de parties prenantes pour valider le programme et le contenu détaillé
<input type="checkbox"/>	Prévoir de réexaminer les éléments sur la base des résultats de la validation
5c	Prévoir d'évaluer les éléments et le programme dans leur ensemble
<input type="checkbox"/>	Déterminer une méthode pour évaluer les réactions des participants
<input type="checkbox"/>	Déterminer une méthode pour évaluer la compréhension ou l'apprentissage chez les participants
<input type="checkbox"/>	Déterminer une méthode pour évaluer le transfert (l'application) de l'apprentissage chez les participants
<input type="checkbox"/>	Déterminer une méthode pour évaluer l'impact du programme sur les objectifs de l'entreprise

5d Prévoir d'assurer la continuité du programme

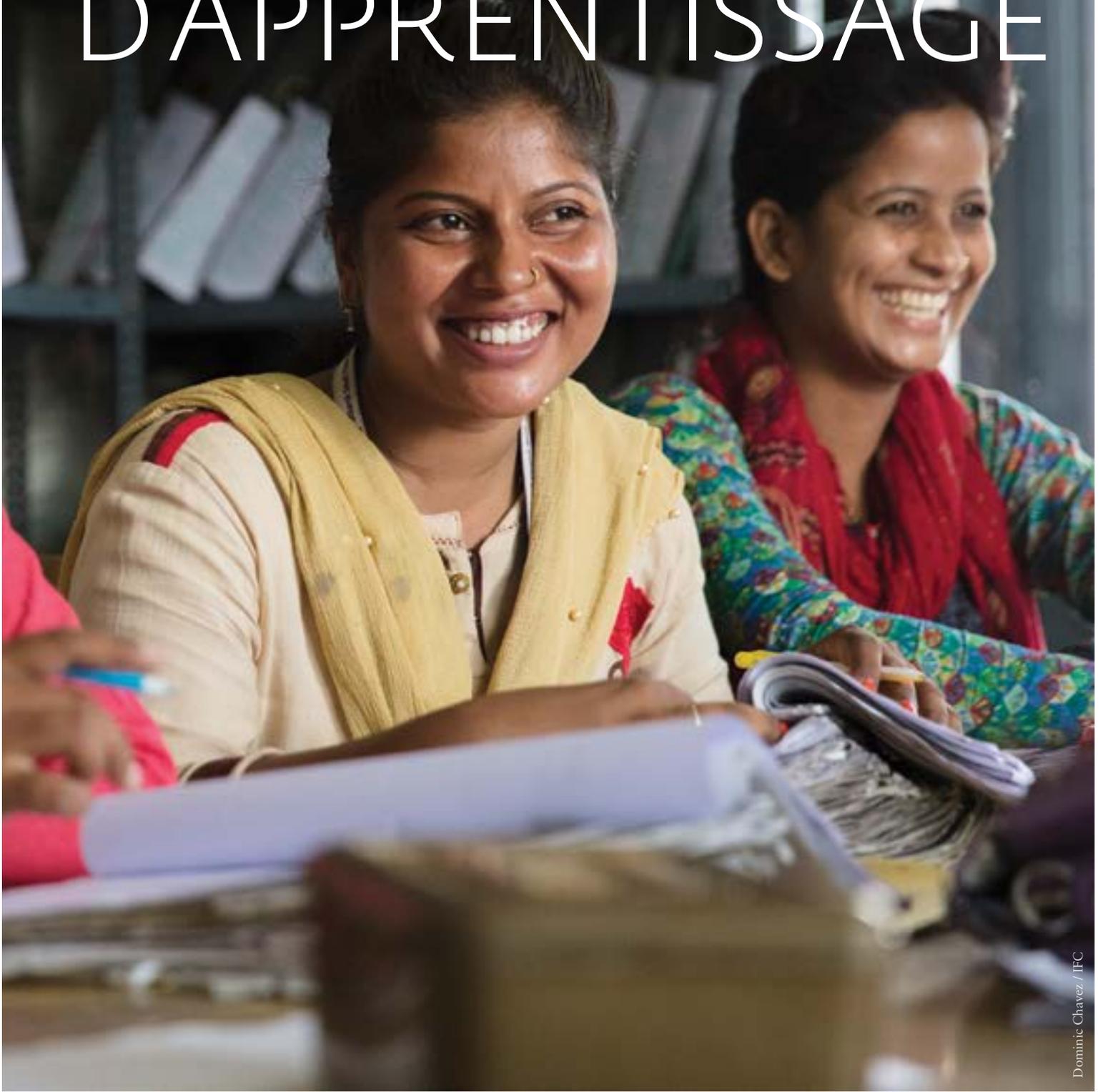
- ▶ Prévoir à quel moment et comment actualiser le programme
- ▶ Prévoir la façon dont le programme peut évoluer sur la base des besoins de l'entreprise du client et de ceux des participants
- ▶ Établir les rôles et les responsabilités pour assurer la continuité du programme

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le plan de déploiement	Il inclut les raisons justifiant l'approche choisie, les ressources requises, le budget, et une liste complète des activités et des dates avec des rôles et des responsabilités clairement définis
	Il répond aux besoins et aux préoccupations du client et des autres parties prenantes
	Il prévoit la transition entre le programme précédent et le nouveau, le cas échéant
	Il prévoit l'assistance technique et administrative pour le nouveau programme à la fois pour les participants et les formateurs/les animateurs
	Il inclut des propositions pour présenter et promouvoir le nouveau programme
	Il prévoit la validation des éléments et du programme dans leur ensemble
	Il est approuvé par le client
Le plan pour assurer la continuité	Il prévoit de tenir à jour le contenu de façon permanente
	Il prévoit une façon d'intégrer efficacement des compléments au programme
	Il est approuvé par le client

CONCEVOIR DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE



INTRODUCTION

La *conception des expériences d'apprentissage* va de la création d'un tutoriel en ligne de 15 minutes permettant de progresser à son propre rythme pour apprendre à utiliser une nouvelle application, à la mise en place d'une plateforme sociale favorisant l'interaction des salariés, en passant par la préparation d'une formation dispensée par un instructeur dans une salle de classe, voire dans un champ. Le contenu peut porter sur des compétences très techniques ou des compétences telles que la gestion de projet et la vente, ainsi que sur des compétences non techniques comme la communication ou encore des compétences de base comme l'éducation financière.

Les termes « conception pédagogique », « conception et développement de formation » ou « développement de cours » sont également utilisés pour désigner la *conception des expériences d'apprentissage*.

Généralement, les personnes qui conçoivent des expériences d'apprentissage sont des « concepteurs pédagogiques » ou des spécialistes de la formation professionnelle.

Des expériences d'apprentissage bien conçues, vous permettent de :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage avec les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise.
- Inclure un contenu « indispensable à connaître » plutôt que « bon à connaître ».
- Présenter le contenu de manière claire et concise.
- Proposer des possibilités de mise en pratique fréquentes et efficaces.
- Créer des supports qui favorisent l'apprentissage.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer les nouvelles compétences et connaissances des participants.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer la proportion des apprentissages que les participants utilisent sur le terrain.
- Concevoir des expériences d'apprentissage qui permettent aux animateurs et aux participants d'atteindre leurs objectifs.
- Préparer le déploiement.

Lorsque vous *concevez des expériences d'apprentissage* pour les marchés émergents, la culture, l'économie, les questions de sécurité, la situation personnelle, les niveaux d'instruction et les obligations ménagères viennent compliquer la tâche. Si vous prenez bien en compte ces problèmes, vous êtes davantage susceptible de créer un cours pragmatique et efficace pour les participants. Lorsque vous vous préparez à concevoir un programme, posez-vous les questions suivantes :

- Comment minimiser les coûts de déploiement ?
- Quels types d'approche ou d'assistance sont susceptibles de mieux fonctionner avec les participants ayant un plus faible niveau d'alphabétisation ou d'instruction ?
- Comment les animateurs devraient gérer les sujets épineux pour s'assurer que le contenu et la mise en œuvre sont compatibles avec les normes culturelles ?
- Quelles activités pouvez-vous incorporer ou adapter pour améliorer la persévérance, l'estime de soi et la confiance des participants ?
- Comment devriez-vous organiser le calendrier et les aspects logistiques du programme pour prendre en compte les obligations ménagères et les responsabilités en matière de garde d'enfants ?
- Quelles mesures de sécurité supplémentaires les animateurs doivent-ils prévoir pour garantir la sécurité des participants ?

Pour *concevoir des expériences d'apprentissage*, il faut d'abord bien comprendre les indicateurs de l'entreprise et les résultats attendus en matière de performance. L'évaluation des besoins fournit ces informations. L'intégralité du contenu et des activités de l'expérience d'apprentissage doivent coïncider avec la réalisation de ces résultats et indicateurs.

Si, selon vous, la solution d'apprentissage ne peut contribuer à réduire les écarts de performance, vous avez l'obligation, en tant que professionnel de la formation, d'indiquer à votre client qu'il n'est pas rentable d'investir.

Étant donné que les résultats attendus en matière de performance ont une influence sur la conception, vous devez bien comprendre les compétences nécessaires pour évaluer les besoins en matière de performance afin d'être un concepteur pédagogique efficace.

Étant donné que les expériences d'apprentissage en présentiel et en distanciel seront mises en œuvre par des animateurs, vous devez également bien comprendre les compétences nécessaires pour animer la formation.

La phase de *conception des expériences d'apprentissage* débouche sur des supports pédagogiques pour les expériences d'apprentissage. Il peut s'agir de guides destinés aux animateurs ou aux participants, de diapositives de présentation, de matériaux de référence, d'outils de travail, de e-learning, de matériaux autodidactiques, d'outils, d'affiches ou d'autres supports pédagogiques. Le document de conception, qui est l'aboutissement de la phase de *conception des programmes* fournit le descriptif. Lorsqu'il conçoit l'expérience d'apprentissage, le concepteur pédagogique fournit des détails précis pour transformer le descriptif en un produit concret et utilisable.

De nombreuses organisations, y compris IFC, exigent un descriptif détaillé pour les expériences d'apprentissage en distanciel et en présentiel afin d'identifier les objectifs d'apprentissage, les thèmes, la sélection et la hiérarchisation du contenu, les approches pédagogiques recommandées, les activités d'apprentissage, les ressources et le temps estimé pour chaque thème.

Dans cette phase, nous utilisons le terme « storyboard » dans le contexte du e-learning pour représenter le document dans lequel figure l'intégralité du contenu de la formation, selon la chronologie prévue, y compris une maquette de chaque écran, le texte audio, les instructions pour les éléments visuels et les instructions de programmation indiquant aux développeurs comment programmer tous les boutons à l'écran et répondre aux commentaires éventuels saisis par les participants.

Les compétences nécessaires à la conception ont été répertoriées par ordre linéaire, mais les expériences d'apprentissage réussies sont bien souvent le fruit d'un processus itératif avec des prototypes successifs qui s'approchent de la solution définitive. Ce processus passe par une conception itérative (analyse de la conception, objectifs d'apprentissage et conception détaillée) et un développement itératif (développement et validation des supports et de l'assistance pour la mise en œuvre).

Pour de plus amples informations sur la façon de *Concevoir des expériences d'apprentissage* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflit ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez-vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

CONCEVOIR DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. RÉALISER L'ANALYSE DE LA CONCEPTION	64
1a. Confirmer que la solution d'apprentissage comblera le ou les écarts de performance identifiés	64
1b. Déterminer les exigences imposées par le contexte pour les solutions d'apprentissage	64
1c. Effectuer des recherches sur le sujet en question	65
1d. Réaliser l'analyse de la tâche	65
1e. Planifier la conception et le développement des solutions d'apprentissage	65
Principaux résultats et critères d'évaluation	66
2. ÉTABLIR LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE ET L'ÉVALUATION	67
2a. Rédiger les objectifs d'apprentissage	67
2b. Concevoir l'évaluation des objectifs d'apprentissage	67
2c. Élaborer des matériaux pour évaluer les objectifs d'apprentissage	67
Principaux résultats et critères d'évaluation	68
3. CRÉER UN CONCEPT DÉTAILLÉ	69
3a. Prototyper les concepts pour obtenir l'avis des parties prenantes	69
3b. Déterminer la ou les modalités de mise en œuvre	69
3c. Créer un descriptif détaillé pour l'expérience d'apprentissage	69
3d. Concevoir l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	70
3e. Prototyper les supports pédagogiques	71
3f. Prototyper l'interface numérique	71
3g. Vérifier la conception	71
Principaux résultats et critères d'évaluation	72
4. DÉVELOPPER LES SUPPORTS	73
4a. Rédiger ou rassembler le contenu pour les supports des participants et des instructeurs	73
4b. Développer la mise en page et les éléments visuels pour les supports des participants et des instructeurs	73
4c. Créer les storyboards	73
4d. Gérer les cycles de relecture et de correction avec les parties prenantes, y compris les experts métier	74
4e. Créer un outil d'apprentissage en ligne	74
4f. Élaborer des supports pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	74
4g. Élaborer des supports pour évaluer la réaction du participant	74
4h. Élaborer des supports pour évaluer le transfert de l'apprentissage	74
4i. Valider la conception et les supports	75
Principaux résultats et critères d'évaluation	75
5. DÉPLOIEMENT DE L'ASSISTANCE	77
5a. Gérer la publication et la distribution des supports	77
5b. Préparer la mise en œuvre	77
5c. Préparer l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	78
5d. Plan d'entretien	78
Principaux résultats et critères d'évaluation	79

1. Réaliser l'analyse de la conception

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De créer des solutions d'apprentissage qui corrigent les écarts de performance.
- De concevoir une formation sur la base des résultats attendus en matière de performance.
- De concevoir une expérience d'apprentissage adaptée aux participants, ainsi qu'à leur travail et à leur environnement régional.
- De disposer d'un plan réaliste et gérable pour le développement de l'expérience d'apprentissage.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a	Confirmer que la solution d'apprentissage comblera le ou les écarts de performance identifiés
<input type="checkbox"/>	Aligner le contenu sur les écarts de performance identifiés
<input type="checkbox"/>	Réexaminer l'analyse du poste, de la compétence ou de l'objectif, le cas échéant, afin de préciser les attentes en matière de performance
<input type="checkbox"/>	Confirmer que la formation et les activités de transfert d'apprentissage qui y sont liées ciblent bien le ou les écarts de performance
<input type="checkbox"/>	Confirmer les compétences ou les tâches prioritaires pour combler les écarts de performance
<input type="checkbox"/>	Confirmer si le programme est obligatoire pour tous les participants
<input type="checkbox"/>	Confirmer et identifier le public cible pour le programme
1b	Déterminer les exigences imposées par le contexte pour les solutions d'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Recueillir des informations sur les participants (par exemple, leur point de vue, éducation, culture technologique)  
<input type="checkbox"/>	Identifier les contraintes en matière de conception (par exemple, les horaires, l'endroit où se trouvent les participants, les aspects tels que la culture d'entreprise, les normes associées à la marque, les directives de style, le coût, l'équipement)
<input type="checkbox"/>	Identifier les exigences en matière d'accessibilité (par exemple, l'accessibilité pour le e-learning, la salle de classe, les sites Web, les outils de travail)
<input type="checkbox"/>	Identifier les contraintes techniques (par exemple, logiciels ou outils de création privilégiés, limites du réseau)
<input type="checkbox"/>	Voir comment la disponibilité actuelle et future de la technologie est susceptible d'affecter la conception (par exemple, les capacités de communication et de suivi, les réseaux sociaux)
<input type="checkbox"/>	Indiquer comment la technologie et les outils peuvent appuyer l'expérience d'apprentissage (voir <i>Concevoir des programmes 2e</i>)

1c Effectuer des recherches sur le sujet en question

- ▶ Identifier des sources potentielles d'expertise sur le sujet en question (par exemple, experts métier, documentation professionnelle, supports pédagogiques, livres, sites Web, réseaux sociaux, rapports de recherche)
- ▶ Examiner les ressources et les supports pédagogiques professionnels existants sur le sujet en question
- ▶ Interviewer les experts métier pour recueillir les informations initiales

1d Réaliser l'analyse de la tâche

- ▶ Travailler avec les experts métier pour :
 - Déterminer si chaque tâche est une procédure, un processus, une série de principes ou une combinaison
 - Fractionner les tâches en plusieurs parties
 - Identifier les relations entre les tâches et les sous-tâches
 - Identifier toutes les compétences et les connaissances requises pour maîtriser la tâche avec succès
- ▶ Présenter les résultats de l'analyse de la tâche d'une manière facile à comprendre
- ▶ Vérifier la précision et l'exhaustivité de l'analyse de la tâche avant de valider

1e Planifier la conception et le développement des solutions d'apprentissage

- ▶ Définir les livrables du projet (par exemple, le travail préparatoire, les études de cas à distribuer, les outils de travail, le cahier du participant)
- ▶ Déterminer les rôles et les responsabilités, le temps, le budget, les logiciels et autres outils technologiques nécessaires pour concevoir et développer l'expérience d'apprentissage
- ▶ Développer un plan de projet efficace et efficient pour concevoir et développer l'expérience d'apprentissage
- ▶ Préparer un plan préliminaire pour valider et pérenniser l'expérience d'apprentissage
- ▶ Actualiser les plans pendant le processus de conception et de développement au fur et à mesure que les informations et les exigences évoluent

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le ou les résultats attendus en matière de performance et le ou les écarts de performance	L'analyse tient compte des éventuelles évaluations des besoins de performance déjà réalisées
	L'écart entre les résultats actuels et les résultats attendus en matière de performance est clair
	L'écart est formulé sous forme de résultats spécifiques attendus en matière de performance
	L'analyse confirme que la solution d'apprentissage et les activités de transfert d'apprentissage connexes ciblent bien le ou les écarts de performance
Les exigences imposées par le contexte pour l'apprentissage	Les exigences imposées par le contexte sont consignées par écrit, réalisables et précises
	Les exigences imposées par le contexte incluent les informations pertinentes sur le participant, les contraintes en matière de conception et les contraintes techniques
	L'impact des exigences imposées par le contexte est identifié
L'analyse de la tâche	L'analyse de la tâche est consignée par écrit et complète
	L'analyse de la tâche est basée sur une connaissance directe des responsabilités inhérentes au poste
	L'analyse de la tâche identifie les sous-tâches, les compétences et les connaissances requises pour atteindre les résultats attendus en matière de performance
	L'analyse de la tâche utilise des verbes actifs et appropriés
Le plan pour la conception et le développement de l'apprentissage	Le plan inclut un cahier des charges décrivant les livrables, les rôles et les responsabilités, les coûts, le calendrier et les exigences en matière de logiciels et de technologie
	Le plan identifie le processus détaillé d'examen et d'approbation et les responsabilités
	Le plan inclut les plans initiaux pour la phase pilote, la traduction, l'impression et la distribution, l'hébergement sur le Web et la continuité
	Le plan est consigné par écrit et communiqué

2. Établir les objectifs d'apprentissage et l'évaluation

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De faire étroitement coïncider les objectifs d'apprentissage avec les résultats attendus en matière de performance.
- D'organiser l'apprentissage d'une manière logique.
- De concevoir l'évaluation des objectifs d'apprentissage avant de concevoir les instructions

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

2a	<p>Rédiger les objectifs d'apprentissage</p> <p><i>Voir Concevoir des programmes 3a</i></p>
2b	<p>Concevoir l'évaluation des objectifs d'apprentissage</p> <p><input type="checkbox"/> D'identifier le niveau d'évaluation adéquat pour chaque objectif d'apprentissage (par exemple, se souvenir, comprendre, appliquer, analyser, résumer, évaluer, créer)</p> <p><input type="checkbox"/> Identifier le type d'évaluation adéquat pour chaque objectif d'apprentissage (par exemple, questions portant sur la compréhension, observation de la pratique ou application dans les jeux de rôle)</p> <p><input type="checkbox"/> Voir comment la technologie peut favoriser l'évaluation de l'apprentissage (par exemple, test en ligne, suivi de performance, établissement de rapport automatisé)</p> <p><input type="checkbox"/> Déterminer les procédures pour réaliser l'évaluation</p> <p>▸ Si vous utilisez des méthodes de haute technologie, identifier les coûts engendrés par l'achat de l'équipement d'évaluation et par les services de collecte de données (par exemple, utilisation des données sur les téléphones portables)</p>
2c	<p>Élaborer des matériaux pour évaluer les objectifs d'apprentissage</p> <p><input type="checkbox"/> Préparer des formulaires d'évaluation, des listes de vérification et des lignes directrices pour la notation afin d'évaluer les tâches et les compétences (par exemple, des listes de vérification pour l'observation de la pratique ou l'application dans les jeux de rôle, des études de cas pour l'analyse)</p> <p><input type="checkbox"/> Rédiger les questions et les lignes directrices pour la notation afin d'évaluer les connaissances</p> <p>▸ Déterminer le nombre de questions requises pour évaluer chaque objectif d'apprentissage</p> <p>▸ Rédiger les questions en proposant une bonne réponse définitive et des mauvaises réponses plausibles</p> <p><input type="checkbox"/> Tester les évaluations en ligne pour confirmer qu'elles sont utilisables et qu'elles suivent et retransmettent précisément les données</p>

1. Réaliser l'analyse de la conception

2. Établir les objectifs d'apprentissage et l'évaluation

3. Créer un concept détaillé

4. Développer des supports

5. Déploiement de l'assistance

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les objectifs d'apprentissage	Les objectifs d'apprentissage sont consignés par écrit et validés
	Les objectifs d'apprentissage pour chaque leçon ou tâche sont en adéquation avec les objectifs pour l'expérience d'apprentissage
	Le niveau d'acquisition adéquat (par exemple, se souvenir, comprendre, appliquer, analyser, résumer, évaluer, créer) est clair pour chaque objectif d'apprentissage
	Les objectifs d'apprentissage incluent le résultat observable, la condition et la norme pour chaque objectif au niveau de l'application, de l'analyse, de l'évaluation ou de la création
	Les objectifs d'apprentissage sont organisés en séquences pour faciliter l'apprentissage
	Les objectifs d'apprentissage sont en adéquation avec les résultats attendus en matière de performance
La méthode d'évaluation des objectifs d'apprentissage	La méthode d'évaluation est adéquate par rapport au niveau des objectifs d'apprentissage
	La méthode d'évaluation fournit un résultat observable et mesurable pour chaque objectif d'apprentissage
	La méthode d'évaluation indique les conditions dans lesquelles se passe l'évaluation
	La méthode d'évaluation identifie les modalités d'évaluation et de passage (par exemple, la notation, la possibilité de repasser le test ou l'examen)
	La méthode d'évaluation est conforme aux exigences imposées par le contexte pour l'expérience d'apprentissage
Les matériaux pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage	Les matériaux pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage sont adéquats par rapport au niveau des objectifs d'apprentissage
	Les matériaux pour l'évaluation des apprentissages permettent de vérifier que les objectifs d'apprentissage ont été atteints

3. Créer un concept détaillé

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De sélectionner le ou les modalités de mise en œuvre les mieux adaptées aux objectifs d'apprentissage.
- De concevoir des activités d'apprentissage qui suscitent l'adhésion des participants et favorisent la réalisation des objectifs d'apprentissage.
- D'obtenir l'approbation pour l'ensemble du concept avant de consacrer du temps au développement des supports.
- D'obtenir une rétroaction alors qu'il est encore relativement facile d'apporter des modifications.
- D'identifier d'éventuels problèmes sur le plan technique.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

3a	Prototyper les concepts pour obtenir l'avis des parties prenantes <i>Voir Concevoir des programmes 4a</i>
3b	Déterminer la ou les modalités de mise en œuvre <i>Voir Concevoir des programmes 3c</i>
3c	<p>Créer un descriptif détaillé pour l'expérience d'apprentissage</p> <p><input type="checkbox"/> Voir s'il est possible d'utiliser les supports pédagogiques existants, en intégralité ou en partie, pour atteindre les objectifs d'apprentissage</p> <p><input type="checkbox"/> Définir une stratégie générale pour le contenu de la formation (par exemple, démonstration, apprentissage par la découverte)</p> <p><input type="checkbox"/> Concevoir l'expérience d'apprentissage en collaboration avec le client, le cas échéant</p> <p><input type="checkbox"/> Créer les activités d'apprentissage pour dispenser les connaissances et les compétences clés (par exemple, démonstration, activité d'application)</p> <p><input type="checkbox"/> Prévoir des mesures de sécurité supplémentaires pour les animateurs et les participants avant la mise en œuvre du programme </p> <p><input type="checkbox"/> Faire preuve de souplesse dans la conception de l'expérience d'apprentissage </p> <p><input type="checkbox"/> Incorporer des activités visant à renforcer la confiance, l'estime de soi et la persévérance des participants  </p> <p><input type="checkbox"/> Incorporer des activités de renforcement du leadership </p> <p><input type="checkbox"/> Trouver des façons de saluer les réalisations des participants </p> <p><input type="checkbox"/> Remplacer les unités de mesures standard par des objets du quotidien de taille équivalente pour un public peu alphabétisé (par exemple, « espacé d'une distance équivalente à deux poings » plutôt que « espacé de six pouces ou de 15 centimètres »)</p> <p><input type="checkbox"/> Les exemples et les activités ne doivent pas dépasser les limites de l'imaginaire des participants</p> <p><input type="checkbox"/> Envisager d'inviter des personnalités féminines inspirantes pour s'adresser aux participants </p> <p><input type="checkbox"/> Estimer la durée des unités et des activités d'apprentissage</p>

1. Réaliser l'analyse de la conception

2. Établir les objectifs d'apprentissage et l'évaluation

3. Créer un concept détaillé

4. Développer des supports

5. Déploiement de l'assistance

- ▶ Négocier des exigences supplémentaires pour soutenir les activités d'apprentissage avec le ou les clients, le ou les sponsors ou les deux
- ▶ Déterminer les exigences pour les supports audiovisuels
- ▶ Confirmer que l'expérience d'apprentissage répond aux exigences en matière d'accessibilité

3d Concevoir l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

- ▶ Concevoir une assistance en amont du programme, le cas échéant :  
 - ▶ Envisager une remise à niveau ou une formation complémentaire s'il faut renforcer les niveaux d'instruction
 - ▶ Concevoir des cours facultatifs à suivre avant le programme pour permettre aux participants de renforcer leurs compétences de base et d'atteindre un niveau acceptable pour le programme
- ▶ Concevoir des initiatives pour favoriser le transfert de l'apprentissage :
 - ▶ Donner aux participants la possibilité de mettre en application les nouvelles connaissances et compétences
 - ▶ Créer des messages de rappel pour renforcer les points clés de la formation
 - ▶ Créer des messages contenant des conseils pour améliorer l'efficacité ou personnaliser les compétences dans des situations précises
 - ▶ Donner aux participants la possibilité de recevoir une rétroaction ou une assistance sur l'application des nouvelles compétences
 - ▶ Si possible, incorporer un coaching et un mentorat de suivi dans la conception du programme 
- ▶ Incorporer les réseaux sociaux et l'apprentissage par les pairs 
 - ▶ Fournir des plans d'encadrement pour l'apprentissage entre pairs
- ▶ Voir comment la technologie peut favoriser le transfert de l'apprentissage (par exemple, rappels automatisés, suivi de performance en ligne, utilisation des réseaux sociaux)
- ▶ Estimer la durée et les efforts de travail nécessaires pour favoriser le transfert de l'apprentissage
 - ▶ Développer une approche économiquement viable pour l'assistance post-programme
 - ▶ Développer un plan pour que les prestataires puissent assurer la continuité
 - ▶ Identifier les coûts pour la prestation de l'assistance post-programme
 - ▶ Voir qui paie les coûts pour la prestation de l'assistance post-programme
- ▶ Concevoir ou donner des conseils sur la conception des systèmes et des matériaux permettant de soutenir la performance (par exemple, des entrepôts virtuels pour les vidéos et outils de travail)
- ▶ Concevoir ou donner des conseils sur la conception des réseaux sociaux pour favoriser le transfert de l'apprentissage (par exemple, blogs, wikis, forums de discussion)
- ▶ Concevoir ou donner des conseils sur la conception de mesures incitatives pour favoriser le transfert de l'apprentissage (par exemple, badges, tableaux de classement, bonus)

3e Prototyper les supports pédagogiques

- ▶ Incorporer les exigences en matière de conception (par exemple, identité visuelle de l'entreprise, modèles, lignes directrices)
 - ▶ Pour le public peu alphabétisé, utiliser des méthodes davantage basées sur la vidéo que le texte et incorporer plus de graphiques que de texte dans les supports des participants
- ▶ Fabriquer des prototypes des supports pédagogiques (par exemple, cahier du participant, guide de l'animateur, diapositives)
- ▶ Créer des prototypes des types de page du cahier (par exemple, contenu, instructions, notes de synthèse)
- ▶ Tester la technologie et les autres aspects logistiques
- ▶ Confirmer que les supports pédagogiques répondent aux exigences en matière d'accessibilité

3f Prototyper l'interface numérique

- ▶ Créer des prototypes de l'interface comprenant les titres, les menus et tous les éléments de navigation
- ▶ Créer des prototypes des types d'écran (par exemple, texte et graphique, choix multiple, glisser-déposer)
- ▶ Tester la technologie et les autres aspects logistiques
- ▶ Confirmer que l'interface répond aux exigences en matière d'accessibilité

3g Vérifier la conception

- ▶ Passer en revue le descriptif détaillé de l'expérience d'apprentissage et les prototypes avec les parties prenantes
- ▶ Obtenir l'approbation pour le descriptif détaillé de l'expérience d'apprentissage et les prototypes

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le descriptif détaillé pour l'expérience d'apprentissage	Le document comprend les besoins de l'organisation, les écarts de performance, les résultats attendus en matière de performance, la ou les modalités de mise en œuvre, les objectifs d'apprentissage, la stratégie d'apprentissage, ainsi que le contenu et les activités d'apprentissage avec la durée estimée
	La conception favorise la stratégie d'apprentissage ainsi que la réalisation et l'évaluation des objectifs d'apprentissage et elle est conforme aux normes régionales ou culturelles
	La conception inclue des activités d'apprentissage qui suscitent l'adhésion des participants de manière appropriée sur le plan culturel
	La ou les modalités de mise en œuvre répondent aux critères identifiés
	Tous les choix de conception sont basés sur les objectifs globaux, les objectifs d'apprentissage, les ressources disponibles et les bonnes pratiques acceptées en matière de performance et d'apprentissage
La conception pour favoriser le transfert de l'apprentissage	La conception inclut des activités et des outils réalistes pour favoriser le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail, sur la base des résultats attendus en matière de performance et de la disponibilité de l'assistance dans la région
	La conception inclut une estimation de la durée et des efforts de travail nécessaires pour les participants et les coachs/les mentors
	La conception utilise adéquatement la technologie disponible
Le prototype de l'interface numérique	Le prototype inclut les titres, les menus et les éléments de navigation
	Le prototype fournit des échantillons et des modèles des types de page attendus
	Le prototype est conforme à l'identité visuelle de l'entreprise, aux modèles et aux lignes directrices
	La qualité de l'interface est adéquate pour le budget
	La technologie et les autres aspects logistiques fonctionnent ; des stratégies de secours sont prévues en cas de panne

4. Développer des supports

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De développer des supports pédagogiques qui renforcent l'efficacité de l'expérience d'apprentissage et favorisent la réalisation des objectifs d'apprentissage.
- D'uniformiser la mise en œuvre entre plusieurs animateurs.
- De favoriser le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

4a	Rédiger ou rassembler le contenu pour les supports des participants et des instructeurs
▶	Suivre les principes en matière de rédaction de contenu pédagogique et les lignes directrices de l'organisation
▶	Travailler à partir des modèles existants
▶	Rédiger les outils de travail et autres supports du participant
▶	Rédiger le texte des diapositives, des vidéos et des sites Web
▶	Rédiger les études de cas et les jeux de rôle
▶	Rédiger les scripts audio et vidéo
▶	Rédiger les guides de l'animateur
▶	Développer le contenu en utilisant une langue, des exemples et des images en adéquation avec les normes sociales et culturelles  
4b	Développer la mise en page et les éléments visuels pour les supports des participants et des instructeurs
▶	Développer ou donner des conseils sur le développement d'éléments visuels culturellement adaptés pour communiquer le contenu (par exemple, diagrammes circulaires, histogrammes, photographie ou illustrations, organigrammes)
▶	Développer la mise en page en fonction du type de contenu (par exemple, concept, procédure, principes)
▶	Suivre les principes de la conception visuelle
▶	Se procurer les graphiques dans l'organisation ou à l'extérieur
▶	Respecter l'identité visuelle de l'entreprise, les modèles et les directives de style
▶	Respecter les exigences en matière de droit d'auteur
4c	Créer des storyboards
▶	Saisir toute l'information, y compris le texte, les images, l'interactivité, les invites et les activités
▶	Saisir toutes les instructions de programmation et de production
▶	Se conformer aux exigences en matière de confidentialité, de sécurité de l'information et de droit d'auteur

1. Réaliser l'analyse de la conception

2. Établir les objectifs d'apprentissage et l'évaluation

3. Créer un concept détaillé

4. Développer des supports

5. Déploiement de l'assistance

4d Gérer les cycles de relecture et de correction avec les parties prenantes, y compris les experts métier

- ▶ Développer des modèles pour faciliter la contribution des experts métier
- ▶ Se préparer pour les réunions avec les parties prenantes et les experts métier
- ▶ Rassembler les contributions et faciliter la relecture avec les diverses parties prenantes et les experts métier
- ▶ Examiner le contenu et la conception de la formation pour les points litigieux
- ▶ Vérifier que l'expérience d'apprentissage est conforme aux lignes directrices du programme en ce qui concerne les thèmes ou les images à éviter
- ▶ Faire examiner les supports du cours par un juriste, au besoin, pour confirmer qu'ils n'enfreignent pas les lois locales ou qu'ils n'engagent pas la responsabilité juridique de l'organisation commanditaire
- ▶ Favoriser la résolution des divergences en termes d'informations et d'opinions
- ▶ Obtenir une approbation signée par l'expert métier ou par la personne désignée par le client pour le cours

4e Créer un outil d'apprentissage en ligne

- ▶ Créer ou gérer la création de l'enregistrement audio
- ▶ Créer ou gérer la création de la vidéo
- ▶ Créer ou gérer la création des programmes en ligne
- ▶ Créer ou gérer la création des site Web et autres contenus ou outils numériques
- ▶ Prototyper les supports pour recueillir les commentaires et l'approbation avant la création
- ▶ Gérer la création dans plusieurs langues
- ▶ Consulter les supports externes pour l'apprentissage (par exemple, vidéos, blogs, cours en ligne)
- ▶ Concevoir des expériences d'apprentissage numériques adaptées aux participants 

4f Élaborer des supports pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

- ▶ Développer des outils de soutien de la performance (par exemple, outils de travail, rappels automatisés)
- ▶ Développer l'aide et le suivi (par exemple, autoévaluations, courbes de progression de l'apprentissage)
- ▶ Développer les supports de coaching pour les cadres et autres coaches intervenant auprès des participants (par exemple, grilles d'observation, étude de cas pour la validation, jeux de rôle)

4g Élaborer des supports pour évaluer la réaction des participants

- ▶ Utiliser la technologie disponible pour favoriser l'évaluation de la réaction des participants face à l'expérience d'apprentissage
- ▶ Développer des supports pour évaluer la réaction (par exemple, formulaires de rétroaction, questionnaires en ligne)

4h Élaborer des supports pour évaluer le transfert de l'apprentissage

- ▶ Déterminer s'il est possible d'utiliser la technologie pour favoriser l'évaluation du transfert de l'apprentissage, en indiquant qui paiera les coûts engendrés par l'achat de l'équipement d'évaluation et le recours aux services de collecte
- ▶ Développer des supports pour évaluer le transfert de l'apprentissage (par exemple, grilles d'observation)

4i Valider la conception et les supports pédagogiques

Voir *Concevoir des programmes 3c* et ce qui suit

- Procéder à la validation et effectuer les modifications
- Obtenir l'approbation définitive pour la conception et les supports

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les supports des participants	Les supports des participants sont conformes au plan de conception et de développement de l'expérience d'apprentissage
	Les supports des participants favorisent la réalisation des objectifs d'apprentissage
	Les supports des participants suivent les principes en matière de conception graphique et de rédaction de contenu pédagogique
	Les supports des participants sont adaptés au travail et à l'environnement régional du participant
	Les supports des participants sont accessibles
Les supports des animateurs	Les supports des animateurs sont conformes au plan de conception et de développement de l'expérience d'apprentissage
	Les supports des animateurs indiquent comment favoriser la réalisation des objectifs d'apprentissage
	Les supports des animateurs indiquent comment évaluer les objectifs d'apprentissage
	Les supports des animateurs suivent les principes en matière de conception graphique et de rédaction de contenu pédagogique
	Les supports des animateurs fournissent suffisamment d'indications pour que ceux qui n'ont pas conçu le programme puissent lire le support et dispenser le cours de manière uniforme
	Les supports des animateurs sont organisés de manière logique
Les storyboards	Les storyboards favorisent la réalisation et l'évaluation des objectifs d'apprentissage
	Les storyboards incluent tout le contenu, les textes, les images, les activités et l'interactivité
	Les storyboards incluent toutes les instructions de programmation et de production
La gestion des cycles de relecture et de correction	Les cycles de relecture sont planifiés et réalistes
	Les experts métiers et les parties prenantes se sentent respectés et inclus
	L'approbation signée est obtenue aux étapes clés du processus de conception et de développement

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
L'apprentissage basé sur le Web (par exemple, apps, vidéos, e-learning)	L'expérience d'apprentissage est conforme au descriptif détaillé
	Les supports pédagogiques suivent les principes en matière de conception graphique et de rédaction de contenu pédagogique
	L'expérience d'apprentissage et les supports pédagogiques sont accessibles
	L'expérience d'apprentissage est rédigée à un niveau de lecture approprié
Les supports favorisant le transfert de l'apprentissage	Les supports favorisent le transfert de l'apprentissage
	Les supports identifient clairement les rôles et les responsabilités des participants et des autres personnes (par exemple, coaches, mentors, superviseurs et pairs)
	Les supports peuvent être utilisés sur le lieu de travail sans assistance
Les supports permettant d'évaluer la réaction du participant	L'évaluation est claire et facile à réaliser
	L'évaluation restitue les données pertinentes (par exemple, la confiance pour appliquer les nouvelles compétences au travail, l'efficacité des méthodes et des supports pédagogiques)
	L'évaluation utilise la technologie disponible pour simplifier la collecte et la présentation des données
Les supports permettant d'évaluer le transfert de l'apprentissage	L'évaluation est claire et facile à réaliser
	L'évaluation restitue les données pertinentes (par exemple, l'utilisation des nouvelles compétences, la capacité d'appliquer les nouvelles compétences et les obstacles au transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail)
	L'évaluation utilise la technologie disponible pour simplifier la collecte et la présentation des données

5. Déploiement de l'assistance

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- D'appuyer la commercialisation de l'expérience d'apprentissage à l'interne et à l'externe.
- De confirmer que les supports sont bien en place pour l'expérience d'apprentissage.
- D'aider les animateurs et les administrateurs à se préparer pour l'expérience d'apprentissage.
- D'aider les animateurs et les coachs à se préparer pour favoriser le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail.
- D'établir un plan réaliste et gérable pour tenir à jour l'expérience d'apprentissage.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

5a	Gérer la publication et la distribution des supports
<input type="checkbox"/>	Superviser la traduction, la publication, la distribution ou le téléchargement et le stockage de tous les supports
<input type="checkbox"/>	Vérifier que les supports définitifs sont conformes aux exigences de qualité
5b	Préparer la mise en œuvre
<input type="checkbox"/>	Mettre en œuvre ou actualiser le système de gestion de l'apprentissage avec les informations et les supports du programme
<input type="checkbox"/>	Rédiger une description claire, concise du cours ou du programme à des fins de communication <ul style="list-style-type: none"> ▸ Utiliser les modes de diffusion et la langue appropriés pour faire connaître le programme 
<input type="checkbox"/>	Créer une base de données pour suivre les exigences du calendrier <ul style="list-style-type: none"> ▸ Obtenir les ressources pour fournir le soutien administratif et technique et répondre aux demandes, le cas échéant
<input type="checkbox"/>	Identifier des sites et des horaires pratiques, sécuritaires et auxquels tous les participants et les animateurs peuvent facilement accéder  
<input type="checkbox"/>	Sélectionner un environnement d'apprentissage (en présentiel ou en distanciel) adapté aux participants souffrant de handicap
<input type="checkbox"/>	Déterminer les mises à jour d'urgence à transmettre régulièrement aux animateurs et aux participants 
<input type="checkbox"/>	Obtenir les ressources pour fournir une assistance lors de la mise en œuvre des expériences d'apprentissage en salle de classe ou en direct en ligne <ul style="list-style-type: none"> ▸ Identifier des animateurs adaptés, compétents et en nombre suffisant ▸ Choisir des animateurs ou des animatrices et dispenser une formation en matière de genre au besoin  ▸ Prévoir l'horaire auquel interviendront les éventuels orateurs invités (par exemple, le commanditaire du projet ou les personnalités inspirantes)
<input type="checkbox"/>	Fournir à boire et à manger aux participants, si cela est acceptable et convient au client

1. Réaliser l'analyse de la conception

2. Établir les objectifs d'apprentissage et l'évaluation

3. Créer un concept détaillé

4. Développer des supports

5. Déploiement de l'assistance

- ▶ Mettre en place la technologie nécessaire en classe (par exemple, les ordinateurs, les projecteurs, les chevalets, les feuilles pour le tableau, les feutres)
 - ▶ Vérifier que tout l'équipement et les ressources nécessaires sont disponibles et qu'ils fonctionnent
 - ▶ Conserver l'équipement nécessaire pour pallier les difficultés liées à l'environnement naturel (par exemple, inondations, chaleur, froid) et identifier d'autres sources pour le déploiement de la formation en cas de panne
 - ▶ Préparer les supports pour familiariser les participants avec la technologie requise
 - ▶ Imprimer les supports pour les séances en présentiel, le cas échéant
- ▶ Sélectionner les participants pour les séances
- ▶ Prévoir les animateurs pour les séances en présentiel
- ▶ Prévoir les participants pour les séances en présentiel
- ▶ Informer les participants, leurs superviseurs et coachs des prérequis et des exigences pour le travail préliminaire et l'apprentissage
- ▶ Fournir aux animateurs et aux participants l'accès aux supports ou aux sites en ligne

5c Préparer l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

- ▶ Obtenir les ressources humaines pour fournir une assistance pour le transfert de l'apprentissage
 - ▶ Planifier le coaching et/ou le mentorat 
 - ▶ Prévoir d'inclure des personnalités féminines inspirantes 
 - ▶ Inclure les réseaux sociaux et l'apprentissage entre pairs 
- ▶ Se procurer la technologie requise pour faciliter le transfert de l'apprentissage (par exemple, outils en ligne de suivi de la performance, plateformes de réseaux sociaux)
- ▶ Préparer les ressources humaines à soutenir les activités de transfert de l'apprentissage
- ▶ Faire le suivi des activités de transfert

5d Plan d'entretien

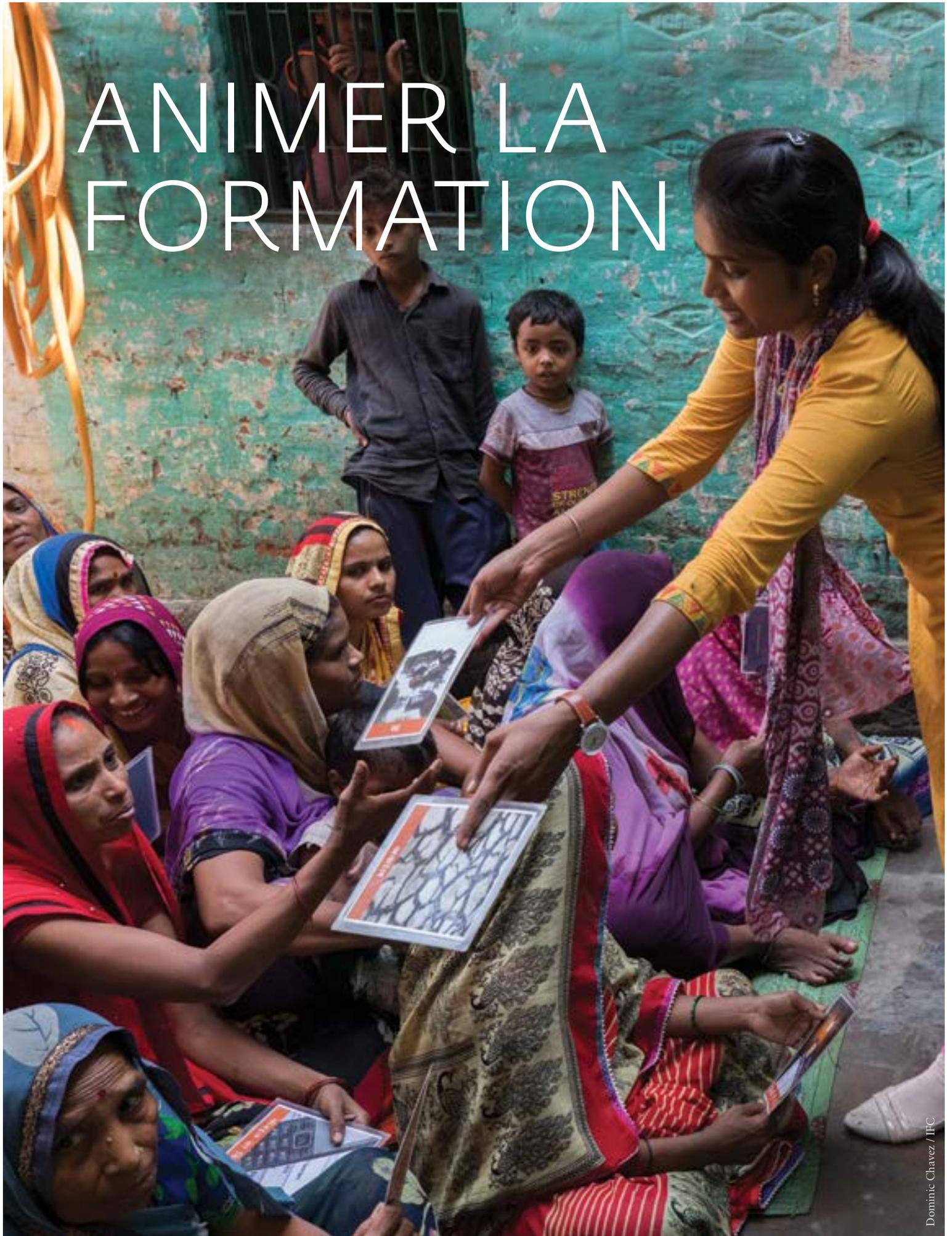
- ▶ Déterminer les exigences en termes d'entretien de la conception et des supports pédagogiques
- ▶ Fixer les lignes directrices pour décider ou non d'effectuer des révisions (par exemple, nombre d'appels pour l'assistance technique, importantes modifications des résultats attendus en matière de performance)
- ▶ Développer un plan et un budget pour l'entretien

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La séance de formation des formateurs / animateurs	Les animateurs peuvent expliquer comment la conception vient appuyer les objectifs d'apprentissage, les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise
	Les animateurs peuvent démontrer qu'ils sont prêts à mettre en œuvre l'expérience d'apprentissage
	Les animateurs se réfèrent aux lignes directrices en matière de sécurité et de parité entre les sexes, le cas échéant
L'assistance administrative et technique	L'assistance administrative et technique inclut des plans pour le suivi des questions, des problèmes et des commentaires et pour effectuer les changements sur la base de la rétroaction
	Le personnel de l'assistance administrative et technique peut expliquer son rôle dans le cadre de l'appui à la réalisation des résultats attendus en matière de performance
	L'assistance administrative et technique peut répondre aux questions anticipées sur le contenu ou la technologie
	Les animateurs et les participants ont accès aux supports ou aux sites en ligne nécessaires
La séance d'information des coaches et des mentors	Les coaches et les mentors peuvent expliquer leur rôle pour favoriser le transfert de l'apprentissage
	Les coaches et les mentors peuvent expliquer le rôle des participants pour favoriser le transfert de l'apprentissage
	Les coaches et les mentors déclarent qu'ils sont prêts à appuyer le transfert de l'apprentissage
Le plan d'entretien	Le plan d'entretien inclut les rôles et les responsabilités, le processus pour évaluer et gérer les révisions majeures et les modifications mineures, la fréquence des cycles d'entretien, les délais pour effectuer les modifications et les corrections et les exigences en matière de budget
	Le plan d'entretien est validé avec les parties prenantes appropriées et le commanditaire

ANIMER LA FORMATION



INTRODUCTION

L'*animation de la formation* va du coaching d'un petit groupe réuni dans une salle autour de l'équipement à l'organisation d'un webinaire avec des centaines, voire des milliers de participants, en passant par la formation d'un groupe d'apprenants en extérieur.

De nombreuses personnes débutent leur carrière de spécialiste de la performance et de la formation en *animant des formations*.

Les animateurs mettent souvent en œuvre des expériences d'apprentissage qui ont été conçues et développées par d'autres personnes. Par conséquent, pour être efficace en tant qu'animateur, vous devez voir comment adapter le contenu original à votre public.

Si vous devez animer une formation mal conçue, il est important que vous expliquiez au client comment vous pouvez l'améliorer pour mieux atteindre les résultats attendus en matière de performance.

Des expériences d'apprentissage bien animées, vous permettent :

- De créer un environnement propice à l'apprentissage.
- De fournir une expérience d'apprentissage agréable à vos participants.
- De faire en sorte que les participants se concentrent sur leur travail et fassent preuve de responsabilité dans leur apprentissage.
- D'optimiser les possibilités d'interaction et de mise en pratique pour les participants.
- D'adapter les expériences d'apprentissage aux besoins spécifiques des individus et des groupes.
- D'aider les participants à atteindre efficacement les objectifs d'apprentissage fixés.

Lorsque vous *animez la formation* sur les marchés émergents, la culture, les infrastructures, la sécurité et la situation personnelle peuvent nuire à l'efficacité de la séance. Si vous prenez bien en compte ces problèmes, les participants sont davantage susceptibles de participer en classe et de bien mieux accepter, comprendre, se rappeler du contenu et

l'utiliser après la classe. Lorsque vous vous préparez à animer un programme, posez-vous les questions suivantes :

- Dans quelle langue les participants doivent-ils entendre le contenu ? Faut-il un traducteur ?
- Comment incorporerez-vous les normes sociales, religieuses, politiques ou juridiques et de genre locales dans ce que vous allez dire et comment mobiliserez-vous les participants ?
- Quelles mesures d'atténuation prendrez-vous en cas d'interruption inattendue des cours due à une panne d'électricité ou une connectivité défectueuse, un problème d'équipement ou une émeute ?
- Quels frais faudra-t-il prévoir pour pallier les problèmes suivants :
 - faible niveau en lecture, écriture et calcul
 - traduction
 - soutien individuel
 - responsabilités familiales

Les compétences complémentaires décrites ici s'utilisent pour *animer la formation*, mais ne sont pas toutes utilisables pour animer d'autres formats comme les séances de planification stratégique, les séances de renforcement de l'esprit d'équipe, la médiation et la résolution des conflits ou lorsqu'on aide des groupes à résoudre des problèmes en situation réelle.

Étant donné que les participants au programme sont bien souvent issus de l'organisation de votre client ou de celle du commanditaire du programme, il est important, pour *Animer la formation* de « Montrer que l'on connaît l'organisation du client », l'une des sous-compétences de la catégorie *Coopérer avec les clients*.

Pour de plus amples informations sur la façon d'*Animer la formation* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflit ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

ANIMER LA FORMATION

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. SE PRÉPARER À ANIMER	83
1a. Se préparer à mettre en œuvre le contenu et les activités sur la base de la conception	83
1b. Vérifier que l'expérience d'apprentissage favorise la réalisation des résultats attendus en matière de performance	83
1c. Coordonner les aspects logistiques	84
Principaux résultats et critères d'évaluation	85
2. CRÉER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	86
2a. Établir l'environnement d'apprentissage physique ou en direct en ligne	86
2b. Répondre aux besoins sociaux et affectifs des participants	86
2c. Établir les responsabilités pour la réussite de l'expérience d'apprentissage	86
2d. Adopter le comportement adéquat	87
2e. Gérer les comportements dérangeants ou contreproductifs	87
Principaux résultats et critères d'évaluation	87
3. SUSCITER L'ADHÉSION DES PARTICIPANTS	88
3a. Mettre en œuvre le contenu et les instructions	88
3b. Mener les discussions de groupe	88
3c. Répondre aux questions et aux commentaires des participants	89
3d. Utiliser les différences et les controverses pour favoriser l'apprentissage	89
3e. Optimiser l'utilisation des aides visuelles et de l'équipement	89
3f. Utiliser les outils en ligne en direct	89
Principaux résultats et critères d'évaluation	90
4. FAVORISER L'APPRENTISSAGE	91
4a. Faire preuve du savoir-faire approprié	91
4b. Animer les activités individuelles et collectives	91
4c. Animer pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	92
Principaux résultats et critères d'évaluation	92
5. ÉVALUER L'APPRENTISSAGE	93
5a. Vérifier que les participants ont les connaissances et les compétences préalables	93
5b. Évaluer la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau individuel	93
Principaux résultats et critères d'évaluation	93

1. Se préparer à animer

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De mettre en œuvre une expérience d'apprentissage qui vient appuyer les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise.
- De mettre en œuvre l'expérience d'apprentissage en comprenant bien la performance attendue au travail.
- D'être prêt et bien informé.
- De confirmer que les aspects logistiques sont bien en place pour animer la formation.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a	Se préparer à mettre en œuvre le contenu et les activités sur la base de la conception
<input type="checkbox"/>	Réexaminer la conception et les supports pour vérifier la fluidité, la clarté et la durée
<input type="checkbox"/>	Se préparer à répondre aux besoins psychologiques et affectifs spécifiques du public cible et de l'organisation 
<input type="checkbox"/>	Intégrer la rétroaction des séances précédentes pour améliorer le contenu et la conception
<input type="checkbox"/>	Coordonner les rôles et les responsabilités lorsqu'on travaille avec un ou plusieurs autres animateurs
<input type="checkbox"/>	Développer le savoir-faire spécialisé, le cas échéant, pour animer efficacement
<input type="checkbox"/>	Accéder à d'autres experts métier, au besoin, pour appuyer l'animation
<input type="checkbox"/>	S'entraîner sur les parties difficiles de la conception (par exemple, explication des concepts et des activités)
<input type="checkbox"/>	Se préparer à utiliser les médias en classe et la technologie en direct en ligne
<input type="checkbox"/>	Adapter les activités en classe au besoin pour une prestation en direct en ligne
<input type="checkbox"/>	Préparer des séances de formation des formateurs, si plusieurs animateurs encadrent la formation
1b	Vérifier que l'expérience d'apprentissage favorise la réalisation des résultats attendus en matière de performance
<input type="checkbox"/>	Confirmer que les objectifs d'apprentissage viennent appuyer les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	Confirmer que chaque objectif d'apprentissage est étayé par des activités de mise en pratique et un contenu pertinents
<input type="checkbox"/>	Préciser la finalité et les résultats attendus pour chaque objectif d'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Adapter les activités pédagogiques aux besoins du groupe particulier de participants
<input type="checkbox"/>	Incorporer des références, des anecdotes et des exemples professionnels pertinents
<input type="checkbox"/>	Confirmer les changements éventuels avec le concepteur pédagogique pour garantir l'intégrité de la conception
<input type="checkbox"/>	S'assurer de porter une tenue adéquate pour ce site de formation
<input type="checkbox"/>	Dispenser la formation dans des langues que les participants comprennent et qui sont le mieux adaptées pour ce contexte

TC Coordonner les aspects logistiques

Voir *Concevoir des expériences d'apprentissage 5b* et ce qui suit

- ▶ Confirmer le financement pour le bon déroulement du programme 
- ▶ Vérifier que les participants, leurs superviseurs et les coaches ont été informés des prérequis et des exigences pour le travail préliminaire et l'apprentissage
- ▶ Vérifier que la logistique (en présentiel ou en distanciel) est bien en place (par exemple, accès internet, supports, ressources pour l'assistance, producteur d'émission diffusées sur le Web)
- ▶ Préciser les instructions pour préparer et fermer la salle de classe, les labos ou la salle de classe virtuelle
- ▶ Vérifier que l'environnement d'apprentissage (en présentiel ou en distanciel) est adapté pour les participants souffrant de handicap
- ▶ Préparer un plan de secours pour les pannes techniques et logistiques 
- ▶ Vérifier les supports permettant de familiariser les participants avec la technologie requise
- ▶ Vérifier la logistique en ce qui concerne le traiteur
- ▶ Maintenir la sécurité des animateurs et des participants lorsqu'ils viennent sur le site, repartent et pendant leur participation au programme  
- ▶ S'entraîner à appliquer les mesures de sécurité préventive 

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les recommandations pour modifier la conception et les supports de l'expérience d'apprentissage	Le client et le concepteur pédagogique sont informés des modifications apportées à la conception ou aux supports et des raisons pour lesquelles ils sont modifiés
	Les modifications tiennent compte de la rétroaction des séances précédentes
	Les modifications adaptent les supports et la mise en œuvre au groupe particulier de participants
	Les modifications adaptent les supports et la mise en œuvre pour la salle de classe virtuelle
	Les modifications sont confirmées auprès du concepteur pédagogique
Les dispositions administratives	Les installations et les ressources adéquates sont réservées et organisées
	Les participants et les superviseurs sont prévenus des dispositions administratives
	Les instructions pour préparer et fermer la salle de classe et les laboratoires sont consignées par écrit
	Les supports des participants sont prêts
Les plans d'urgence	Un plan d'urgence est en place pour gérer tout changement par rapport aux hypothèses de départ

1. Se préparer à animer

2. Créer l'environnement de travail

3. Susciter l'adhésion des participants

4. Favoriser l'apprentissage

5. Évaluer l'apprentissage

2. Créer l'environnement de travail

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De créer un environnement positif, confortable et centré sur l'apprenant.
- De partager avec les participants la responsabilité de la réussite de l'expérience d'apprentissage.
- De minimiser l'incidence négative des comportements dérangeants.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

2a **Établir l'environnement d'apprentissage physique ou en direct en ligne**

- Confirmer tous les aspects logistiques avant de commencer à animer la formation (par exemple, le bon fonctionnement de la technologie et des logiciels, la livraison des supports et des boissons, la prise en compte des exigences d'accessibilité)
- Confirmer que l'environnement favorisera l'apprentissage (par exemple, disposer les chaises de façon à ce que tous puissent bien voir, les aides visuelles, un espace sans distractions)
- Créer un environnement d'apprentissage intégrant la dimension de genre 
- Adapter l'environnement pour tenir compte des besoins des participants (par exemple, la température, l'agencement, l'accès)
- Lancer la plateforme en ligne en direct et confirmer son bon fonctionnement
- Fournir une formation à la sûreté et à la sécurité adaptée au programme lors de la présentation de ce dernier
- Mettre continuellement à jour les dispositions en matière de sécurité pour l'animateur et les participants

2b **Répondre aux besoins sociaux et affectifs des participants**

- Accueillir les participants lorsqu'ils entrent dans l'environnement physique ou virtuel en direct
- Inviter les participants à faire connaissance entre eux
- Effectuer une activité de départ afin de susciter un sentiment d'appartenance et un climat de sécurité émotionnelle pour les participants dans la classe
- Guider les participants vers la salle de classe ou sur la plateforme en ligne
- Surveiller le niveau d'énergie ou la « volonté d'apprendre » et s'adapter au besoin
- Saluer chaque participant, à la fois de façon verbale et non verbale
- Répondre aux besoins affectifs et psychologiques des participants pendant le programme 

2c **Établir les responsabilités pour la réussite de l'expérience d'apprentissage**

- Mettre en relation les objectifs d'apprentissage et les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise
- Préciser les attentes, les rôles, les responsabilités des participants et du ou des animateurs
- Fixer des règles de base pour le comportement individuel et collectif
- Fournir des options pour adapter la séquence, les activités et le contenu au besoin
- Encourager une participation active en classe

2d Adopter le comportement adéquat

- ▶ Maintenir un comportement chaleureux et respectueux (par exemple, ouvert, langage corporel positif, sourire)
- ▶ S'habiller de façon conforme au code vestimentaire ou aux normes non écrites en la matière
- ▶ Utiliser un langage, des références et des commentaires adaptés à l'organisation et aux apprenants
- ▶ Préserver la confidentialité et la protection des données personnelles
- ▶ Faire face aux comportements illégaux, immoraux ou contraires à l'éthique des participants

2e Gérer les comportements dérangeants ou contreproductifs

- ▶ Répondre de manière adéquate lorsque le comportement du participant est susceptible de gêner l'apprentissage 
- ▶ Gérer les préjugés en matière de contrôle ou de préférences personnelles
- ▶ Encourager les autres participants à apporter leur contribution pour gérer les comportements dérangeants ou contreproductifs
- ▶ Faire preuve de respect envers chaque individu lorsqu'on répond au comportement dérangeant

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
L'environnement d'apprentissage (salle de classe ou virtuel)	L'environnement d'apprentissage est agencé selon les indications fournies dans les supports de l'animateur
	L'environnement d'apprentissage est disponible avant le début de la formation
	Toutes les technologies requises pour la formation sont disponibles et fonctionnent correctement
L'accueil formel à la formation	L'accueil est adapté aux participants et au contenu de l'expérience d'apprentissage
	L'accueil encourage l'interaction entre les participants
	Les objectifs d'apprentissage sont présentés et précisés
	L'accueil identifie clairement les responsabilités pour l'apprentissage
	Règles de bases établies et convenues par le groupe
	L'accueil comprend les informations administratives
La gestion des comportements dérangeants ou contreproductifs	La réponse est juste et respectueuse
	La réponse est conforme aux politiques du client ou du commanditaire
	La réponse est adaptée et effectuée en temps utile
	La réponse est efficace pour atténuer ou éliminer les comportements dérangeants ou contreproductifs

3. Susciter l'adhésion des participants

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De susciter et de conserver l'intérêt et la motivation des participants.
- De valoriser les connaissances et l'expérience des participants.
- D'utiliser la technologie pour améliorer l'expérience d'apprentissage.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

3a	Mettre en œuvre le contenu et les instructions
<input type="checkbox"/>	Utiliser plusieurs méthodes pédagogiques pour mettre en œuvre le contenu (par exemple, démonstration, discussion de groupe, activités en petits groupes)
<input type="checkbox"/>	Maintenir un équilibre adéquat entre la mise en œuvre du contenu et le temps accordé aux participants pour apprendre par eux-mêmes
<input type="checkbox"/>	Utiliser un langage, des anecdotes, des analogies et des exemples adéquats pour faciliter l'apprentissage 
<input type="checkbox"/>	Anticiper les sujets explosifs pendant la formation 
<input type="checkbox"/>	Minimiser l'emploi du jargon technique
<input type="checkbox"/>	Conserver un dynamisme et un enthousiasme adéquats
<input type="checkbox"/>	Rythmer la formation pour répondre aux besoins du groupe
<input type="checkbox"/>	Utiliser des passerelles et des transitions pour guider les participants et maintenir la continuité entre les concepts et les séquences
<input type="checkbox"/>	Confirmer que les participants comprennent les instructions pour les activités
<input type="checkbox"/>	Récapituler et revenir sur les apprentissages quand cela est nécessaire
3b	Mener les discussions de groupe
<input type="checkbox"/>	Poser des questions pour faciliter les discussions et vérifier la bonne compréhension
<input type="checkbox"/>	Tirer parti de l'expérience, des connaissances et des compétences des participants pour favoriser l'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Utiliser les gestes, les mouvements corporels et les pauses pour encourager la participation
<input type="checkbox"/>	Utiliser le silence à bon escient pour encourager les participants à réfléchir et à répondre
<input type="checkbox"/>	Encourager la participation de tous
<input type="checkbox"/>	S'assurer qu'aucun des participants ne domine les discussions
<input type="checkbox"/>	Répondre aux signaux verbaux et non-verbaux des participants

3c Répondre aux questions et aux commentaires des participants

- ▶ Encourager les participants à poser des questions et à faire des commentaires
- ▶ Paraphraser les questions et les commentaires des participants afin qu'ils soient bien clairs et compris avant de répondre
- ▶ Voir quand répondre vous-même, quand faire participer le groupe et quand reporter une question
- ▶ Vérifier que la question a été prise en compte ou qu'on y a répondu avant de continuer
- ▶ Saluer les contributions des participants en faisant des commentaires évaluatifs et non-évaluatifs
- ▶ Adapter le contenu ou la mise en œuvre en fonction des questions et des commentaires des participants
- ▶ Se référer aux questions et aux commentaires des participants, le cas échéant

3d Utiliser les différences et les controverses pour favoriser l'apprentissage

- ▶ Encourager l'ouverture aux différents points de vue
- ▶ Aider les participants à comprendre et à concilier les différents points de vue
- ▶ Adopter des techniques de résolution des conflits
- ▶ Faire preuve de sérénité et de respect à l'égard de chacun et du groupe

3e Optimiser l'utilisation des aides visuelles et de l'équipement

- ▶ L'animateur, l'équipement et les aides visuelles doivent être positionnés de façon à favoriser l'apprentissage et à réduire les distractions
- ▶ Utiliser les médias pour favoriser l'apprentissage et non en guise de béquille
- ▶ Résoudre les problèmes d'équipement et mettre en œuvre un plan de secours au besoin

3f Utiliser les outils en ligne en direct

- ▶ Entretenir les compétences nécessaires pour utiliser les outils en ligne en direct (par exemple, le chat, les tableaux blancs virtuels, les salles virtuelles pour les séances en petits groupes)
- ▶ Optimiser l'utilisation des outils en ligne pour solliciter l'avis des participants, favoriser l'apprentissage et encourager la collaboration
- ▶ Résoudre les problèmes techniques et mettre en œuvre un plan de secours au besoin

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La mise en œuvre du contenu	Le contenu est mis en œuvre conformément à la conception, en utilisant des méthodes et des activités adéquates
	La mise en œuvre du contenu n'empiète pas sur le temps consacré à la pratique
	Le langage, y compris les exemples, est clair et adapté aux participants
	Les passerelles et les transitions sont claires et permettent le bon enchaînement des séquences
	La communication non-verbale favorise l'interaction des participants
Les discussions de groupe	Les discussions mobilisent les participants en posant des questions ouvertes
	Les discussions tirent parti de l'expérience des participants pour renforcer l'apprentissage
	Les discussions encouragent la participation de tous
Les questions et les commentaires des participants	Les questions sont encouragées pour favoriser l'apprentissage de chacun et du groupe
	Les questions sont prises en compte et paraphrasées pour une bonne compréhension
	On répond aux questions ou on les reporte, au besoin
	L'animateur vérifie que la réponse couvre la question du participant
Les différences et les controverses	Les différences sont gérées en tenant compte des normes culturelles et avec sérénité et respect pour chacun et le groupe
	Le cas échéant, on encourage les participants à exprimer ouvertement leurs différences pour favoriser l'apprentissage de chacun et du groupe
Les aides visuelles, l'équipement et les outils en ligne	Les aides visuelles, l'équipement et les outils sont utilisés à bon escient pour favoriser la réalisation des objectifs d'apprentissage, conformément à la conception et au mode d'emploi

4. Favoriser l'apprentissage

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- D'établir et de conserver votre crédibilité auprès des participants.
- D'aider les participants à atteindre les objectifs d'apprentissage.
- D'aider les participants à interagir et à s'entraider.
- De favoriser le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

4a	Faire preuve du savoir-faire approprié
<input type="checkbox"/>	Établir la crédibilité en indiquant vos qualifications et l'expérience dans le domaine
<input type="checkbox"/>	Montrer que vous comprenez l'organisation et la performance attendue au niveau du poste
<input type="checkbox"/>	Présenter clairement les informations et les concepts
<input type="checkbox"/>	Utiliser des faits, des analogies et des exemples pertinents pour répondre aux questions ou illustrer les concepts, et s'assurer qu'ils tiennent compte des normes locales en matière d'égalité des sexes et des sensibilités religieuses et politiques  
<input type="checkbox"/>	Travailler en partenariat avec les experts métier pour :
<input type="checkbox"/>	Diriger les participants vers des ressources pour le contenu qui dépasse le cadre de l'expérience d'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Communiquer en utilisant un langage adapté au niveau d'instruction des participants et à leurs connaissances préalables sur le sujet
4b	Animer les activités individuelles et collectives
<input type="checkbox"/>	Donner aux participants la possibilité d'intervenir lors de la mise en œuvre du contenu
<input type="checkbox"/>	Fixer des attentes claires en termes de résultats et d'activités et établir un lien avec les objectifs d'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Donner des instructions claires pour les activités
<input type="checkbox"/>	Suivre les progrès, en donnant des précisions et en fournissant un coaching au besoin
<input type="checkbox"/>	Créer un environnement solidaire permettant aux participants d'échanger des commentaires entre eux
<input type="checkbox"/>	Donner aux participants la possibilité de présenter et de partager le travail individuel et collectif
<input type="checkbox"/>	Encourager le développement de l'estime de soi et des compétences d'encadrement lors de l'apprentissage, au besoin 
<input type="checkbox"/>	Inclure l'apprentissage entre pairs 
<input type="checkbox"/>	Faire un bilan des activités pour renforcer l'apprentissage
<input type="checkbox"/>	Faire preuve de patience et laisser beaucoup de temps aux participants pour mettre en pratique les apprentissages 

4C Animer pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

- ▶ Fournir des exemples en lien avec le poste et l'organisation lorsque vous animez
- ▶ Établir un lien entre le contenu et les activités pédagogiques d'une part et les exigences du poste et de l'organisation d'autre part
- ▶ Donner l'occasion d'utiliser les outils de travail et les autres supports pertinents pour le transfert lorsque vous animez
- ▶ Présenter les activités de transfert et leur importance lorsque vous animez
- ▶ Faire un suivi des activités de transfert (par exemple, plans d'action, coaching entre pairs), au besoin

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La crédibilité de l'animateur	L'animateur démontre qu'il comprend le contenu, l'organisation et les rôles des participants
	Les participants reconnaissent les qualifications et la crédibilité de l'animateur
Les activités et la mise en pratique	Les instructions pour les activités et la mise en pratique sont clairement présentées
	Les activités et la mise en pratique sont liées aux objectifs d'apprentissage
	Les participants discutent des résultats de leurs activités pour renforcer l'apprentissage
Le positionnement des activités de transfert	Le contenu, les exemples et les activités pédagogiques sont liés aux exigences du poste et de l'organisation
	L'importance des activités de transfert est soulignée lorsque vous animez
	Les outils de travail et autres ressources pertinentes sont incorporés dans l'apprentissage

5. Évaluer l'apprentissage

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De soutenir les participants dans les efforts qu'ils réalisent pour atteindre les objectifs d'apprentissage.
- De fournir une rétroaction et un coaching pour aider les participants à améliorer leur performance.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

5a	Vérifier que les participants ont les connaissances et les compétences préalables
▶	Voir si les participants possèdent les compétences et les connaissances préalables (par exemple, en faisant passer des tests préalables, en vérifiant les dossiers des ressources humaines, acquisition des prérequis)
▶	Corriger les écarts en matière de compétences et de connaissances préalables (par exemple, demander aux participants de se réinscrire quand ils seront prêts, fournir des ressources supplémentaires aux participants, inciter les participants à suivre une formation supplémentaire)
5b	Évaluer la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau individuel
▶	Effectuer une évaluation formelle ou informelle pour évaluer la performance sur chaque objectif d'apprentissage (par exemple, questions portant sur la compréhension, observation de la pratique ou l'application dans les jeux de rôle)
▶	Évaluer la réalisation de chaque objectif d'apprentissage avant de passer à l'objectif suivant
▶	Fournir une rétroaction et un coaching après l'évaluation
▶	Donner d'autres occasions pour apprendre et mettre en pratique, le cas échéant

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La liste des participants qualifiés	Chaque participant répond aux critères d'admission à la formation
	Chaque participant a complété la formation préalable
L'évaluation de la performance individuelle de l'apprenant	La performance individuelle des participants est évaluée par rapport à chaque objectif d'apprentissage
	La performance individuelle des participants est évaluée conformément à la conception
Une rétroaction et un coaching sur la performance sont fournis aux participants	La rétroaction est précise, équilibrée, constructive, confidentielle et respectueuse
	La rétroaction est liée aux objectifs d'apprentissage
	Le coaching fournit une action correctrice au besoin

A young Black woman with glasses and a colorful striped top is smiling while looking at a computer monitor. The background is a blurred classroom with other students and green and orange decorations.

FAVORISER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE

INTRODUCTION

Favoriser le transfert de l'apprentissage consiste à concevoir et à promouvoir des activités et des supports qui aident les participants à appliquer ce qu'ils ont appris chez eux ou au travail. Ces activités interviennent après l'expérience d'apprentissage. Elles incluent notamment les messages électroniques, la rétroaction et le coaching réalisés par un responsable ou un mentor, les outils de travail, les forums de discussion, les outils en ligne, les occasions supplémentaires de mise en pratique et la reconnaissance des changements comportementaux.

En favorisant le transfert de l'apprentissage, on augmente la probabilité selon laquelle les participants utiliseront les connaissances et les compétences acquises une fois qu'ils auront terminé les expériences d'apprentissage.

Lors de la conception des activités et des supports de transfert, il est important de tenir compte de tous les facteurs qui favorisent la performance : informations, outils et ressources nécessaires ; attentes claires ; rétroaction précise et en temps utile ; reconnaissance et récompenses.

Des supports bien conçus pour le transfert de l'apprentissage, vous permettent :

- De vous pencher sur la question du transfert pendant la phase d'évaluation des besoins.
- De concevoir et développer des supports pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- De préparer les coachs et les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- De positionner le contenu et les activités pendant le programme pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- D'encadrer les activités de transfert de l'apprentissage.

Lorsqu'il s'agit de *Favoriser le transfert de l'apprentissage* sur les marchés émergents, la culture, les infrastructures et la situation personnelle affectent la conception et l'efficacité de l'assistance. Si vous prenez bien en compte ces problèmes, les participants seront à même de se souvenir du contenu et de

l'utiliser correctement dans leur vie quotidienne. Alors que vous vous préparez à favoriser le transfert de l'apprentissage, posez-vous les questions suivantes :

- Comment incorporerez-vous les normes sociales, religieuses, politiques ou juridiques et de genre locales dans l'aide que vous fournirez pour favoriser le transfert de l'apprentissage ?
- Comment pouvez-vous aider les participants à élargir les activités de leur entreprise ou leurs relations personnelles ou professionnelles pour améliorer l'incidence globale du programme ?
- Quelle formation de suivi et quelles activités post-programme conviennent aux participants ?
- Comment pouvez-vous fournir aux participants et à l'organisation commanditaire un soutien et une assistance en temps utile de manière économiquement viable ?
- Comment pouvez-vous tirer parti de la technologie pour faciliter le transfert de l'apprentissage ?
- Quel type de soutien tenant compte des aspects logistiques et techniques, et des infrastructures de la région où vivent ou travaillent les participants pouvez-vous apporter ?

Bien que l'assistance soit ici présentée après la mise en œuvre du programme, il ne faut pas attendre la fin de la formation pour penser au transfert de l'apprentissage. Posez des questions sur la viabilité et les besoins liés au transfert pendant la phase d'analyse. Concevez les outils et l'assistance pendant la phase de conception. Familiarisez les participants avec les outils et les prévenir des activités d'assistance post-programme pendant que vous animez. Le transfert est ici considéré comme une catégorie à part entière afin de souligner son importance et de vous rappeler qu'il faut en tenir compte.

Pour de plus amples informations sur la façon de *favoriser le transfert de l'apprentissage* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflit ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

FAVORISER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. CONCEVOIR LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE	97
1a. Planifier l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	97
1b. Concevoir l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable.	97
1c. Élaborer des supports pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	97
Principaux résultats et critères d'évaluation	98
2. DÉPLOYER L'ASSISTANCE POUR LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE	99
2a. Préparer l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable.	99
2b. Animer l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable	99
Principaux résultats et critères d'évaluation	99

1. Concevoir le transfert de l'apprentissage

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De concevoir des activités de transfert adaptées à l'organisation, à l'unité de travail, aux participants et aux résultats attendus en matière de performance.
- D'organiser un suivi post-formation adapté au niveau local.
- D'éviter les sujets politiques ou sociaux sensibles lors des séances de suivi post-formation.
- D'identifier des activités post-programme et des activités de suivi de formation adaptées aux participants.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a Planifier l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

Voir **Voir Évaluer les besoins en matière de performance 4c** et ce qui suit :

- Élaborer une assistance post-programme rentable
- Déterminer l'accès des participants à l'assistance technique post-programme et la méthode privilégiée pour l'assistance 
 - Fournir une assistance post-programme via l'enseignement à distance
- Prévoir des sites et des routes d'accès sécurisés pour les séances de suivi du programme  

1b Concevoir l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

Voir **Concevoir des expériences d'apprentissage 3d**

1c Élaborer des supports pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable

Voir **Concevoir des expériences d'apprentissage 4f** et ce qui suit :

- Éviter les sujets politiques ou sociaux sensibles lors des séances de suivi du programme 

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le plan pour favoriser le transfert de l'apprentissage	Le plan inclut des solutions réalistes pour le transfert de l'apprentissage, sur la base des résultats attendus en matière de performance
	Le plan identifie les ressources et le temps requis afin de déployer l'assistance pour le transfert de l'apprentissage
	Le plan inclut la communication et les activités de suivi
	Le plan identifie la technologie nécessaire pour favoriser le transfert de l'apprentissage
	Le plan inclut une estimation de la durée et des efforts de travail nécessaires pour les participants et les coachs
La conception pour favoriser le transfert de l'apprentissage	La conception inclut des activités et des outils réalistes pour favoriser le transfert de l'apprentissage, sur la base des résultats attendus en matière de performance
	La conception utilise adéquatement la technologie disponible
Les supports favorisant le transfert de l'apprentissage	Les supports favorisent le transfert de l'apprentissage
	Les supports identifient clairement les rôles et les responsabilités des participants et des autres personnes (par exemple, coachs, superviseurs, pairs)
	Les supports peuvent être utilisés sur le lieu de travail sans assistance

2. Déployer l'assistance pour le transfert de l'apprentissage

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- D'accroître la probabilité que les participants transfèrent l'apprentissage sur le lieu de travail.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

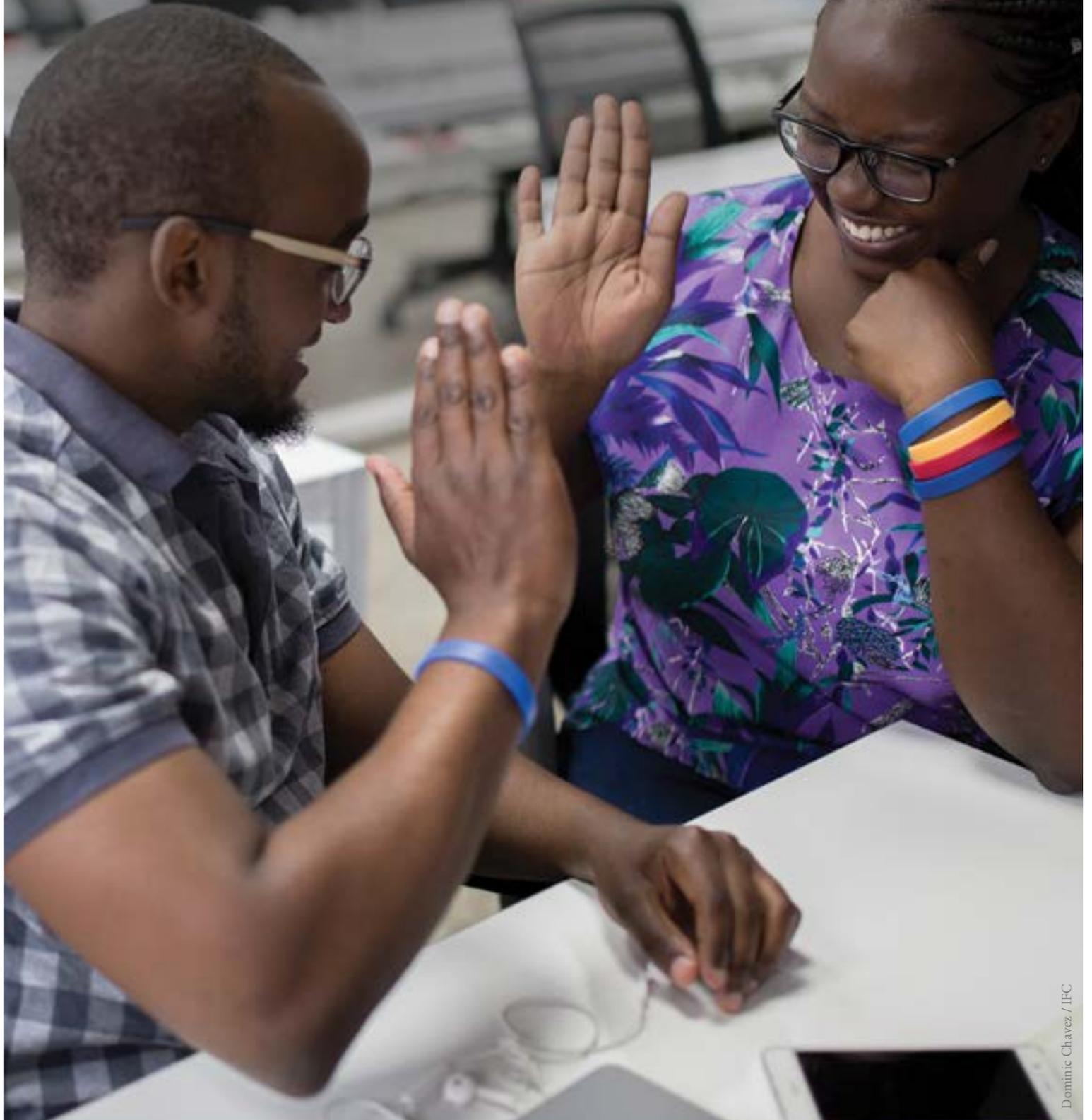
2a	<p>Préparer l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable</p> <p>Voir <i>Concevoir des expériences d'apprentissage 5c</i> et ce qui suit</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Répondre aux besoins psychologiques et affectifs des participants après le programme et renforcer la confiance pour les encourager à utiliser ce qu'ils ont appris en classe  <input type="checkbox"/> Déterminer les services disponibles pour le coaching, le mentorat, les réseaux pair-à-pair et inter-entreprises <ul style="list-style-type: none"> ▸ Identifier les qualifications nécessaires pour agir comme mentor ou coach ▸ Préparer les coachs et/ou les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.  ▸ Organiser des réunions pour permettre aux participants de se retrouver et de rester en contact après la formation ▸ Encourager le réseautage et s'efforcer de promouvoir les réseaux pair-à-pair et inter-entreprises   <input type="checkbox"/> Établir des moyens de diffusion et de promotion
2b	<p>Animer l'assistance pour faciliter le transfert de l'apprentissage et assurer une performance durable</p> <p>Voir <i>Animer la formation 4c</i></p>

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
La séance d'information des coachs et des mentors	Les coachs et les mentors peuvent expliquer leurs rôles pour favoriser le transfert de l'apprentissage
	Les coachs et les mentors peuvent expliquer le rôle des participants pour favoriser le transfert de l'apprentissage
	Les coachs et les mentors démontrent qu'ils sont prêts à appuyer le transfert de l'apprentissage
Le positionnement des activités de transfert	Le contenu, les exemples et les activités pédagogiques sont en lien avec les exigences du poste et de l'organisation
	L'importance des activités de transfert est soulignée lorsque vous animez
	Les outils de travail et autres ressources pertinentes sont incorporés dans l'apprentissage

ÉVALUER LA FORMATION



INTRODUCTION

L'évaluation de la formation peut s'effectuer de différentes manières, notamment avec une enquête sur la réaction du participant, un test de connaissances, une démonstration des acquis, une comparaison de la performance avant et après le programme, et un calcul du retour sur investissement.

L'objectif global de la phase d'évaluation de la formation est de mesurer l'efficacité du programme et de vérifier si les objectifs opérationnels et de performance ont été atteints. On appelle parfois cela l'évaluation « sommative ». Les phases *Concevoir des programmes* et *Concevoir des expériences d'apprentissage* portent sur ce qui est parfois appelé l'évaluation « formative ». Dans ce guide, on parle de « validation ».

La phase *Évaluer la formation* est un processus permanent qui démarre avec la phase *Évaluer les besoins en matière de performance*, et se poursuit avec les phases *Concevoir des programmes* et *Concevoir des expériences d'apprentissage*, *Animer la formation* et *Favoriser le transfert de l'apprentissage*.

Une évaluation exhaustive de la formation permet de vérifier si une solution d'apprentissage a eu une incidence sur les résultats de l'entreprise. Les résultats de l'entreprise sont généralement évalués 6 à 12 mois après la mise en œuvre de l'expérience d'apprentissage.

Pour vérifier si la solution d'apprentissage a affecté les résultats de l'entreprise, vous devez d'abord évaluer dans quelle mesure la formation a eu une incidence sur les résultats en matière de performance. L'évolution des résultats en matière de performance est généralement évaluée plusieurs semaines ou mois après la mise en œuvre de l'expérience d'apprentissage.

Afin de s'assurer que les participants sont prêts à appliquer ce qu'ils ont appris en dehors de la salle de classe, vous devez vérifier qu'ils ont acquis les compétences et les connaissances exigées. Pour ce faire, il faut les évaluer par rapport à des objectifs d'apprentissage spécifiques pendant la mise en œuvre de l'expérience d'apprentissage. L'évaluation des réactions des participants peut s'effectuer pendant ou immédiatement après la mise en œuvre de l'expérience d'apprentissage.

Fréquemment utilisé pour *Évaluer la formation*, le référentiel mis au point par Donald Kirkpatrick distingue quatre niveaux d'évaluation.

LES QUATRE NIVEAUX D'ÉVALUATION DE KIRKPATRICK	ÉVALUATION DES FACULTÉS D'APPRENTISSAGE
1. Réaction	1. Évaluer les réactions des participants
2. Apprentissage	2. Évaluer la compréhension de l'apprentissage
3. Comportement	3. Évaluer le transfert de l'apprentissage (application)
4. Résultats	4. Évaluer les résultats de l'entreprise (impact)

Une bonne évaluation de l'apprentissage, vous permet :

- De recenser des mesures adaptées et réalistes pour chaque niveau d'évaluation.
- D'élaborer une formation efficace qui est utile aux participants et aux organisations auxquelles ils appartiennent.
- De prendre acte des modifications susceptibles d'être apportées pour améliorer les futures expériences d'apprentissage.

Sur les marchés émergents, la culture, les infrastructures, la sécurité et la situation personnelle peuvent nuire aux efforts entrepris pour l'évaluation. Si vous prenez bien en compte ces problèmes, vous êtes davantage susceptible d'obtenir des données précises et utiles, qui permettent d'améliorer continuellement le programme et de prouver son impact et son efficacité.

Lorsque vous vous préparez à évaluer un programme, posez-vous les questions suivantes :

- Dans quelle langue obtiendrez-vous les commentaires les plus exhaustifs de la part des participants? Faut-il un traducteur ?
- Comment pouvez-vous recueillir et évaluer les données d'une manière économiquement viable à la fois pour l'organisation commanditaire et les participants ?

- Quelles méthodes d'évaluation fonctionneront le mieux, compte tenu des aspects logistiques et techniques et des infrastructures de la région où vivent ou travaillent les participants ?
- Quelles solutions numériques peut-on utiliser pour recueillir les données ?
- Comment incorporerez-vous les normes sociales, religieuses, politiques ou juridiques et de genre locales dans les méthodes utilisées pour recueillir les données ?
- Est-ce que vos questions d'évaluation tiennent compte des difficultés familiales rencontrées par les femmes lorsqu'elles mettent en pratique les acquis de la formation ?

- Le site était-il propice à l'apprentissage ? Est-ce que l'on s'y sentait en sécurité ?
- Y a-t-il eu des comportements dérangeants à l'égard des participants et/ou des participantes pendant le programme et quel effet cela a-t-il eu sur leur présence, leur participation ou leur engagement ?

Pour de plus amples informations sur la façon d'*Évaluer la formation* lors de l'élaboration d'une formation dans des situations de fragilité et de conflit ou d'une formation intégrant la dimension de genre, veuillez vous reporter aux suppléments sur les FCS et sur le genre à la fin de ce guide.

ÉVALUER LA FORMATION

COMPÉTENCES ET COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES | Cette section contient des informations sur l'importance de la maîtrise des compétences, les tâches pour chaque compétence complémentaire, les principaux résultats et les critères d'évaluation.

1. ÉVALUER LES RÉACTIONS DES PARTICIPANTS	104
1a. Élaborer des supports pour évaluer les réactions des participants	104
1b. Évaluer les réactions des participants	104
1c. Recommander des changements sur la base des réactions des participants	104
Principaux résultats et critères d'évaluation	105
2. ÉVALUER LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	106
2a. Rédiger les objectifs d'apprentissage	106
2b. Concevoir l'évaluation des objectifs d'apprentissage	106
2c. Élaborer des supports pour évaluer les objectifs d'apprentissage	106
2d. Évaluer la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau individuel	106
2e. Évaluer la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau collectif	106
2f. Recommander des changements sur la base de l'évaluation des objectifs d'apprentissage	107
Principaux résultats et critères d'évaluation	107
3. ÉVALUER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE	108
3a. Élaborer un plan pour évaluer le transfert de l'apprentissage	108
3b. Identifier les résultats attendus en matière de performance	108
3c. Élaborer des supports pour évaluer le transfert de l'apprentissage	108
3d. Évaluer le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail	108
3e. Recommander des changements sur la base de l'évaluation du transfert de l'apprentissage	108
Principaux résultats et critères d'évaluation	109
4. ÉVALUER LES RÉSULTATS DE L'ENTREPRISE	110
4a. Élaborer un plan pour évaluer les résultats des solutions d'apprentissage	110
4b. Identifier les indicateurs de l'entreprise	110
4c. Évaluer les résultats de l'entreprise	110
4d. Recommander des changements sur la base de l'évaluation des résultats de l'entreprise	110
Principaux résultats et critères d'évaluation	111

1. Évaluer les réactions des participants

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De trouver des moyens d'améliorer l'animation et la conception des expériences d'apprentissage.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

1a **Élaborer des supports pour évaluer les réactions des participants**

Voir *Concevoir des expériences d'apprentissage 4g* et ce qui suit :

- ▶ Élaborer des supports intégrant la dimension de genre et culturellement adaptés  
- ▶ Déterminer la viabilité des méthodes de collecte des données y compris des méthodes numériques  

1b **Évaluer les réactions des participants**

- ▶ Recueillir et rassembler les données pour évaluer les réactions des participants
- ▶ Identifier les modèles et les tendances en matière de comportement des participants
- ▶ Identifier des facteurs autres que l'apprentissage susceptibles d'influer sur les réactions des participants
- ▶ Consigner par écrit les enseignements tirés en matière de technologie et de logistique
 - ▶ Voir comment l'accès ou le manque d'accès à la technologie a favorisé et limité l'apprentissage  
- ▶ Évaluer l'efficacité du recours à des personnalités féminines inspirantes en termes d'inscriptions, de présence et d'engagement actif dans le programme, ainsi qu'en termes d'achèvement du programme 
- ▶ Consigner par écrit les besoins psychologiques et affectifs des participants dans le cadre de l'apprentissage 

1c **Recommander des changements sur la base des réactions des participants**

- ▶ Identifier les changements potentiels à apporter à la conception et à l'animation sur la base de l'évaluation des réactions des participants
- ▶ Voir si les changements identifiés sont réalisables
- ▶ Recommander des changements pour améliorer la conception et l'animation
- ▶ Décider de la façon dont les réponses au programme et à la formation devraient être communiquées, en tenant compte des normes culturelles et religieuses, de la situation politique, ainsi que des normes et des comportements sexospécifiques  

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les supports permettant d'évaluer la réaction du participant	La méthode d'évaluation est claire et facile à réaliser
	La méthode d'évaluation restitue les données pertinentes (par exemple, la confiance pour appliquer les nouvelles compétences au travail, l'efficacité des méthodes et des supports pédagogiques)
	La méthode d'évaluation utilise la technologie (dans la mesure du possible) pour simplifier la collecte et la présentation des données
L'évaluation des réactions collectives des participants	Les résultats identifient les modèles et les tendances en matière de réactions des participants
	Les résultats devraient refléter les éléments susceptibles d'être améliorés et ceux qui fonctionnent bien
	Les résultats devraient inclure à la fois les résultats quantitatifs et qualitatifs (par exemple, moyenne établie à partir des réponses et commentaires individuels)
Recommander des changements en matière de conception et d'animation	Les résultats identifient les facteurs qui ont une incidence sur les réactions des participants
	Les recommandations sont basées sur des données valides et fiables
	Les changements recommandés favorisent la réalisation des objectifs d'apprentissage
	Les recommandations sont réalisables compte tenu du budget, du calendrier, des ressources et des autres contraintes du projet

2. Évaluer les objectifs d'apprentissage

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De déterminer si les participants ont atteint les objectifs d'apprentissage, au niveau individuel et collectif
- De fournir un certificat de validation des acquis, le cas échéant.
- De trouver des moyens d'améliorer l'animation et la conception des expériences d'apprentissage.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

2a Rédiger les objectifs d'apprentissage

Voir *Concevoir des programmes 3a*

2b Concevoir l'évaluation des objectifs d'apprentissage

Voir *Concevoir des expériences d'apprentissage 2b* et ce qui suit :

- ▶ Déterminer la viabilité des méthodes de collecte des données y compris des méthodes numériques  
- ▶ Recueillir des données ventilées par sexe d'une manière culturellement adaptée et intégrant la dimension de genre  
- ▶ Si toutes les données ne peuvent pas être recueillies pendant l'expérience d'apprentissage, prévoir des sites et des moyens de transports sécurisés lors de la collecte des données post-programme  

2c Élaborer des supports pour évaluer les objectifs d'apprentissage

Voir *Concevoir des expériences d'apprentissage 2c*

2d Évaluer la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau individuel

Voir *Animer la formation 5b*

2e Évaluer la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau collectif

- ▶ Recueillir les données sur la réalisation des objectifs d'apprentissage au niveau individuel
- ▶ Analyser les données agrégées sur la réalisation des objectifs d'apprentissage
- ▶ Identifier les tendances et les modèles de comportement dans la réalisation des objectifs d'apprentissage
- ▶ Identifier les facteurs qui influent sur la réalisation des objectifs d'apprentissage  
 - ▶ Évaluer la qualité du site et mettre à jour les informations relatives à la sécurité pour les futurs programmes dans la région
 - ▶ Identifier tout problème de harcèlement sexuel survenu pendant votre programme
 - ▶ Consigner par écrit les enseignements tirés et la façon de répondre aux exigences juridiques, et les partager
 - ▶ Évaluer les solutions numériques utilisées dans le programme
 - ▶ Recueillir les données économiques de référence et recenser les problèmes macro-économiques qui ont eu une incidence sur les résultats du programme

2f Recommander des changements sur la base de l'évaluation des objectifs d'apprentissage

- ▣ Identifier les changements potentiels à apporter à la conception et à l'animation sur la base de l'évaluation des objectifs d'apprentissage
- ▣ Voir si les changements identifiés sont réalisables
- ▣ Recommander des changements pour améliorer la conception et l'animation
- ▣ Prévoir d'appliquer les changements et de fournir des mises à jour et des cours de rafraîchissement aux participants
- ▣ Communiquer les résultats du programme d'une manière culturellement adaptée et intégrant la dimension de genre 

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Les méthodes pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage	La méthode d'évaluation est adéquate par rapport au niveau des objectifs d'apprentissage
	La méthode d'évaluation est basée sur un résultat observable
	La méthode d'évaluation identifie les procédures d'évaluation et de mise en œuvre (par exemple, la notation, la possibilité de repasser le test)
	La méthode d'évaluation cadre avec les contraintes du projet
Les supports pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage	Les supports pour l'évaluation des objectifs d'apprentissage sont adéquats par rapport au niveau des objectifs d'apprentissage
	Les supports pour l'évaluation des apprentissages permettent de vérifier que les objectifs d'apprentissage ont été atteints
L'évaluation de la performance individuelle du participant	La performance individuelle des participants est évaluée par rapport à chaque objectif d'apprentissage
	La performance individuelle des participants est évaluée conformément à la conception
L'évaluation de la performance collective des participants	Les tendances et les modèles dans la réalisation des objectifs d'apprentissage sont identifiés
	Les facteurs qui influent sur la réalisation des objectifs d'apprentissage sont identifiés
Les changements recommandés en matière de conception et d'animation	Les recommandations sont basées sur l'évaluation des données agrégées relatives à la performance des participants
	Les changements recommandés favorisent la réalisation des objectifs d'apprentissage

3. Évaluer le transfert de l'apprentissage

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De voir si la solution d'apprentissage a une incidence sur les résultats en matière de performance.
- De trouver des moyens d'améliorer le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

3a Élaborer un plan pour évaluer le transfert de l'apprentissage

Voir *Évaluer les besoins en matière de performance 4d*

3b Identifier les résultats attendus en matière de performance

Voir *Évaluer les besoins en matière de performance 2c*

3c Élaborer des supports pour évaluer le transfert de l'apprentissage

Voir *Concevoir des expériences d'apprentissage 4h*

3d Évaluer le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail

- Recueillir des données pour identifier les écarts entre les résultats préalables, actuels et attendus en matière de performance
- Interroger les anciens participants pour vérifier l'application et l'incidence de la formation sur leur travail ou leur vie
- Identifier des facteurs autres que l'apprentissage susceptibles d'influer sur les résultats en matière de performance
- Évaluer l'incidence de la formation sur les résultats en matière de performance
- Déterminer les obstacles au transfert de l'apprentissage (par exemple, un logiciel qui ne fonctionne pas comme prévu, des superviseurs qui ne favorisent pas la performance)
- Voir comment les facteurs familiaux qui pèsent sur les femmes influent sur leur capacité à transférer l'apprentissage 
- Voir comment l'accès ou le manque d'accès à la technologie a favorisé ou limité le transfert de l'apprentissage

3e Recommander des changements sur la base de l'évaluation du transfert de l'apprentissage

- Identifier les changements potentiels à apporter à la conception et à l'animation en fonction de l'incidence que la solution d'apprentissage a eu sur les résultats en matière de performance
- Identifier les changements potentiels à apporter pour favoriser le transfert de l'apprentissage en fonction de l'incidence que la solution d'apprentissage a eu sur les résultats en matière de performance
- Voir si les changements identifiés sont réalisables
- Recommander des changements pour améliorer l'impact de la solution d'apprentissage sur les résultats en matière de performance
- Décider de la façon de communiquer les résultats à plus long terme du programme, en tenant compte des normes culturelles et religieuses, de la situation politique, ainsi que des normes et des comportements sexospécifiques  

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le plan pour évaluer le transfert de l'apprentissage	Le plan identifie les données à recueillir et à analyser
	Le plan indique à quel moment sont réalisées les évaluations
	Le plan inclut des données de référence sur la performance avant l'intervention
	Le plan inclut une estimation des ressources requises pour mettre en œuvre le plan d'évaluation
Les supports permettant d'évaluer le transfert de l'apprentissage	L'évaluation est claire et facile à réaliser
	L'évaluation restitue les données pertinentes (par exemple, l'utilisation des nouvelles compétences, la capacité d'appliquer les nouvelles compétences et les obstacles au transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail)
	L'évaluation utilise la technologie disponible pour simplifier la collecte et la présentation des données
L'évaluation des résultats en matière de performance	L'écart entre les résultats préalables, actuels et attendus en matière de performance est identifié
	Les résultats sont formulés sous forme de réalisations spécifiques en matière de performance
	Les résultats sont basés sur des données précises et fiables et une solide analyse
	Les relations de cause à effet entre les écarts de performance sont identifiées
	L'évaluation vérifie l'adéquation des résultats attendus en matière de performance au vu des données actuelles de performance
Les changements recommandés à apporter aux solutions d'apprentissage et à leur transfert	Les recommandations sont basées sur l'analyse indiquant l'impact qu'a eu la formation sur la performance
	Les recommandations continuent de favoriser la réalisation des objectifs d'apprentissage
	Les recommandations sont réalistes pour l'organisation et l'unité de travail
	Les recommandations sont basées sur les obstacles identifiés au transfert de l'apprentissage
	Les recommandations continuent de favoriser la réalisation des objectifs d'apprentissage
	Les recommandations sont réalistes pour l'organisation et l'unité de travail

4. Évaluer les résultats de l'entreprise

Importance

La maîtrise de ces compétences vous permet :

- De voir si la solution d'apprentissage a une incidence sur les résultats de l'entreprise.
- De trouver des moyens d'améliorer les solutions d'apprentissage et autres solutions de performance.

Compétences complémentaires et tâches

Ces tâches permettent de maîtriser les compétences complémentaires (en caractères gras). Une fois que vous terminez une tâche ou une sous-tâche de la compétence complémentaire, cochez la case en regard :

4a **Élaborer un plan pour évaluer les résultats des solutions d'apprentissage**

Voir *Évaluer les besoins en matière de performance 4d*

4b **Évaluer les besoins en matière de performance**

Voir *Évaluer les besoins en matière de performance 2c*

4c **Évaluer les résultats de l'entreprise**

- Recueillir des données pour identifier les écarts entre les résultats préalables, actuels et attendus en matière de performance
- Recenser les facteurs non liés à la performance susceptibles d'avoir une incidence sur les résultats de l'entreprise (instabilité politique et mouvements sociaux par exemple). 
- Évaluer l'incidence de la formation sur les résultats en matière de performance et sur les résultats ultérieurs de l'entreprise.
 - Évaluer les améliorations au niveau de la confiance et des compétences d'encadrement, le cas échéant 
 - Évaluer l'efficacité du coaching et du mentorat 
 - Évaluer l'efficacité du réseautage (pair-à-pair ou inter-entreprises) 
- Recueillir les données économiques avant et après le programme pour le groupe cible afin de voir si la formation a eu un effet direct sur la situation économique des participants
 - Recueillir des preuves sur les changements de la situation économique directement attribuables au programme

4d **Recommander des changements sur la base de l'évaluation des résultats de l'entreprise**

- Identifier les changements potentiels à apporter à la conception et à l'animation en fonction de l'incidence que la solution d'apprentissage et les résultats en matière de performance ont eu sur les résultats de l'entreprise
- Identifier les changements potentiels à apporter pour favoriser le transfert de l'apprentissage en fonction de l'incidence que la solution d'apprentissage et les résultats en matière de performance ont eu sur les résultats de l'entreprise
- Voir si les changements identifiés sont réalisables
- Recommander des changements pour améliorer l'impact de la solution d'apprentissage sur les résultats en matière de performance et les résultats ultérieurs de l'entreprise

Principaux résultats et critères d'évaluation

La maîtrise de ces compétences donne généralement les résultats suivants. Les critères d'évaluation correspondent à un résultat de très grande qualité.

PRINCIPAUX RÉSULTATS	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Le plan pour évaluer les résultats de l'entreprise	Le plan identifie les données à recueillir et à analyser
	Le plan indique à quel moment sont réalisées les évaluations
	Le plan inclut des données de référence sur les résultats de l'entreprise avant l'intervention
	Le plan inclut une estimation des ressources requises pour mettre en œuvre le plan d'évaluation
L'évaluation des résultats de l'entreprise	L'écart entre les résultats préalables, actuels et attendus de l'entreprise est identifié
	Les résultats sont formulés sous forme d'indicateurs spécifiques existants
	Les résultats sont basés sur des données précises et fiables et une solide analyse
	Les relations de cause à effet entre l'intervention, les résultats en matière de performance et les résultats de l'entreprise sont identifiées, dans la mesure du possible
	L'évaluation permet de déterminer la pertinence des indicateurs à la lumière des résultats effectifs de l'entreprise
Les changements recommandés à apporter aux solutions d'apprentissage (y compris l'assistance pour le transfert)	Les recommandations sont basées sur l'analyse indiquant l'impact qu'a eu la solution d'apprentissage sur les résultats en matière de performance et les résultats ultérieurs de l'entreprise
	Les changements recommandés favorisent la réalisation des résultats attendus en matière de performance
	Les recommandations sont réalistes pour l'organisation et l'unité de travail

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LES PROGRAMMES INTÉGRANT LA DIMENSION DE GENRE





INTRODUCTION

Pourquoi cibler les programmes d'apprentissage intégrant la dimension de genre ?

Partout dans le monde, l'impérieuse nécessité d'assurer l'égalité entre les sexes est de plus en plus largement reconnue. Comblar le fossé en matière de revenus, d'emploi, de santé et d'éducation entre les hommes et les femmes n'est pas uniquement un impératif social et moral, mais un besoin économique également. Une étude de la Banque mondiale a montré qu'à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars¹. Par ailleurs, une étude réalisée en 2017 par l'Organisation internationale du travail a révélé que la participation des femmes au marché mondial du travail demeure de 27 % inférieure à celle des hommes. D'après les travaux de recherche du McKinsey Global Institute, 12 000 milliards de dollars pourraient s'ajouter au PIB mondial en 2025 si chaque pays progressait aussi vite que les pays les plus rapides de sa région vers la réalisation de l'égalité des sexes².

Il est particulièrement important pour les marchés émergents de relever ce défi, car ils doivent de toute urgence maximiser leur capital humain pour la croissance économique. Cependant, certains des pays les plus pauvres du monde enregistrent également les écarts les plus importants en matière de genre, ce qui limite sévèrement la capacité des femmes et des filles à s'épanouir en tant que membres productifs de la société.

Plusieurs facteurs entravent la pleine participation des femmes en tant que salariées, chefs d'entreprise, consommatrices et dirigeantes. Les femmes possèdent ou dirigent plus des deux-tiers des petites et moyennes entreprises sur les marchés émergents. Néanmoins, l'un des principaux obstacles à leur croissance est le manque de financement, qui se chiffre à environ 1480 milliards de dollars pour les petites et moyennes entreprises appartenant à des femmes³. Les femmes rencontrent également des difficultés d'accès aux marchés, à la technologie, à l'information et aux réseaux pair-à-pair. Les femmes consacrent trois fois plus de temps que les hommes aux tâches ménagères et aux soins. Ce travail a une valeur estimée à 10 000 milliards de dollars, ce qui représente 13 % du PIB mondial, mais bien souvent il n'est pas rémunéré⁴. Les femmes sont également davantage sujettes aux risques de violence

En 2015, les États Membres des Nations Unies ont adopté une série de 17 Objectifs de développement durable (ODD) et se sont engagés à œuvrer ensemble pour les atteindre d'ici 2030. L'ODD 4 vise « à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et à promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». L'ODD 5 vise à « réaliser l'égalité des sexes et à autonomiser toutes les femmes et les filles ».

et de harcèlement lorsqu'elles utilisent les transports en commun, ce qui nuit à leur capacité d'effectuer des allers-retours entre le lieu de travail et l'école⁵. Les obstacles juridiques, sociaux, culturels ou personnels peuvent également entraver sérieusement leur capacité à apporter une contribution économique.

Tous ces facteurs montrent qu'il est nécessaire de mettre en place des programmes intégrant la dimension de genre. En aidant les femmes à participer pleinement à des programmes de formation, on leur permet d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour les économies du futur. Cela permettra aux pays de bâtir un capital humain indispensable et de libérer le potentiel formidable mais bien souvent inexploité des femmes, aussi bien des chefs d'entreprise que des salariées, stimulant ainsi la croissance et améliorant les conditions de vie des familles et des collectivités, notamment sur les marchés émergents où les besoins sont les plus pressants.

Mise en application de la dimension de genre

Les programmes intégrant la dimension de genre prennent en compte les problèmes spécifiques susceptibles de limiter disproportionnellement la participation des femmes. Par exemple, ils prennent en considération les contraintes liées à la mobilité et à la sécurité en fournissant un transport sécurisé, proposent des horaires de formation sur le temps scolaire pour permettre aux participants de s'acquitter de leurs responsabilités familiales, s'adaptent aux différents niveaux d'éducation en modifiant le contenu des cours et aident les femmes à croire en leurs capacités en

proposant des activités qui renforcent leur confiance en elles. Ces programmes portent également sur le développement des compétences en donnant accès au mentorat, au coaching et aux réseaux pair-à-pair⁶.

Comment utiliser ce supplément

Ce supplément fournit des informations complémentaires sur la façon de mettre en œuvre les tâches présentées dans le Guide pour la formation en garantissant l'égalité d'accès aux programmes d'apprentissage entre hommes et femmes. Il contient des exemples de question et des conseils et approches basés sur des informations factuelles ainsi que sur les meilleures pratiques et enseignements tirés à l'échelle internationale. Sans être exhaustifs, ces facteurs peuvent contribuer à orienter l'élaboration et la mise en œuvre des programmes de formation intégrant la dimension de genre. Les notes de fin fournissent des informations, des exemples et des ressources supplémentaires. Les informations figurant dans la présente publication sont adaptées à une large gamme de participants, notamment les femmes chefs d'entreprise, les salariées, les dirigeantes, les consommatrices et les parties prenantes de la collectivité. Le supplément vise avant tout à améliorer la participation et l'engagement des femmes dans les programmes de formation et, par voie de conséquence, leur représentation au sein de la population active et de l'économie.

Comment les facteurs à prendre en considération pour intégrer la dimension de genre sont-ils structurés ?

Les participants doivent être au cœur des programmes de performance et d'apprentissage. Si les besoins des participants ne sont pas dûment pris en compte, ces derniers ne pourront ni assimiler ni appliquer pleinement les concepts enseignés pendant la formation. De nombreux facteurs ont une incidence sur les besoins des participants, mais il y a trois grands types de facteurs à prendre en considération⁷ :

- **Au niveau national** : l'influence de la collectivité, des normes sociales, des perceptions en matière de genre, des événements ou des appartenances politiques, des convictions religieuses, des lois, des politiques, des infrastructures, des technologies disponibles et de la sécurité collective sur l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats d'un programme d'amélioration de la performance.
- **Au niveau individuel** : l'effet qu'ont les caractéristiques et les facteurs personnels, la personnalité, les connaissances, les compétences, les capacités, l'état d'esprit, les idées et les réseaux formels et informels sur la capacité du participant

à s'inscrire et à s'investir activement dans un programme et à apprendre et utiliser ce que le programme lui enseigne.

- **Au niveau familial** : les contraintes qu'imposent les obligations ménagères et la garde des enfants en termes de temps et d'énergie, la participation des membres de la famille aux processus décisionnels qui influent sur la capacité d'une personne à participer ou à s'engager dans le programme.

Pour chaque type ci-dessous, vous trouverez les facteurs, les tâches, les questions clés, les conseils et les approches permettant de mettre en œuvre des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes ciblant les femmes sur les marchés émergents. Ils viennent compléter les compétences, les compétences complémentaires et les tâches qui figurent dans le Guide pour la formation.

Les compétences sont regroupées dans les sept phases qui constituent généralement le cycle de vie d'un projet de formation. Ces sept phases sont les suivantes *Évaluer les besoins en matière de performance*, *Concevoir des programmes*, *Concevoir des expériences d'apprentissage*, *Animer la formation*, *Favoriser le transfert de l'apprentissage* et *Évaluer la formation*.

Pendant les différentes phases du projet, il est essentiel de maintenir une relation solide avec les clients. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* est placée au centre du cycle de vie du projet et qu'elle empiète sur toutes les autres phases.



FIGURE 1 : La roue des compétences

**TABLEAU 1 : Définition de chaque niveau de considération pour les programmes intégrant la dimension de genre**

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	FACTEURS CLÉS	DÉFINITION
Au niveau national Les facteurs externes sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats des programmes d'amélioration de la performance. Si ces facteurs échappent généralement au contrôle direct d'un spécialiste de la formation, il est néanmoins nécessaire de les aborder lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes d'amélioration de la performance.	Normes sociales et culturelles	Les sensibilités locales telles que les coutumes et les traditions culturelles, les convictions et les pratiques religieuses et les rôles identitaires socialement imposés (notamment les appartenances raciale, tribale, religieuse, politique, de classe et de genre).
	Stabilité économique	Vigueur, niveau de développement et ouverture du marché (secteur public par opposition au secteur privé), niveau de l'emploi et débouchés potentiels. Les conditions économiques et les programmes de développement régional ou les plans de relance existants pourraient avoir une incidence sur le financement disponible pour les programmes d'apprentissage ou les tarifs facturés aux participants.
	Environnement juridique	Lois, réglementation et politiques locales, y compris les lois affectant la liberté d'action et de mouvement des femmes ; la propriété, la succession et la gestion des biens ; ainsi que la création et la gestion d'une entreprise.
	Technologie	Accessibilité, disponibilité et fiabilité des technologies de l'information et des communications sur le site du programme.
	Infrastructures et logistique	Accessibilité, disponibilité et fiabilité des installations, services publics, assainissement, transports, restauration, hébergement et autres services.
	Sécurité et sûreté	Protection contre les facteurs liés à un conflit politique, au terrorisme, à la violence, à la violence sexiste et au harcèlement sexuel ou à un stress post-traumatique collectif après un conflit pour les participants, les prestataires et toutes les personnes associées au programme d'amélioration de la performance.
Au niveau individuel Les caractéristiques, les circonstances et les facteurs personnels des participants dans un programme d'amélioration de la performance. Un professionnel de la formation est susceptible d'influer sur plusieurs de ces facteurs.	Confiance⁸	Le niveau de confiance d'un individu, notamment la confiance en soi, l'auto-efficacité et la capacité à surmonter les erreurs, et ses conséquences sur la capacité de l'individu à apprendre, à appliquer et à démontrer les connaissances et les compétences. <i>La confiance en soi</i> est un sentiment de confiance à l'égard de ses propres capacités, de ses qualités et de son jugement. La confiance est une compétence qui peut être développée. <i>Le sentiment d'auto-efficacité</i> est la croyance qu'a un individu en sa capacité à réaliser une tâche. <i>La capacité à se relever après une erreur</i> est une compétence qui se comprend d'elle-même.
	Leadership	Les compétences d'encadrement, notamment l'assertivité, la capacité de défendre ses propres intérêts et la résilience pour surmonter l'adversité et les obstacles qui freinent l'ambition, notamment les normes sociales et les traumatismes. <i>L'assertivité</i> est une compétence qui permet de s'affirmer pour soi-même et les autres. <i>La capacité de défendre ses propres intérêts</i> est une compétence qui permet de défendre ses opinions plutôt que de laisser les autres agir à sa place. <i>La résilience</i> est la capacité à surmonter les difficultés et à persévérer face à l'adversité
	Éducation & compétences	Le niveau actuel des connaissances, des compétences et des aptitudes que possède un individu sur un sujet donné.
	Réseaux	Les relations formelles et informelles d'un individu avec les pairs, les mentors et les coaches, les relations professionnelles, etc., qui viennent compléter ou entretenir une performance durable avant, pendant et après un programme ⁹ .
	Finances et ressources	La capacité financière dont dispose un individu pour s'engager dans une initiative d'amélioration de la performance (par exemple la capacité de payer les frais d'inscription ou de s'absenter du travail ou de l'entreprise pour participer).
Au niveau familial Obligations ménagères des participants à un programme d'amélioration de la performance. Ces dernières posent souvent des difficultés supplémentaires aux femmes. Un spécialiste de la formation est susceptible de pouvoir concilier plusieurs de ces facteurs.	Disponibilité	Les contraintes auxquelles se heurtent les participants pour trouver un juste équilibre entre les tâches ménagères et les autres responsabilités.
	Responsabilités familiales	Facteurs et contraintes qui pèsent sur ceux qui s'occupent des enfants dans une famille.
	Prise de décision / liberté d'action	La capacité des femmes à prendre des décisions et à tirer parti des opportunités (par exemple avoir son mot à dire sur les finances du ménage et sur leur développement personnel) ¹⁰ .

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

COOPÉRER AVEC LES CLIENTS

Tout au long du projet, il est primordial de maintenir une relation solide avec le client pour atteindre son but. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* se situe au centre de la roue de compétences et qu'elle empiète sur toutes les phases du projet. Dans la présente section, vous trouverez des conseils sur les étapes à suivre et les questions à examiner lorsque vous travaillez avec votre client pour mettre en œuvre les différentes phases. Les tâches et les facteurs à considérer sont regroupés sous forme de facteurs spécifiques aux marchés émergents ; il n'y a pas d'ordre chronologique. Les tâches et les facteurs à considérer qui ont été retenus visent à élargir la façon dont le client perçoit les programmes de formation et l'importance de l'égalité d'accès aussi bien pour les femmes que les hommes qui participent.

Nous incluons notamment les *normes* sociales pour vous permettre de comprendre les différents besoins des participants, aussi bien ceux des hommes que des femmes ; la *technologie* pour vous montrer qu'il est peut-être nécessaire d'utiliser des modalités de formation différentes pour rejoindre les hommes et les femmes ; et finalement, nous vous suggérons la possibilité de proposer des *services supplémentaires* afin de compléter la formation, tels que le mentorat, le coaching et des services de garde d'enfants. Pour une vision plus complète de l'ensemble des tâches séquentielles que comporte cette compétence, veuillez vous reporter au *Guide pour la formation*.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Coopérer avec les clients* sont les suivants :

- Obtenir les informations dont vous avez besoin pour satisfaire, voire dépasser les attentes sur une mission.
- Élargir la façon dont vous et vos clients percevez les solutions efficaces et novatrices.
- Satisfaire à la fois les besoins du participant et de l'organisation qui commandite le projet.
- Réduire au minimum les malentendus, les surprises ou les déceptions.
- Susciter l'engagement pour mettre en œuvre les solutions.
- Terminer les projets dans le respect des délais et du budget établi.
- Maintenir la satisfaction du client tout au long du projet.

Lorsque vous *coopérez avec les clients* pour concevoir et mettre en œuvre des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes visant spécifiquement les femmes, il est important de comprendre la façon dont l'organisation, et notamment sa direction, perçoit les femmes en tant que salariées et dirigeantes. Soyez prêt à présenter une argumentation solide en faveur des programmes intégrant la dimension de genre, qui permettent aux hommes et aux femmes de participer sur un même pied d'égalité, et à décrire les activités spécifiques et les types d'assistance qui rendent le programme efficace pour les deux sexes. Le mentorat et le coaching ont par exemple donné d'excellents résultats en permettant aux femmes d'appliquer ce qu'elles avaient appris¹¹.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES

QUESTIONS 

CONSEILS ET APPROCHES 

Au niveau national

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

Voir comment les femmes sont perçues dans l'organisation du client et indiquer au client et aux parties prenantes comment leur organisation peut bénéficier de l'égalité entre les sexes

1. Quelles sont les attentes du client concernant les programmes qui favorisent l'égalité entre les sexes ou qui ciblent exclusivement les femmes ?
2. Comment se renseigner sur les facteurs qui empêchent les femmes de participer aux programmes ?

- Se renseigner sur la dimension et les dynamiques de genre et sur l'argumentaire pour les programmes de formation ciblant spécifiquement les femmes¹².
- Voir si le client ou le commanditaire du projet est sensible aux questions de genre, notamment aux contraintes que la société exerce sur les femmes et les conséquences qu'elles ont sur la capacité des femmes à acquérir des connaissances ou à améliorer leur situation économique.



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES (suite)

<p>Voir comment les femmes sont perçues dans l'organisation du client et indiquer au client et aux parties prenantes comment leur organisation peut bénéficier de l'égalité entre les sexes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Comment sensibiliser les clients aux avantages que procurent les programmes d'apprentissage et de formation intégrant la dimension de genre ? 4. Comment sensibiliser les clients aux facteurs qui empêchent les femmes de participer aux programmes ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Améliorer la représentation des femmes dans la planification de projet en invitant davantage les femmes à participer en tant que membres du comité d'examen du projet/de l'équipe de gestion du projet Viser un minimum de 30 % de représentantes féminines sur ces comités¹³. ▸ Élaborer un argumentaire en faveur des programmes intégrant la dimension de genre. De nombreuses organisations internationales et non gouvernementales fournissent des livres blancs, des guides, des vidéos ou d'autres informations pédagogiques sur ces thèmes. ▸ Recenser les priorités des secteurs d'activité ou des unités de travail, y compris les initiatives et les priorités intégrant la dimension de genre, le cas échéant
---	--	--

TECHNOLOGIE

<p>Examiner la viabilité des solutions numériques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le client peut-il financer l'apprentissage numérique ? 2. À quel point le client souhaite-t-il participer au fonctionnement, au financement ou à la conception de l'apprentissage numérique dans le cadre du programme ? 3. Les coûts élevés liés aux données pour le webinaire, etc. vont-ils constituer un obstacle ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Le fait d'associer les solutions d'apprentissage telles que les séances en présentiel et la formation en ligne procure davantage de flexibilité et ajoute de la variété au programme. Dans certains cas, les participantes préfèrent la formation en ligne¹⁴. ▸ Évaluer les coûts liés aux données lorsque vous proposez des solutions numériques dans le programme.
---	--	--

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

<p>Aborder les besoins en matière de communication</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les moyens adaptés et disponibles pour communiquer avec les participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Se mettre d'accord avec les clients sur les moyens de communication adaptés pour les participants des deux sexes, notamment la messagerie électronique, le téléphone, WhatsApp pour confirmer sa présence et s'inscrire.
--	--	--

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

<p>Aborder la sécurité des participants</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Y a-t-il des options de transport et des sites sécurisés pour les participants, en particulier pour les femmes ? 2. Le client ou le commanditaire du programme peut-il assurer le transport sur les sites externes, par exemple en minibus ? 3. Le client est-il prêt à payer l'hébergement de nuit ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Aborder les contraintes des participants en matière de mobilité et de sécurité¹⁵. ▸ Trouver un site pratique et sécurisé dans les locaux du client ou consulter les experts locaux pour des alternatives¹⁶. ▸ Discuter des coûts et de la sécurité pour les différentes options.
---	--	--

Au niveau individuel

RÉSEAUX

Examiner le mentorat et le coaching¹⁷

1. Y a-t-il de bons mentors et coachs disponibles sur le marché local ?
 2. Le client est-il en mesure d'assurer ce service ?
 3. Est-il possible de faire appel à des collaborateurs potentiels, localement ou à l'international ?
 4. Le client est-il prêt à payer un coaching en présentiel, au téléphone ou en ligne ?
 5. Le mentorat ou le coaching serait-il fourni en complément du programme de formation ou en option individuelle ?
- ▶ Utiliser le mentorat ou le coaching après la formation afin que les participants soient davantage susceptibles de continuer à utiliser ce qu'ils ont appris en classe¹⁸.
 - ▶ Discuter des coûts, de la durée et des avantages conférés par les mentors ou les coachs.
 - ▶ Envisager d'avoir recours au mentorat par téléphone ou en ligne qui coûte moins cher que le mentorat en présentiel.
 - ▶ Envisager d'avoir recours au coaching collectif qui coûte moins cher que le coaching individuel.
 - ▶ Fournir une aide en termes de réseautage et de coaching aux entrepreneurs des deux sexes dès les premières phases de création de leur entreprise¹⁹.

FINANCES ET RESSOURCES

Envisager d'utiliser des mesures incitatives

1. Quelles aides (par exemple une allocation périodique, des repas, le transport) pourraient s'avérer nécessaires pour encourager les participants des deux sexes ?
 2. Les participants seraient-ils attirés par les aides plutôt que par les possibilités d'apprentissage ?
- ▶ Éviter de proposer des mesures incitatives que des membres de la famille peuvent facilement détourner à leur profit.
 - ▶ Essayer d'utiliser des aides non-financières valorisées par les participants au programme (repas et transport aller-retour fournis pendant la formation)²⁰.
 - ▶ Si vous optez pour une allocation périodique, les versements doivent être réguliers et s'effectuer par l'intermédiaire d'un mécanisme transparent²¹.

Au niveau familial

RESPONSABILITÉS FAMILIALES

Examiner les moyens de promouvoir et d'améliorer la participation des femmes au programme

1. Quelles options le programme peut-il proposer aux participants qui doivent faire garder leurs enfants ?
 2. Le client est-il prêt à proposer un système de garde aux mères/parents qui participent au programme²² ?
- Proposer des solutions de remplacement pour que les participants puissent s'acquitter de leurs responsabilités familiales, notamment en programmant la formation sur des horaires de jour tout en évitant le début de matinée ou la fin d'après-midi et la soirée, ainsi que les formations en fin de semaine lorsque les familles passent du temps ensemble, faire coïncider les heures de formation avec les heures d'ouverture de l'école et de la garderie, le cas échéant, éviter les programmes se déroulant sur des sites externes ou sur plusieurs jours, commencer et finir à l'heure et choisir un site pratique (accès par les transports publics et vaste zone de stationnement par exemple).
 - Sensibiliser le client au fait que les problèmes de garde d'enfants sont susceptibles d'empêcher les femmes de participer au programme et proposer des stratégies d'atténuation viables, comme la prise en charge des frais de garde par le client et la fourniture d'un transport sécurisé pour les parents et les enfants²³. Selon les exigences des parents, le client peut décider de proposer une subvention pour la garde d'enfants, un bon de réduction ou des places gratuites ou à un tarif préférentiel dans une garderie située à proximité du site de formation.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT

D'ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Le temps et les ressources nécessaires pour évaluer correctement la performance peuvent varier considérablement. Il est possible que quelques heures vous suffisent pour définir clairement ce que les participants devraient être en mesure de faire après l'expérience d'apprentissage ou que vous soyez obligé de réaliser une analyse approfondie des besoins et de déterminer une stratégie de formation pour un problème de performance complexe faisant intervenir plusieurs processus de travail, fonctions et rôles.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Évaluer les besoins en matière de performance* sont les suivants :

- De disposer d'éléments pour étayer les hypothèses.
- De vous attaquer aux vrais problèmes et causes.
- D'éviter de choisir précipitamment une solution d'apprentissage.
- De sélectionner la ou les meilleures solutions.
- De déterminer comment évaluer les résultats.

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les besoins en matière de performance pour concevoir et mettre en œuvre des programmes intégrant la dimension de genre ou des

programmes ciblant spécifiquement les femmes, il est important de préciser qui participera au programme.

Pour déterminer les exigences du programme, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie de la culture locale, des niveaux d'instruction et de connaissances des participants des deux sexes, de leur niveau de confiance et de leurs compétences d'encadrement, des processus de prise de décision au sein de la famille et des responsabilités en termes de garde d'enfants. Si vous proposez une solution numérique par exemple, vérifiez que les participantes se sentent en confiance et à l'aise pour suivre une formation en ligne. Les femmes ont souvent des lacunes en matière de connectivité et de compétences²⁴, mais elles estiment que les outils en ligne peuvent leur permettre de suivre leur formation sans exiger trop de temps²⁵. N'oubliez pas d'inclure des femmes et de prendre en compte leur point de vue lors de l'évaluation des besoins et de la conception du programme, que vous ciblez uniquement des femmes ou les deux sexes. Pour ce faire, vous pouvez inclure des femmes dans les équipes d'évaluation et de conception ou interviewer des femmes qui représentent le public ciblé par le programme.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES

QUESTIONS 

CONSEILS ET APPROCHES 

Au niveau national

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

Examiner les valeurs sociales et les systèmes de croyance locaux

1. Quelles influences externes (facteurs culturels, sociétaux ou religieux) affectent la conception, le contenu, la participation ou la mise en œuvre du programme ?
2. Comment la société locale perçoit les femmes dans l'entreprise ? La société locale encourage-t-elle la participation des femmes en tant que salariées dans le secteur structuré ?
3. Quels sont les obstacles à l'intégration de la dimension de genre ?

- ▶ Inclure des femmes dans les équipes d'évaluation et interviewer des femmes qui représentent le public ciblé.
- ▶ S'informer à propos de la vie quotidienne des participants de façon à faire coïncider le programme avec leurs préférences et leurs objectifs en matière de formation²⁶.
- ▶ Voir si les normes culturelles locales exigent des séances distinctes pour les femmes ou si les participantes préfèrent des programmes distincts réservés aux femmes. Dans certains cas, un programme mixte peut être l'occasion d'apprendre davantage de choses pour les femmes en les exposant à divers styles de leadership chez les participants des deux sexes²⁷.



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES (suite)

Examiner les valeurs sociales et les systèmes de croyance locaux (suite)		<ul style="list-style-type: none"> ▸ Consulter des experts locaux de confiance sur la façon dont les femmes sont perçues en milieu de travail ou en tant que chefs d'entreprise. ▸ Évaluer le rôle que jouent ou que pourraient jouer les médias locaux dans la façon dont les femmes sont perçues en tant que salariées et chefs d'entreprise.
Voir quelles sont les conséquences qu'entraîne le recours à un animateur ou à une animatrice ²⁸	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les participants préfèrent-ils un animateur ou une animatrice ? Cela affectera-t-il l'intégralité du programme ou seulement quelques séances ? 2. Y a-t-il suffisamment d'animateurs ou d'animatrices disponibles ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Demander aux participants cibles potentiels s'ils se sentiraient plus à l'aise avec un animateur du même sexe (les programmes réservés aux femmes privilégieront peut-être les animatrices pour certains thèmes). ▸ Envisager d'avoir recours à deux animateurs, un homme et une femme.

ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

Voir comment le statut juridique des femmes peut affecter le programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Y a-t-il une loi susceptible de restreindre l'accès et la capacité des femmes à bénéficier du programme ? 2. Les femmes ont-elles l'autorisation de conduire ou de voyager seule ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir quelles sont les conséquences du statut juridique des femmes²⁹ sur la conception, le contenu, la fréquentation ou les objectifs du programme (notamment si le programme vise à améliorer la participation économique des femmes, leur capacité à posséder des biens, à détenir un compte bancaire ou à posséder un téléphone portable peut considérablement affecter le résultat. Si les femmes n'ont pas l'autorisation de conduire, il peut s'avérer nécessaire de choisir un site situé à proximité ou de fournir des options de transport).
--	--	---

TECHNOLOGIE

Trouver des solutions substitutives aux séances en présentiel	<ol style="list-style-type: none"> 1. La formation en présentiel est-elle l'approche la plus accessible, efficace et rentable pour les participants ? 2. Les participants se sentiraient-ils à l'aise avec une formation numérique en distanciel³⁰ ? 3. Les participants maîtrisent-ils le numérique ? Font-ils confiance aux sources numériques³¹ ? 4. Quel sont les frais de connexion à Internet ? 5. Qui contrôle l'accès aux outils numériques ? Faut-il une autorisation ? De qui ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir s'il est justifié d'utiliser une solution numérique en comparant les avantages et les inconvénients en termes d'évolutivité, d'accessibilité, de coût et d'efficacité. ▸ Voir comment faciliter au mieux l'acquisition d'un ordinateur et des compétences numériques, si nécessaire. ▸ Recenser les établissements éducatifs locaux ou les centres communautaires équipés d'ordinateurs où les participants au programme pourraient se réunir régulièrement à des heures adaptées à leur emploi du temps qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités domestiques.
---	--	--

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Recenser les contraintes sur le plan de la mobilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mobilité des participants est-elle restreinte ? Dans l'affirmative, de quelle façon ? 2. Un hébergement de nuit est-il nécessaire ou approprié ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir l'impact des divers scénarios logistiques et des modalités de mise en œuvre de la formation sur la participation et analyser les coûts et les avantages³². ▸ Voir si les participants ont besoin d'un moyen de transport pour eux ou leurs enfants.
---	---	--

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Examiner les conséquences inattendues (comme la violence sexiste) du programme sur les participants

1. Le fait de participer au programme peut-il avoir un effet négatif sur les participants ou les participantes ?
2. D'où sont susceptibles de venir les répercussions ?

- Élaborer des plans pour atténuer les répercussions négatives avant qu'elles ne surviennent, à la fois sur le site et sur les itinéraires routiers.
- Voir si les participants peuvent effectuer des allers-retours sans danger vers le site de formation³³.
- Choisir des heures et des itinéraires de déplacement sûrs (notamment lorsque les journées sont les plus longues).
- Communiquer les avantages du programme à la collectivité.
- La participation doit rester confidentielle et il faut demander aux participants de penser à ce qu'ils diront aux membres de leur famille et au public concernant leur participation.

Au niveau individuel**CONFIANCE ET LEADERSHIP**

Évaluer la nécessité d'intégrer des activités de renforcement de la confiance en soi dans le programme^{34,35}

1. Comment évaluer le niveau de confiance des participants et mesurer le changement ?
2. Quels sont les changements attendus par les participants à l'issue du programme ? Quels sont les changements attendus par les clients à l'issue du programme ?
3. Existe-t-il des réseaux de femmes dont on peut tirer parti pour améliorer leur confiance ?

- Au niveau local, trouver des personnalités inspirantes avec des profils similaires, qui partageront leur expérience et inspireront confiance.
- Envisager de proposer une formation sur l'initiative individuelle ou d'intégrer certains de ces composants dans le programme pour renforcer la capacité de défendre ses propres intérêts, la résilience, la confiance en soi et la prise de risques³⁶.
- Recenser les programmes précédents et actuels que les femmes ont suivi au niveau local pour renforcer leur confiance afin d'éviter de proposer le même programme et d'établir une référence pour élaborer le programme.

Voir à quel point il est important de saluer les progrès réalisés par les participants en matière de renforcement de la confiance en soi

1. Le fait de saluer les progrès réalisés par les participants au programme dans cette collectivité serait-il bénéfique pour les participants ou le programme ?
2. Est-il possible ou nécessaire de fournir un agrément reconnu à l'externe ?
3. Les membres de la famille (par exemple les hommes chefs de famille, les époux, etc.) devraient-ils être invités à certaines séquences ou à l'intégralité du programme pour renforcer le soutien et la reconnaissance ?

- Voir si une visibilité et une reconnaissance accrues contribueraient à renforcer la confiance en soi des participants au programme.
- Voir si les participants au programme apprécieraient de recevoir un agrément reconnu à l'externe.
- Envisager d'autoriser la famille ou les hommes chefs de famille à participer aux programmes ciblant les femmes afin que les femmes soient mieux à même de mettre en œuvre ce qu'elles ont appris à l'issue du programme^{37,38}.
- Envisager d'organiser une cérémonie de remise de diplôme officielle. La reconnaissance externe et celle de la collectivité peuvent contribuer à améliorer la confiance et le sens du leadership des participants^{39,40,41}.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
---	-----------	-----------------------

CONFIANCE ET LEADERSHIP (suite)

Voir comment le fait de renforcer les compétences d'encadrement peut être bénéfique pour les participants et les résultats du programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est le niveau de compétences des participants en matière de leadership, d'assertivité et de résilience⁴² ? 2. Comment vérifier si le programme s'est avéré efficace pour renforcer les compétences des participants en matière d'encadrement, d'assertivité et de résilience ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Évaluer l'expérience des participants en termes d'apprentissage, d'application et de partage ou de démonstration des connaissances et des compétences similaires à celles enseignées dans le programme. ▸ Voir quelles sont les attentes des participants et du client sur la façon dont les participants utiliseront et partageront ce qu'ils ont appris dans le programme. ▸ Définir des indicateurs clés de réussite pour mesurer l'amélioration des compétences d'encadrement.
Voir comment le fait de renforcer la capacité à résoudre les problèmes peut être bénéfique pour les participants et les résultats du programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est le niveau de compétence des participants en matière de résolution des problèmes⁴³ ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Créer des exemples pertinents, des études de cas, des questions qui permettront de renforcer les compétences en matière de résolution de problèmes et d'esprit critique.

ÉDUCATION ET COMPÉTENCES

Examiner le profil démographique et les critères d'admission au programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les différences types entre les participants, en termes de niveau d'instruction, de compétences et de connaissances requises pour participer au programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir s'il existe des disparités entre les sexes en termes de niveau d'instruction, de compétences et de connaissances requises pour le programme et trouver des façons de réduire ces disparités. ▸ Voir si une formation préalable est nécessaire pour les participants. ▸ Vérifier que les critères d'admission n'excluent pas ou ne dissuadent pas les participants (hommes et femmes).
---	---	--

RÉSEAUX

Évaluer la viabilité du coaching et/ou du mentorat pour le programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le coaching et/ou le mentorat sont-ils réalisables ? 2. Les réseaux locaux de femmes pourraient-ils proposer des personnalités féminines inspirantes qui agirait comme mentors/coachs ? 3. Les hommes accepteraient-ils d'être coachés/mentorés par des femmes ? 4. Les femmes accepteraient-elles d'être coachées en présentiel par des hommes ? 5. Les femmes coachs/mentors accepteraient-elles de se déplacer pour s'occuper des participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Trouver des coachs aux profils divers (notamment par sexe, race, tribu, religion ou appartenance politique). ▸ Voir s'il est possible d'associer les participants avec des mentors du sexe opposé.
Évaluer la nécessité de faire appel à des figures féminines inspirantes dans le programme ⁴⁵	<ol style="list-style-type: none"> 1. A-t-on interviewé les parties prenantes de sexe féminin (public visé, formatrices, cadres) pour recenser les besoins et les préoccupations des femmes ? 2. La présence de personnalités féminines inspirantes améliorerait-elle la participation au programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Évaluer la présence de personnalités inspirantes qui encouragent les participantes dans leur vie quotidienne⁴⁴. ▸ Au niveau local, trouver des personnalités inspirantes qui peuvent aider à répondre aux besoins et aux préoccupations des participants des deux sexes.

RÉSEAUX (suite)

Évaluer l'influence des réseaux sociaux et de l'apprentissage par les pairs sur le programme	1. Quelle influence ont les amis et la famille sur la capacité des femmes à mettre en application ce qu'elles ont appris dans le programme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Envisager de proposer un réseautage pair-à-pair ou inter-entreprises en plus de la formation pour aider les participants à étendre leurs réseaux avec d'autres chefs d'entreprise, revendeurs, fournisseurs ou prêteurs⁴⁶. ▸ Envisager de créer un réseau regroupant les personnes ayant participé au programme afin qu'elles puissent s'entraider et pérenniser le programme.
Recenser l'ensemble des programmes de la région qui ciblent les femmes ou intègrent la dimension de genre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le marché local des programmes de renforcement des capacités est-il saturé ? Les mêmes personnes se voient-elles proposer les mêmes offres de formation de la part de plusieurs organisations ? 2. Quels sont les thèmes les plus populaires auprès des participants ? Quels thèmes ou modalités de mise en œuvre des programmes ne sont pas proposés ? Quelle est la qualité des programmes actuellement proposés en matière de renforcement des capacités ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Recenser les chevauchements et les synergies entre les programmes proposés et trouver une façon d'intégrer le programme ou d'établir un partenariat avec d'autres. ▸ Voir si un commanditaire serait susceptible de s'opposer à ce que vous établissiez un partenariat avec d'autres programmes ?

FINANCES ET RESSOURCES

Dans le cadre de la formation des femmes chefs d'entreprise, envisager de proposer un accès à des solutions de financement	1. Comment le programme peut-il faciliter l'accès au financement ?	▸ Voir comment il est possible d'associer le programme à une aide ciblée des prêteurs qui cherchent activement des débouchés sur le segment de marché féminin ⁴⁷ . Par exemple, on remarque que les femmes qui ont bénéficié à la fois d'une formation et d'une aide ciblée adoptent de bonnes pratiques, notamment en tenant la comptabilité et en s'appuyant davantage sur le crédit institutionnel. Le recours au crédit, principalement issu de sources informelles, a augmenté chez tous les bénéficiaires de ces programmes ⁴⁸ .
Voir l'accessibilité économique du programme pour le client et les participants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Y a-t-il un écart entre ce que les participants des deux sexes sont capables de payer pour le programme ? 2. Comment les commanditaires du programme peuvent-ils combler l'écart ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Demander aux participants potentiels s'ils seraient prêts ou non à payer et combien ils déboursaient ? ▸ Recourir autant que possible à des prestataires locaux pour réduire les coûts du programme. ▸ Rechercher des commanditaires potentiels pour le programme. ▸ Voir s'il est possible d'utiliser des options de formation en ligne ou hybrides pour alléger les frais liés à la logistique.

Au niveau familial

RESPONSABILITÉS FAMILIALES

Recenser les facteurs et les contraintes pour les personnes qui s'occupent des enfants

1. Quelle influence les responsabilités familiales liées à la garde des enfants ont-elles sur la disponibilité des participants et leur capacité à participer à un programme ?
 2. Quel type de soutien lié à la garde des enfants pourrait permettre aux participants d'être présents et de participer pleinement au programme ?
 3. Combien cela coûterait-il de fournir un service de garde d'enfants abordable et de bonne qualité ?
 4. Si un service de garde d'enfants est proposé, doit-il être gratuit ou subventionné ?
- Consulter les parents susceptibles de participer au programme pour mieux connaître leurs besoins, leurs difficultés et leurs préférences en termes de garde d'enfants.
 - Recenser les services de garde disponibles pour les participants qui sont à la fois parents et responsables de la garde des enfants. Examiner les aspects tels que la qualité, l'accessibilité financière, la disponibilité et la facilité d'accès/ la localisation pratique de la garderie, qui se situe à proximité ou de préférence à l'intérieur du site de formation, notamment si la formation dure toute la journée⁴⁹.
 - Envisager de fournir une option de transport sécurisée pour les allers et retours entre le site de formation et la garderie, au besoin.
 - Envisager de fournir un espace pour l'allaitement et la lactation aux parents qui en ont besoin⁵⁰.
 - Selon les exigences des parents, le client peut décider de proposer une subvention pour la garde d'enfants, un bon de réduction ou des places gratuites ou à un tarif préférentiel dans une garderie située à proximité du site de formation.

PRISE DE DÉCISION/LIBERTÉ D'ACTION

Voir quelles sont les personnes qui ont un rôle décisionnaire afin de les consulter pour le programme

1. Les participantes ont-elles besoin de l'autorisation de leur époux ou de leur famille pour participer ? Prennent-elles leurs décisions seules, en consultation avec des membres de la famille ou des partenaires de travail, conjointement avec des membres de la famille ou des partenaires de travail ou sont-elles incapables de peser sur la prise de décisions ?
 2. Quel accès ont les individus aux produits et aux services susceptibles d'être référencés dans le programme ?
- Définir le rôle que jouent les femmes dans la prise de décisions et savoir quelles sont les personnes ou les outils disponibles lorsque ces décisions sont prises⁵¹.
 - Voir quelle est la personne, dans le ménage, qu'il faut convaincre des avantages que retireront à la fois les hommes et les femmes en participant à ce programme.
 - Dresser une liste des objections que la personne qui prend les décisions dans le ménage est susceptible de présenter, et préparer les réponses qui conviennent, y compris les avantages pour le ménage.
 - Vérifier si les résultats souhaités du programme (comme l'indépendance financière grâce à la hausse de l'épargne personnelle) sont en adéquation avec la liberté d'action des participants (ont-ils la possibilité d'accéder à un compte épargne ou de l'utiliser) ?

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

CONCEVOIR DES PROGRAMMES

Concevoir des programmes revient à concevoir des cadres qui englobent l'ensemble indissociable des expériences d'apprentissage, des activités et des supports permettant de renforcer les compétences et la confiance des participants. Le programme rend la stratégie de haut niveau plus concrète et tactique et constitue une feuille de route pour la compétence *Concevoir des expériences d'apprentissage*. Il fournit des objectifs d'apprentissage de niveau supérieur, un descriptif général des expériences d'apprentissage et un résumé des activités d'apprentissage dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Il précise la durée de chaque séquence de l'expérience d'apprentissage et indique comment mesurer la réalisation de chaque objectif pertinent. Les résultats de l'évaluation des besoins contribuent directement aux décisions prises au sujet de la conception du programme.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Concevoir des programmes* sont les suivants :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage et les résultats en matière de performance afin que les participants puissent commencer à appliquer les nouvelles connaissances sur le terrain dès que possible.
- Organiser l'apprentissage en séquences pour optimiser l'assiduité.
- Définir et intégrer d'autres objectifs (développement personnel ou compréhension notamment), dans la mesure du possible.

- Définir les formats et les moyens de mise en œuvre les plus efficaces pour les participants.
- Définir une trajectoire spécifique pour chaque fonction ou expérience professionnelle/niveau d'éducation/niveau de compétence.
- Voir, au début du projet, s'il est possible de réutiliser certains éléments du programme afin d'élaborer plus efficacement les expériences et les supports.
- Indiquer les directives, les modèles et les ressources similaires afin de favoriser la cohérence pendant l'élaboration.
- Intégrer efficacement l'apprentissage cognitif et psychomoteur.
- Piloter et tester les divers éléments du programme avant le développement ou le déploiement complet de toutes les expériences et des supports.

Lorsque vous *concevez des programmes* intégrant la dimension de genre ou des programmes visant spécifiquement les femmes, n'oubliez pas d'intégrer des femmes dans l'équipe de conception afin de tenir compte de leur point de vue, notamment en choisissant des horaires qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités familiales, en renforçant leurs compétences en matière de confiance et d'encadrement et en comblant le fossé en termes d'éducation et de technologie.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES

QUESTIONS 

CONSEILS ET APPROCHES 

Au niveau national

TECHNOLOGIE

Trouver des solutions numériques viables

1. Quelles solutions numériques amélioreraient l'apprentissage des participants des deux sexes (webinaires, réseaux sociaux) ?
2. Quel appui supplémentaire peut s'avérer nécessaire pour que les participants se familiarisent avec l'usage de la technologie choisie ?

- Associer des solutions à haut et à faible contenu technologique et des matériaux autodidactiques (par exemple des émissions radiophoniques et des livrets autodidactiques, des téléphones portables pour visionner les vidéos autodidactiques ou répondre à des quiz, des rappels par SMS et les réseaux sociaux pour favoriser l'apprentissage).
- Envisager de mettre à la disposition des participants des plateformes en ligne, telles que des groupes Facebook et LinkedIn afin qu'ils puissent partager les contacts professionnels et les réussites.

Au niveau individuel

CONFIANCE ET LEADERSHIP

<p>Incorporer des activités pour renforcer la confiance, au besoin</p>	<p>1. Comment le programme peut-il intégrer des victoires à court terme et des activités sur la capacité à se relever après une erreur pour renforcer la confiance des femmes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Cibler les activités qui renforcent la confiance, l'efficacité personnelle et la capacité des participants à surmonter les erreurs⁵². ▸ Proposer des possibilités pour mettre en pratique et renforcer ce qui a été appris.
<p>Incorporer des activités pour renforcer les compétences d'encadrement, au besoin</p>	<p>1. Quelles activités (études de cas, jeux de rôle ou simulations) pouvez-vous inclure pour renforcer le leadership, l'assertivité et la résilience ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Le cas échéant, incorporer dans le programmes des objectifs en termes d'initiative individuelle⁵³.
<p>Incorporer des activités pour renforcer les compétences en matière de résolution de problèmes</p>	<p>1. Quelles activités (études de cas, jeux de rôle ou simulations) pouvez-vous inclure pour favoriser l'esprit critique et la résolution de problèmes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Utiliser de solides études de cas, qui font appel aux capacités d'analyse, de synthèse et d'évaluation des participants. ▸ Utiliser des questions et des exemples pour lesquels il n'y a pas une seule bonne réponse mais plusieurs points de vue possibles.

RÉSEAUX

<p>Incorporer du coaching et/ou du mentorat dans le programme</p>	<p>1. Quels coachs et/ou mentors utiliserez-vous dans le programme ? Comment les ferez-vous intervenir précisément ?</p> <p>2. Comment bâtir la confiance entre le coach/mentor et le participant ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Recenser les meilleures façons d'organiser le mentorat (en présentiel, par téléphone ou en ligne), compte tenu des difficultés logistiques, sociales ou familiales susceptibles de limiter la participation.
<p>Prévoir des personnalités féminines inspirantes</p>	<p>1. Qui peut être une source d'inspiration pour les participants ?</p> <p>2. Des personnalités féminines inspirantes sont-elles également disponibles pour animer ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Décider comment intégrer au mieux les personnalités inspirantes (par exemple dans le cadre des présentations clés, comme soutien pendant les activités) ▸ Dans le programme, prévoir du temps pour les orateurs invités, comme des femmes chefs d'entreprise, pour aborder des sujets qui intéressent les entrepreneuses⁵⁴.
<p>Prévoir des réseaux sociaux et de l'apprentissage par les pairs</p>	<p>1. Est-ce que le programme permet une interaction avec les dirigeants locaux ou les réseaux communautaires ou professionnels ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Intégrer des approches qui permettent le développement de réseaux ou qui s'appuient sur les réseaux existants⁵⁵.

Au niveau familial

DISPONIBILITÉ POUR PARTICIPER

Examiner les contraintes des participants en termes de temps

1. Quel est l'horaire le mieux adapté pour la formation ?
2. Comment concevoir le programme de façon à intégrer des séances de formation plus courtes ?

- Fractionner un long programme unique couvrant plusieurs sujets en une série de programmes plus courts portant chacun sur un thème.

RESPONSABILITÉS FAMILIALES

Créer des activités et des horaires qui permettent aux participants de s'acquitter de leurs responsabilités

1. Comment concilier les activités du programme et les responsabilités familiales des participants ?

- Incorporer des activités comme une aide aux devoirs pour les enfants scolarisés afin que les mères puissent participer au programme
- Programmer les séances en fonction des horaires scolaires.
- Prévoir des pauses pour l'allaitement et la lactation
- Fournir des repas pendant le programme pour alléger le travail domestique
- Donner aux participants la possibilité de faire leur travail de classe à la maison pour une meilleure flexibilité en termes d'horaires.

PRISE DE DÉCISION/LIBERTÉ D'ACTION

Envisager de faire participer les membres de la famille qui décident ou non de la participation au programme

1. Comment le programme peut-il faire participer les membres influents de la famille ?

- S'il s'agit d'un programme ciblant les femmes, voir comment il est possible d'associer les hommes⁵⁶ du groupe familial, notamment en les invitant à participer au programme ou en leur expliquant les avantages qu'il y a à éduquer les femmes sur cette thématique.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

CONCEVOIR DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE

Concevoir des expériences d'apprentissage revient à planifier et à élaborer des expériences d'apprentissage. Il peut s'agir de créer un tutoriel en ligne de 15 minutes que l'apprenant exécute à son propre rythme, de mettre en place une plateforme sociale favorisant l'interaction entre les salariés ou de préparer une formation dispensée par un instructeur dans une salle de classe, voire dans un champ. Pour concevoir des expériences d'apprentissage, il faut d'abord bien comprendre les indicateurs de l'entreprise et les résultats attendus en matière de performance. L'intégralité du contenu et des activités doivent coïncider avec la réalisation de ces résultats et indicateurs. Les extraits de la phase *concevoir des expériences d'apprentissage* sont susceptibles d'inclure les guides des animateurs et des participants, les diapositives de présentation, la documentation de référence, les outils de travail, la formation en ligne, les matériaux autodidactiques, les outils, les posters ou autres supports d'apprentissage, les séances de formation des formateurs, la programmation des cours et la logistique.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Concevoir des expériences d'apprentissage* sont les suivants :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage avec les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise.

- Inclure un contenu « indispensable à connaître » plutôt que « bon à connaître ».
- Présenter le contenu de manière claire et concise.
- Proposer des possibilités de mise en pratique fréquentes et efficaces.
- Créer des supports qui favorisent l'apprentissage.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer les nouvelles compétences et connaissances des participants.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer la proportion des apprentissages que les participants utilisent sur le terrain.
- Concevoir des expériences d'apprentissage qui permettent aux animateurs et aux participants d'atteindre leurs objectifs.
- Préparer la prestation.

Lorsque vous *concevez des expériences d'apprentissage* pour des programmes intégrant la dimension de genre ou des programmes visant spécifiquement les femmes, n'oubliez pas de prendre en considération le contenu, les activités et le type d'appui qui conviennent le mieux aux participants ayant des niveaux d'alphabétisation, d'instruction ou de confiance variables, et de programmer les horaires de cours de façon à concilier les responsabilités familiales et le temps passé à s'occuper des enfants.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

Utiliser un langage, des images et des exemples adaptés	1. Est-ce que le contenu et les supports du programme sont pertinents pour les hommes et les femmes ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Éviter les images stéréotypées des rôles masculins et féminins. Utiliser des exemples auxquels peuvent s'identifier les hommes et les femmes. ▸ Maintenir un équilibre adéquat en termes de représentation des sexes. ▸ Utiliser un langage non-professionnel, facile à comprendre, pour mobiliser à la fois les hommes et les femmes. ▸ Lors de la création du contenu, inclure un mélange équilibré de pronoms masculins et féminins.
---	---	--



TECHNOLOGIE

Concevoir des expériences d'apprentissage basées sur le numérique

1. Comment la technologie sélectionnée peut-elle favoriser au mieux les approches privilégiées par les participants des deux sexes en matière d'apprentissage ?
2. Le programme inclut-il des outils numériques qui pourront servir de référence à l'avenir ? Comment les outils numériques peuvent-ils favoriser l'application de l'apprentissage (partage des connaissances, soutien affectif, travail à domicile) ?

- Élaborer des vidéos d'apprentissage, des quiz, des tutoriels ou des rappels que les participants peuvent visualiser sur des téléphones standard ou des smartphones.
- Concevoir des outils numériques auxquels les participants peuvent facilement accéder après le programme.

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Choisir un animateur ou une animatrice, selon ce qui convient le mieux, et fournir une formation de sensibilisation aux questions de genre, le cas échéant

1. Vaut-il mieux un animateur ou une animatrice (ce que préfèrent les participants et/ou ce qui est culturellement accepté) ?
2. Les prestataires du programme sont-ils sensibles aux différences entre les hommes et les femmes ?
3. De quelles orientations ou formations sont susceptibles d'avoir besoin les prestataires du programme ?

- S'il n'y a pas d'animateur du sexe souhaité disponible, envisager des solutions numériques (assurer la formation par webinaire par exemple).
- Envisager de proposer aux animateurs une formation de sensibilisation aux questions de genre afin qu'ils aient davantage conscience des difficultés que les participants et les participantes sont susceptibles de rencontrer⁵⁷.

Utiliser les canaux et le langage adaptés pour faire connaître le programme

1. Quels sont les meilleurs canaux de distribution pour atteindre le public cible ?
2. Le langage du matériel promotionnel est-il adapté au groupe cible ?

- Utiliser à la fois les canaux de communication formels et informels pour rejoindre les personnes ayant le pouvoir décisionnaire dans les ménages, ainsi que les participants et les participantes.
- Identifier des dirigeants communautaires qui peuvent faire la promotion du programme.
- Utiliser une stratégie de marque et un langage explicite qui trouve un écho aussi bien auprès des hommes que des femmes et répond directement à leurs questions

Au niveau individuel**CONFIANCE ET LEADERSHIP**

Trouver des façons de saluer les réalisations des participants

1. Est-il possible de saluer les réalisations des participants via les médias, les cérémonies de récompense, etc. ?

- Envisager d'organiser une cérémonie de remise de diplôme. Si des photos sont prises pendant la cérémonie de remise de diplôme, voir s'il est prudent de partager ces photos ou les récits des participants dans la collectivité.

Incorporer des activités de renforcement de la confiance

1. Comment intégrer ou favoriser le renforcement de la confiance dans les activités d'apprentissage ?

- Inclure des exemples, des études de cas et des jeux de rôle qui renforcent la confiance en soi, l'efficacité personnelle et l'initiative individuelle⁵⁸.
- Inclure des questions de débriefing pour renforcer la confiance en soi et la résilience.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS	CONSEILS ET APPROCHES
---	-----------	-----------------------

CONFIANCE ET LEADERSHIP (suite)

Incorporer des activités de renforcement du leadership	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment développer les compétences d'encadrement à travers les activités et les discussions de l'expérience d'apprentissage ? 2. Est-ce que les questions de débriefing incluent des questions sur le leadership, l'assertivité et la résilience ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Développer indirectement les compétences d'encadrement et un sentiment accru d'autonomisation à travers les activités de formation, telles que : <ul style="list-style-type: none"> · L'apprentissage en groupe où les femmes sont choisies comme leaders du groupe. · La promotion des interactions entre les femmes et les acteurs pertinents du marché et/ou pairs^{59,60}. · Exemples, études de cas, jeux de rôle ou simulations.
---	--	--

ÉDUCATION ET COMPÉTENCES

Examiner les niveaux d'instruction	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les matériaux éducatifs et promotionnels sont-ils adaptés au niveau d'instruction et d'alphabétisme des participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Utiliser un langage adapté au niveau d'instruction le plus faible susceptible d'être rencontré dans l'auditoire⁶¹. ▸ Envisager une remise à niveau ou une formation complémentaire s'il faut renforcer les niveaux d'instruction
---	---	--

RÉSEAUX

Envisager le coaching et/ou le mentorat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment le coaching ou le mentorat peuvent-ils compléter les activités et les sujets proposés ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Intercaler le mentorat individuel et les séances en classe afin de maintenir l'engagement personnel et la motivation à un niveau élevé.
Envisager d'inviter des personnalités féminines inspirantes pour s'adresser aux participants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les orateurs ont-ils un profil similaire à celui des participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Identifier des figures inspirantes qui ont fait leurs preuves⁶² et qui peuvent encourager les participants à appliquer les concepts enseignés dans leurs propres entreprises⁶³. ▸ Dans l'expérience d'apprentissage, prévoir un temps de parole pour que les figures inspirantes locales puissent s'adresser au groupe⁶⁴.
Inclure les réseaux sociaux et l'apprentissage par les pairs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment l'expérience d'apprentissage, de par sa conception, peut-elle encourager l'apprentissage par les pairs ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Concevoir des activités qui mettent à contribution les relations entre pairs pour inciter les participants à terminer le programme (par exemple en créant un programme où les participants se réunissent dans le village pour regarder la séance de formation et en discuter par la suite, comme s'il s'agissait d'un club de lecture). ▸ Inclure des activités où les participants travaillent en groupe pour résoudre le problème ou répondre à la question.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT

D'ANIMER LA FORMATION

L'*animation de la formation* peut prendre diverses formes. Il peut s'agir de coacher quelques personnes dans une salle de réunion, ou même sous un arbre, ou d'animer un webinaire avec des centaines de milliers de participants.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Animer la formation* sont les suivants :

- Créer un environnement propice à l'apprentissage.
- Fournir une expérience d'apprentissage agréable à vos participants.
- Faire en sorte que les participants se concentrent sur leur travail et fassent preuve de responsabilité dans leur apprentissage.
- Optimiser les possibilités d'interaction et de mise en pratique pour les participants.

- Adapter les expériences d'apprentissage aux besoins spécifiques des individus et des groupes.
- Aider les participants à atteindre efficacement les objectifs d'apprentissage fixés.

Lorsque vous *animez la formation* dans le cadre de programmes intégrant la dimension de genre ou de programmes visant spécifiquement les femmes, il est essentiel de tenir compte des questions d'égalité entre hommes et femmes. Les animateurs formés à la problématique du genre seront mieux préparés pour appréhender le contexte culturel en classe et répondre aux questions que les participantes sont susceptibles de poser⁶⁵, ainsi que pour favoriser le développement de la confiance en soi, du leadership, de l'assertivité, de la capacité à pouvoir plaider sa propre cause et de la résilience⁶⁶.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

<p>Utiliser un langage et des exemples adaptés</p>	<p>1. Le langage utilisé en cours est-il adapté au groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Utiliser des analogies et des exemples pertinents pour répondre aux questions ou illustrer les concepts. ▶ S'assurer que les exemples et les analogies sont sensibles aux normes locales en matière de religion, de politique et de genre. ▶ Parler à un niveau équivalent au niveau d'instruction moyen du public ciblé. ▶ Rappeler aux animateurs et aux formateurs d'utiliser régulièrement des pronoms féminins ou d'utiliser un mélange équilibré de pronoms masculins et féminins.
<p>Créer un environnement d'apprentissage intégrant la dimension de genre</p>	<p>1. Comment faire en sorte que les participants au programme se sentent plus à l'aise par rapport à l'environnement d'apprentissage ?</p> <p>2. Comment les hommes et les femmes sont susceptibles de se comporter les uns vis-à-vis des autres pendant le cours ?</p> <p>3. Quelles actions doivent être prises pour créer un environnement respectueux et libre de toutes formes d'intimidation et de harcèlement sexuel ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Envisager d'avoir recours à des animateurs des deux sexes lorsqu'on propose des programmes ciblant des femmes. ▶ Élaborer un code de bonne conduite pour les cours (des règles de base sur le respect des autres participants et de leurs opinions)⁶⁷. ▶ Communiquer le code de bonne conduite au début du cours. ▶ Demander aux participants, aux prestataires et aux pairs des suggestions sur la manière de prévenir ou de résoudre les comportements perturbateurs et dresser une liste des moyens permettant d'y faire face.

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES (suite)**Créer un environnement
d'apprentissage intégrant la
dimension de genre (suite)**

4. Comment atténuer les comportements perturbateurs (des participants ou des membres de la famille) pendant les cours ?
5. Quelles mesures doivent être prises si des actes d'intimidation ou de harcèlement sexuel surviennent ?

▸ Agir contre tout comportement irrespectueux en se basant sur la liste des moyens permettant d'y faire face.

Au niveau individuel**CONFIANCE ET LEADERSHIP****Encourager le développement
de la confiance en soi
et des compétences de
leadership dans le cadre de
l'apprentissage, au besoin**

1. Comment renforcer la confiance en soi, l'efficacité personnelle et la capacité à surmonter les erreurs lorsqu'on anime la formation ?
2. Comment renforcer le leadership, l'assertivité, la capacité à défendre ses propres intérêts et la résilience lorsqu'on anime une formation ?

- Dans les classes mixtes, demander aux participants des deux sexes d'endosser des rôles d'encadrement dans des activités organisées en petit groupe afin d'acquérir de l'expérience et de se sentir capable de diriger un groupe.
- Dans les classes mixtes, demander aux hommes d'endosser des rôles subalternes ou des « rôles traditionnellement féminins » pour casser les stéréotypes.
- Encourager une discussion ouverte sur la « pertinence » de la confiance en soi et de l'efficacité personnelle pendant les débriefings et dans le cadre des débats sur les activités ou les thèmes.
- Faire un effort supplémentaire pour encourager les hommes et les femmes à participer aux discussions de groupe ou à diriger leurs équipes.
- Renforcer l'efficacité personnelle en demandant aux participants de faire des exposés en classe et de participer à des activités d'apprentissage par les pairs^{68,69}.
- Développer la capacité à surmonter les erreurs en organisant des activités permettant aux participants de faire des erreurs dans un cadre sécurisé et d'apprendre de ces erreurs.

RÉSEAUX**Inclure l'apprentissage entre
pairs**

1. Comment animer des activités pour encourager l'apprentissage entre pairs ?

▸ Encourager les participants à collaborer en créant des séquences de formation qui les obligent à travailler à deux ou à trois, à s'entraider et à partager leurs compétences techniques.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT DE

FAVORISER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE

Favoriser le transfert de l'apprentissage consiste à proposer des activités et des supports permettant d'aider les participants à appliquer ce qu'ils ont appris chez eux ou au travail. Ces interventions de suivi comprennent notamment les messages électroniques, la rétroaction et l'encadrement réalisé par un responsable ou un mentor, les outils de travail, les forums de discussion, les outils en ligne, les occasions supplémentaires de mise en pratique et la reconnaissance des changements d'ordre comportemental.

En favorisant le transfert de l'apprentissage, on augmente la probabilité selon laquelle les participants continueront d'utiliser leurs nouvelles connaissances et compétences après la fin du programme. La conception et l'élaboration de cet élément doit commencer dès la conception des expériences d'apprentissage. C'est une phase/une compétence à part entière, car elle revêt une grande importance dans l'application de l'apprentissage.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Favoriser le transfert de l'apprentissage* sont les suivants :

- Se pencher sur la question du transfert pendant la phase d'évaluation des besoins.

- Concevoir et développer des supports pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Préparer les coachs et les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Positionner le contenu et les activités pendant le programme pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Encadrer les activités de transfert de l'apprentissage.

Lorsque vous concevez des activités et des supports pour transférer l'apprentissage dans le cadre de programmes intégrant la dimension de genre ou de programmes visant spécifiquement les femmes, n'oubliez pas de tenir compte de ce dont les femmes ont besoin pour renforcer leur apprentissage. Les réseaux, l'appui apporté par les pairs, ainsi que le mentorat et le coaching sont particulièrement efficaces pour aider les femmes à mettre en application les acquis de la formation au travail et dans leur vie quotidienne. N'oubliez pas de programmer les séquences de formation en tenant compte des horaires de travail des participants et de leurs responsabilités familiales. Les facteurs à prendre en considération et les tâches sont identiques à ceux des phases *Concevoir des programmes* et *Concevoir des expériences d'apprentissage* et sont reproduites ici afin que vous puissiez les consulter rapidement.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

RÉSEAUX		
<p>Préparer les coachs et/ou les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels facteurs faut-il prendre en compte en matière de genre lorsqu'on associe les participants à des mentors ou des coachs ? 2. Quelles mesures incitatives peuvent utiliser les coachs/mentors pour inciter les participants à mettre en application leurs acquis ? Y a-t-il des différences entre les hommes et les femmes qui doivent être prises en compte ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ S'assurer que les coachs/mentors/figures inspirantes sont disponibles sur le site afin d'aider les participants à développer leurs compétences. ▸ Utiliser des mentors pour les activités post-formation des participants. ▸ Fournir un accompagnement post-formation à des heures pratiques pour les participants. ▸ Développer les compétences des cadres en matière de coaching et les sensibiliser aux questions d'égalité des genres, afin qu'ils puissent mieux coacher les salariés qui reviennent une fois le programme terminé⁷⁰.

RÉSEAUX (suite)

Encourager le réseautage et promouvoir les réseaux entre pairs et entre entreprises

1. Comment tirer parti de l'accès aux réseaux professionnels externes ?
2. Comment encourager l'appui apporté par les pairs après le programme ?

- Localiser les réseaux communautaires et professionnels existants.
- Prévoir du temps pour faire intervenir des dirigeants de réseaux professionnels ou communautaires locaux devant le groupe.
- Inviter les dirigeants de réseaux professionnels ou communautaires locaux à jouer le rôle de juges ou d'examineurs pour les compétitions, les travaux ou les exposés organisés dans le cadre du programme.
- Envisager d'aider les participants à partir de leur propre réseaux regroupant les personnes ayant participé au programme.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR INTÉGRER LA DIMENSION DE GENRE LORSQU'IL S'AGIT

D'ÉVALUER LA FORMATION

Dans cette phase d'*évaluation de la formation*, l'objectif global consiste à mesurer l'efficacité du programme de formation et à vérifier s'il a atteint les objectifs opérationnels et de performance. L'évaluation de la formation peut s'effectuer de différentes manières, notamment avec une enquête sur la réaction du participant, un test de connaissances, une démonstration des acquis, une comparaison de la performance avant et après le programme, et un calcul du retour sur investissement.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Évaluer la formation* sont les suivants :

- Recenser des mesures adaptées et réalistes pour chaque niveau d'évaluation.

- Élaborer une formation efficace pour les participants et leurs organisations.
- Prendre acte des modifications susceptibles d'être apportées pour améliorer les futures expériences d'apprentissage.

Lors de la conception et de la mise en œuvre des activités et des supports pour les programmes intégrant la dimension de genre ou les programmes visant spécifiquement les femmes, il est important d'utiliser des méthodes de collecte adaptées et de répertorier et d'évaluer les facteurs qui ont freiné et/ou favorisé la participation et l'adhésion des hommes et des femmes.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

<p>Recueillir des données ventilées par sexe et communiquer les résultats du programme d'une manière culturellement adaptée et intégrant la dimension de genre</p>	<p>1. Les méthodes de suivi et d'évaluation reflètent-elles les besoins des participants et permettent-elles aux hommes et aux femmes de s'exprimer librement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Recueillir des données ventilées par sexe qui peuvent être utilisées dans l'analyse comparative entre les sexes ▸ Recueillir les données d'une manière permettant aux femmes et aux hommes de s'exprimer librement (donner par exemple aux femmes la possibilité de répondre aux questions sans que d'autres membres de la famille interviennent, autoriser les participants à venir accompagnés d'un ami de confiance pour les aider à répondre aux questions, et recueillir à la fois les résultats et le sentiment du participant à l'égard des résultats). ▸ Décider de la façon de communiquer les résultats du programme à plus long terme, compte tenu des normes culturelles et religieuses, de la situation politique et des convictions et comportements en matière de genre
--	---	--

TECHNOLOGIE

<p>Évaluer les solutions numériques utilisées dans le programme</p>	<p>1. Les solutions d'apprentissage numérique du programme ont-elles été efficaces ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir comment l'accès ou le manque d'accès à la technologie a favorisé ou limité l'apprentissage ?
---	--	---

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

TECHNOLOGIE (suite)

Évaluer la viabilité des méthodes numériques pour recueillir les données d'évaluation	1. Quelles solutions numériques peut-on utiliser pour recueillir les données ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Tenir compte du niveau d'alphabétisation et des compétences numériques des participants lors de la conception des méthodes d'évaluation. ▸ Voir comment l'accès ou le manque d'accès des participants à la technologie est susceptible d'influer sur la collecte des données. ▸ Envisager d'associer des méthodes de collecte des données à haut et à faible contenu technologique pour veiller à ce que tous les profils démographiques du programme soient représentés de façon équitable.
---	--	--

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Voir s'il y a eu des problèmes de harcèlement sexuel pendant le programme	1. Y a-t-il eu des comportements perturbateurs vis-à-vis des participants et/ou des participantes pendant le programme et comment cela a-t-il influencé la présence, la participation ou l'engagement ?	▸ Répertorier les comportements perturbateurs vis-à-vis des participants lorsqu'ils surviennent et partager les enseignements tirés.
Évaluer la qualité du site	1. Le site était-il propice à l'apprentissage ? 2. Est-ce que l'on s'y sentait en sécurité ?	▸ Répertorier les avantages et les inconvénients que présentent les sites choisis et leur incidence sur les résultats et la participation au programme.

Au niveau individuel

CONFIANCE ET LEADERSHIP

Évaluer les progrès réalisés en matière de confiance et de leadership, le cas échéant	1. Comment mesurer l'incidence de la formation sur l'acquisition des compétences et des connaissances et sur le développement personnel ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Demander aux participants s'ils pensent que leur confiance en eux et leurs compétences d'encadrement se sont renforcées grâce au programme et si cela a eu un effet sur la performance de leur entreprise ou la leur. Demander des preuves pour étayer leurs affirmations. ▸ Demander aux autres parties prenantes si elles ont remarqué une amélioration dans la confiance en soi des participants ou les compétences d'encadrement. Demander des preuves pour étayer leurs affirmations. ▸ Demander aux spécialistes des mesures et de l'évaluation leur avis sur la façon de mesurer au mieux les changements en termes de confiance en soi et de compétences d'encadrement
---	---	--

RÉSEAUX

Évaluer l'efficacité du coaching et du mentorat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment faire la différence entre l'impact de la formation et celui des services de suivi ? 2. Les coachs et/ou mentors peuvent-ils faciliter la collecte des données d'évaluation ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir s'il est utile d'isoler les effets du coaching et/ou du mentorat sur le programme. ▸ Voir si les coachs ou mentors peuvent faciliter la collecte des données de manière efficace sans influencer outre mesure les résultats.
Évaluer l'efficacité du recours à des personnalités féminines inspirantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment les personnalités inspirantes influencent l'inscription, la présence, l'engagement et l'achèvement du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir comment le recours à des personnalités inspirantes a influencé l'inscription, la présence, l'engagement actif et l'achèvement du programme.
Évaluer l'efficacité du réseautage (pair-à-pair ou inter-entreprises)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Comment faire la différence entre l'impact de la formation et celle du réseautage ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Mesurer et répertorier les effets du programme avant et après le démarrage du réseautage.

Au niveau familial**DISPONIBILITÉ POUR PARTICIPER/RESPONSABILITÉS FAMILIALES/
PRISE DE DÉCISION/LIBERTÉ D'ACTION**

Voir comment les facteurs familiaux des femmes influencent leur capacité à transférer l'apprentissage	<ol style="list-style-type: none"> 1. Est-ce que vos questions d'évaluation tiennent compte des difficultés familiales rencontrées par les femmes lorsqu'elles mettent en pratique les acquis de la formation ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir si les femmes sont en mesure de s'absenter de leur travail ou de se soustraire à leurs obligations domestiques pour bénéficier de l'accompagnement post-formation. ▸ Évaluer la capacité des femmes à prendre des décisions concernant la participation à l'accompagnement post-formation. ▸ Inclure des questions sur la façon dont les contraintes de temps, le site choisi et les responsabilités vis-à-vis des enfants ont influencé la capacité des participants à appliquer les acquis de la formation.
---	--	--

RÉFÉRENCES

- ¹ Wodon, Quentin et Benedicte De La Briere. 2018. "The Cost of Gender Inequality Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings". Groupe de la Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29865/126579-Public-on-5-30-18-WorldBank-GenderInequality-Brief-v13.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ² Ellingrud, Kweilin, Krishnan, Mekala et Anu Madgavkar. 2016. "Miles to Go: Stepping up Progress Toward Gender Equality." McKinsey Global Institute, septembre 2016. Consulté en février 2020. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matter/Miles%20to%20go%20Stepping%20up%20progress%20toward%20gender%20equality/Miles-to-go-Stepping-up.ashx>
- ³ Société financière internationale. 2016. "MSME Finance Gap: Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small and Medium Enterprises in Emerging Markets." <https://www.smefinanceforum.org/sites/default/files/Data%20Sites%20downloads/MSME%20Report.pdf>
- ⁴ Ellingrud, Kweilin, Krishnan, Mekala et Anu Madgavkar. 2016. "Miles to Go: Stepping up Progress Toward Gender Equality," McKinsey Global Institute, septembre 2016. Consulté en février 2020. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Women%20matter/Miles%20to%20go%20Stepping%20up%20progress%20toward%20gender%20equality/Miles-to-go-Stepping-up.ashx>
- ⁵ Le plus faible taux de participation des femmes s'explique notamment par les responsabilités disproportionnées en termes de garde d'enfants, l'absence de moyens de transports sécurisés et abordables, et les obstacles juridiques. « Les Femmes, l'Entreprise et le Droit » 2019. Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/31327/WBL2019FR.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- ⁶ Un accompagnement post-formation/post-programme personnalisé, sur le terrain, sous forme de coaching ou de mentorat, aide les femmes à mettre en pratique leurs acquis dans la vie réelle ou face à des problèmes réels.
 - a) Le coaching permet aux femmes de mettre en application les connaissances acquises pendant le programme dans leur étude de viabilité. Il est généralement d'une durée courte et déterminée, structuré et axé sur des domaines ou des questions de développement spécifiques pour atteindre des objectifs immédiats précis.
 - b) Une formation qui incorpore un programme de mentorat dispensé en parallèle et à l'issue de la formation en classe donne de meilleurs résultats. Le mentorat peut se faire en présentiel ou au téléphone.Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank." Juillet 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- ⁷ Pourquoi ces types de facteurs ?

Les facteurs qui influencent chaque participant au programme se déclinent à plusieurs niveaux : au niveau global, il y a la société dans laquelle la personne vit ; au niveau intermédiaire, il y a l'unité familiale à laquelle la personne appartient, et au niveau individuel, il y a les qualités et les caractéristiques de la personne.

Les facteurs d'influence ont été regroupés sous trois niveaux :

 - Niveau général – Ce sont les facteurs ordinaires que l'on retrouve dans toute analyse de marché ou analyse des facteurs PESTLE (politique, économique, social, technologique, législatif et écologique). Dans le cadre de cette annexe, les intitulés des facteurs ont été modifiés et les facteurs de la sûreté et de la sécurité ont été ajoutés, car ils comportent leur propre lot de défis sur les marchés émergents.
 - Niveau intermédiaire – Il s'agit principalement de facteurs liés au rôle des femmes dans la famille et de ses effets sur la capacité à travailler / étudier à l'extérieur de la famille. Ces facteurs sont issus de la méta-analyse réalisée par l'équipe chargée de la problématique hommes-femmes.
 - Niveau individuel – Il s'agit des caractéristiques personnelles qui influent sur la capacité d'un participant à apprendre et à mettre en application les connaissances et les compétences. Elles varient considérablement d'une personne à l'autre. Une fois encore, elles sont issues des analyses réalisées par l'équipe chargée de la problématique hommes-femmes.

Les facteurs constituent le prisme à travers lequel examiner et modifier les tâches courantes d'un spécialiste de la performance et de la formation œuvrant sur les marchés émergents. Tous les facteurs ne s'appliqueront pas à toutes les situations ; néanmoins, l'utilisation des facteurs lors des phases de planification, d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme peut faire apparaître les obstacles potentiels à son bon déroulement.
- ⁸ Indépendamment du PIB par habitant, il existe une forte corrélation négative entre la peur de l'échec et la probabilité qu'une femme crée une nouvelle entreprise. Les femmes sont moins susceptibles de prendre le risque que les hommes. Le renforcement de la confiance en soi, de l'efficacité personnelle et de la capacité à surmonter les erreurs est primordial pour la réussite des femmes chefs d'entreprise. The leadership, l'assertivité, l'efficacité personnelle et la résilience sont des caractéristiques clés des entrepreneurs qui réussissent. "Chile Emprendedora: Promoting Women in Dynamic Business," Claudia Piras, Économiste en chef du développement social, Groupe des questions liées à la problématique hommes-femmes et à la diversité, Banque interaméricaine de développement, 6 avril 2011.
- ⁹ L'apprentissage entre pairs est un élément essentiel de la pérennité et des résultats de croissance pour les entrepreneurs. Observation d'IFC.
- ¹⁰ Klugman, Jeni, Hanmer, Lucia, Twigg, Sarah, Hasan, Tazeen, McCleary-Sills, Jennifer et Julieth Santamaria. 2014. "Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity." Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity>
- ¹¹ Un accompagnement post-formation/post-programme personnalisé, sur le terrain, sous forme de coaching ou de mentorat, pour aider les femmes à mettre en pratique leurs acquis dans la vie réelle ou face à des problèmes réels.
 - a) Le coaching permet aux femmes de mettre en application les connaissances acquises pendant le programme dans leur étude de viabilité. Il est généralement d'une durée courte et déterminée, structuré et axé sur des domaines ou des questions de développement spécifiques pour atteindre des objectifs immédiats précis.
 - b) Une formation qui incorpore un programme de mentorat dispensé en parallèle et à l'issue de la formation en classe donne de meilleurs résultats. Le mentorat peut se faire en présentiel ou au téléphone.Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant



- à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," juillet 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- 12 L'égalité des sexes est non seulement un impératif social et moral, mais aussi une nécessité économique. Selon une étude récente de la Banque mondiale, à l'échelle mondiale, les écarts de revenus tout au long de la vie entre les hommes et les femmes amputent la richesse des pays de 160 000 milliards de dollars. Néanmoins, les entreprises prennent de plus en plus conscience du fait qu'elles peuvent obtenir un avantage concurrentiel supérieur et augmenter leurs bénéfices en ciblant les femmes en tant que salariées, entrepreneuses, consommatrices et chefs d'entreprise. IFC a depuis longtemps adopté une approche globale pour réduire les inégalités entre les sexes en créant des partenariats pour favoriser l'embauche des femmes et améliorer leurs conditions de travail, contribuer à élargir l'accès aux services financiers pour les femmes, en investissant dans les technologies novatrices qui permettent d'offrir de plus larges choix aux consommatrices et en travaillant avec des partenaires pour proposer aux entrepreneuses une formation à la gestion et à la direction d'entreprise. Pour de plus amples informations visiter le site : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/
 - 13 Société financière internationale, 2019. "Moving toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital". https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/gender-balance-in-emerging-markets
 - 14 Dans le cas de la Banque de Palestine, les participants avaient plutôt tendance à suivre la formation en ligne qu'en présentiel. Si les sessions en lignes étaient moins attrayantes, il était néanmoins possible de suivre la formation en cas d'accès limité. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." Société financière internationale, Washington, DC. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1
 - 15 "Preventing Violence Against Women in Transport Systems." 8 mars 2016. Banque mondiale, Washington, DC. Disponible sur le site : <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/03/08/preventing-violence-against-women-in-transport-systems>
 - 16 À titre d'exemple, d'après une étude réalisée par la Banque mondiale en Cisjordanie et à Gaza, les restrictions géographiques et sociales limitent la capacité des femmes à se déplacer à l'extérieur de leurs communautés locales, ce qui réduit encore plus les possibilités de croissance des entreprises chez les femmes que chez les hommes. Reportage de la Banque mondiale, 31 mars 2011. "Mobility Restrictions and Labor Market Dynamics in Conflict-Affected West Bank and Gaza." Disponible sur le site : <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza>
 - 17 Un accompagnement post-formation/post-programme personnalisé, sur le terrain, sous forme de coaching ou de mentorat, aide les femmes à mettre en pratique leurs acquis dans la vie réelle ou face à des problèmes réels.
 - a) Le coaching permet aux femmes de mettre en application les connaissances acquises pendant le programme dans leur étude de viabilité. Il est généralement d'une durée courte et déterminée, structuré et axé sur des domaines ou des questions de développement spécifiques pour atteindre des objectifs immédiats précis.
 - b) Une formation qui incorpore un programme de mentorat dispensé en parallèle et à l'issue de la formation en classe donne de meilleurs résultats. Le mentorat peut se faire en présentiel ou au téléphone.

Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," juillet 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
 - 18 Ibid.
 - 19 Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1
 - 20 David K. Evans, Fei, 2018. "What Works to Improve Access and Quality of Girls' Education: The Missing Evidence." Banque mondiale, 10 avril. Dans le cadre d'initiatives pilotes ciblant des adolescentes en Haïti, au Libéria et au Rwanda, une allocation périodique subordonnée à la présence et la ponctualité était versée pour compenser les frais de participation, y compris les frais de transport et le manque à gagner.
 - 21 L'allocation périodique peut présenter des inconvénients. Si elle permet aux plus pauvres de participer, elle peut également avoir un effet pervers. Certains participants sont susceptibles d'être davantage attirés par l'argent que par les objectifs du projet. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible au : https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html
 - 22 L'accès à des services de garde d'enfants d'un coût abordable, fiables et de bonne qualité profite à tous. Il améliore les résultats des enfants sur le plan physique et cognitif, augmente les perspectives d'emploi pour les femmes, accroît la productivité et les bénéfices des entreprises et favorise la croissance socio-économique. Société financière internationale. 2019. « Relever le défi de la garde d'enfants : arguments économiques en faveur d'aides de l'employeur pour la garde d'enfants ». https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare
 - 23 C'est souvent aux femmes qu'il incombe de s'occuper des autres membres de la famille. Les mères, en particulier, sont fréquemment chargées de garder les enfants. Il est nécessaire de se renseigner sur l'âge des mères et des pères dans le pays où votre projet est proposé, ainsi que sur les services de garderie disponibles pour les participantes. La nécessité de garder les enfants est susceptible de limiter la capacité des femmes à suivre une formation ou à y participer ; il est possible que les effets positifs engendrés par la fourniture d'un service de garderie qui permettrait aux femmes de se concentrer sur l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, l'emportent sur le coût de ce service, qui est souvent minime. Selon l'Adolescent Girls Initiative, il est possible d'intégrer la garde d'enfants à un coût relativement faible dans les projets de formation axés sur les compétences. Dans le cadre d'un projet géré par l'Adolescent Girls Initiative au Libéria, les frais mensuels de garderie s'élevaient à moins de 5 \$ par étudiante. Selon le contexte, la garde d'enfants peut constituer un élément abordable du projet et compenser largement son coût lorsqu'on s'efforce d'atteindre des jeunes femmes vulnérables. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible sur le site : https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html
 - 24 54 % des femmes des pays à revenu faible ou intermédiaire utilisent désormais l'Internet mobile et les disparités entre hommes et femmes se réduisent. Les femmes sont 20 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'Internet mobile, contre 27 % en 2017. Cette baisse s'explique principalement par une amélioration en Asie du Sud, où l'écart entre hommes et femmes s'est réduit de 16 points de pourcentage. Malgré ces progrès, il reste d'importantes disparités entre hommes et femmes dans l'utilisation de l'Internet mobile, avec 300 millions de femmes en moins qui accèdent à l'Internet au moyen de la téléphonie mobile. Cet écart reste le plus

- important en Asie du Sud, à 51 %. Il est relativement stable dans d'autres régions comme l'Afrique subsaharienne, qui se classe au deuxième rang avec un écart d'utilisation de 37 % entre hommes et femmes. L'écart sous-jacent en termes de possession d'un téléphone portable reste en grande partie inchangé, les personnes toujours non connectées s'avérant difficiles à toucher. Dans l'ensemble des pays à revenu faible ou intermédiaire, les femmes sont 8 % moins susceptibles que les hommes de posséder un téléphone portable, ce qui représente 165 millions de femmes en moins possédant un téléphone portable par rapport aux hommes. GSMA, 2020, « Rapport 2020 sur les inégalités entre hommes et femmes dans la téléphonie mobile ». https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/03/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020_KeyFacts_French.pdf
- ²⁵ Dans le cas de la Banque de Palestine, les participants avaient plutôt tendance à suivre la formation en ligne qu'en présentiel. Si les sessions en lignes étaient moins attrayantes, il était néanmoins possible de suivre la formation en cas d'accès limité. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1
- ²⁶ En ayant une idée précise de la façon dont fonctionnent les participants au programme au quotidien, vous pouvez prendre des décisions plus éclairées en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre du programme de formation et l'aligner plus concrètement sur les préférences de formation et les objectifs personnels des participants au programme pour l'avenir. Rapport sur le développement dans le monde 2012 : l'égalité des sexes et le développement, La Banque mondiale, Washington, DC
- ²⁷ Observation d'IFC.
- ²⁸ En fonction du contexte culturel, le choix d'un animateur ou d'une animatrice peut s'avérer primordial dans la réussite du programme.
- ²⁹ Les Femmes, l'Entreprise et le Droit. 2019. Banque internationale pour la reconstruction et le développement, La Banque mondiale, Washington, DC. <https://wbi.worldbank.org/>
- ³⁰ Dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, les femmes sont 20 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'internet mobile, ce qui fait que 300 millions de femmes en moins accèdent à l'internet au moyen de la téléphonie mobile. Dans l'ensemble des pays à revenu faible ou intermédiaire, les femmes sont également 8 % moins susceptibles que les hommes de posséder un téléphone portable, ce qui représente 165 millions de femmes en moins possédant un téléphone portable par rapport aux hommes. GSMA, 2020, « Rapport 2020 sur les inégalités entre hommes et femmes dans la téléphonie mobile ». https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2020/03/GSMA-The-Mobile-Gender-Gap-Report-2020_KeyFacts_French.pdf
- ³¹ Ibid.
- ³² Une utilisation judicieuse des nouvelles technologies peut permettre aux participants dont les déplacements sont limités de participer au programme et aux activités post-formation. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1
- ³³ À titre d'exemple, d'après une étude réalisée par la Banque mondiale en Cisjordanie et à Gaza, les restrictions géographiques et sociales limitent la capacité des femmes à se déplacer à l'extérieur de leurs communautés locales, ce qui réduit encore plus les possibilités de croissance des entreprises chez les femmes que chez les hommes. Banque mondiale. 31 mars 2011. "Mobility Restrictions and Labor Market Dynamics in Conflict-Affected West Bank and Gaza." Disponible sur le site : <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2011/03/31/mobility-restrictions-and-labor-market-dynamics-in-conflict-affected-west-bank-and-gaza>
- ³⁴ À l'échelle mondiale, le niveau de confiance des femmes dans leurs propres capacités en tant que chefs d'entreprise est inférieur à celui de leurs homologues masculins. "Global Entrepreneurship Monitor 2016/17 Women's Report." <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/images/news/announcements/GEM-2016-2017-Womens-Report.pdf>, consulté le 12 février 2020.
- ³⁵ Indépendamment du PIB par habitant, il existe une forte corrélation négative entre la peur de l'échec et la probabilité qu'une femme crée une nouvelle entreprise. Les femmes sont moins susceptibles de prendre le risque que les hommes. Le renforcement de la confiance en soi, de l'efficacité personnelle et de la capacité à surmonter les erreurs est primordial pour la réussite des femmes chefs d'entreprise. Le leadership, l'assertivité, l'efficacité personnelle et la résilience sont des caractéristiques clés des entrepreneurs qui réussissent. "Chile Emprendedora: Promoting Women in Dynamic Business." Claudia Piras, Économiste en chef du développement social, Groupe des questions liées à la problématique hommes-femmes et à la diversité, Banque interaméricaine de développement, 6 avril 2011.
- ³⁶ Il a été démontré que la formation à l'initiative individuelle avait plus d'impact sur la croissance de l'entreprise qu'une simple formation en entrepreneuriat (augmentation de 40 % des bénéfices, par rapport au groupe témoin et 5 % d'impact pour la formation classique en entrepreneuriat). La formation à l'initiative personnelle a amélioré la capacité à se relever après une erreur. Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," juillet 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- ³⁷ La reconnaissance du conjoint joue un rôle primordial. La présence des conjoints dans les programmes ciblant les femmes est susceptible d'améliorer la diffusion des connaissances. Une présence masculine peut modifier la nature et la profondeur des débats pendant la formation dans la mesure où les hommes apportent leurs propres compétences et expérience lors de l'événement. Par ailleurs, si le conjoint participe à la formation, le couple pourra discuter du contenu de la formation à la maison. Une formation à la gestion et à la dimension de genre peuvent également réduire les conflits au sein du foyer, comme l'oppression ressentie dans la relation. Ainsi, les femmes participent davantage aux décisions importantes qui concernent le ménage et l'entreprise. "The impact of gender and business training for female microfinance clients in Vietnam," non publié. 2014. <https://pdfs.semanticscholar.org/e3b4/53180f944417a6ebd367b13a47e5690a1911.pdf>
- ³⁸ La formation dispensée aux femmes semble avoir davantage d'effets positifs sur la capacité de négociation lorsque le conjoint est également invité. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1
- ³⁹ Dans le cas de la Banque de Palestine, les femmes ont été récompensées individuellement, lors d'une cérémonie de remise de diplôme officielle, par le PDG de la Banque de Palestine, le représentant d'IFC dans le pays et des responsables gouvernementaux. Pendant la cérémonie, les participants devaient présenter leur modèle d'entreprise et ils ont reçu un certificat de présence et ont été salués par des personnalités locales. Ces activités, qui ont contribué à renforcer la confiance des femmes et leur sens du leadership, seront poursuivies à l'avenir. Société financière internationale. 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1



- ⁴⁰ EY, 2013. "Women: The Next Emerging Market. Supporting Women to Fulfill their Potential." Disponible sur le site : https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/WomenTheNextEmergingMarket.pdf
- ⁴¹ À titre d'exemple, le Network for Teaching Entrepreneurship décerne des récompenses aux jeunes entrepreneurs (Youth Entrepreneurship Awards) dans les pays où il est présent.
- ⁴² Le leadership, l'assertivité, l'efficacité personnelle et la résilience sont des caractéristiques clés des entrepreneurs qui réussissent. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2018/01/18/new-mindset-increased-profits-lessons-from-an-innovative-entrepreneurial-training-in-togo>
- ⁴³ Compétence essentielle chez les entrepreneurs, la capacité à résoudre les problèmes fait souvent défaut chez les femmes. Une formation concrète ciblant les secteurs d'activité des femmes peut contribuer à développer la capacité à résoudre les problèmes et l'esprit critique. Observation d'IFC.
- ⁴⁴ En l'absence de personnalités inspirantes qui les encouragent au sein de la famille, les femmes peuvent se montrer réticentes à l'idée de suivre la formation. Dr Ute Stephan. 2011. "Culture's Consequences for Entrepreneurship: Recent Findings and Future Directions," Université de Sheffield, Institute of Work Psychology & Centre for Regional Economic and Enterprise Development. https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan_culture-eship_Stava_o8122011%20%282%29.pdf
- ⁴⁵ L'apprentissage entre pairs est un élément essentiel de la pérennité et des résultats de croissance pour les entrepreneurs. Observation d'IFC.
- ⁴⁶ La présence des pairs est susceptible d'influer sur l'expérience d'une femme en classe. Il est possible qu'elle se sente plus confiante sur le plan entrepreneurial dans un environnement plus porteur ou qu'elle ressente davantage la pression, lorsqu'elle est entourée par des pairs, pour assimiler les matériaux couverts. En fait, le fait d'avoir une amie comme partenaire d'apprentissage est susceptible de renforcer le réseau social sur lequel s'appuie une femme une fois la formation terminée. Cet appui comprend notamment l'aide financière, des informations ou même des encouragements permanents pour s'efforcer d'atteindre les objectifs entrepreneuriaux. À titre d'exemple, dans une étude cas de la BID au Pérou, les femmes ont été invitées à participer à la formation avec un ou une ami(e). Lors du processus d'évaluation (quatre mois après la formation), les participantes ont signalé des différences au niveau du comportement entrepreneurial, y compris une hausse du volume d'activité et des plans d'affaires mieux définis pour accroître les recettes. Par ailleurs, les participantes ont signalé une hausse importante du revenu et des dépenses du ménage et elles étaient moins susceptibles d'indiquer « femme au foyer » comme profession.
- ⁴⁷ L'accès au capital de démarrage booste la productivité des femmes ; néanmoins, les entreprises appartenant à des femmes accèdent généralement plus difficilement aux financements que celles gérées par des hommes. Il est donc important qu'une formation destinée à des femmes propose également des possibilités d'accès au financement. Sara Johansson de Silva, Pierella Paci et Josefina Posadas. 2014. "Lessons Learned and Not Yet Learned from a Multi-country Initiative on Women's Economic Empowerment," études de la Banque mondiale, Washington, DC.
- ⁴⁸ Par exemple, la formation a été dispensée en complément des microcrédits. "The Impact of Gender and Business Training for Female Microfinance Clients in Vietnam," non publié. 2014.
- ⁴⁹ La nécessité de garder les enfants est susceptible de limiter la capacité des femmes à suivre une formation ou à y participer. Il est possible que les effets positifs engendrés par la fourniture d'un service de garderie qui permettrait aux femmes de se concentrer sur l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, l'emportent sur le coût de ce service, qui est souvent minime. Selon l'Adolescent Girls Initiative, il est possible d'intégrer la garde d'enfants à un coût relativement faible dans les projets de formation axés sur les compétences. Dans le cadre d'un projet géré par l'AGI au Libéria, les frais mensuels de garderie s'élevaient à moins de 5 \$ par étudiante. Selon le contexte, la garde d'enfants peut constituer un élément abordable du projet et compenser largement son coût lorsqu'on s'efforce d'atteindre des jeunes femmes vulnérables. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible au : https://www.s4ve.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html
- ⁵⁰ Société financière internationale. 2019. « Relever le défi de la garde d'enfants : arguments économiques en faveur d'aides de l'employeur pour la garde d'enfants ». https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender-at-ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare
- ⁵¹ Klugman, Jeni, Hanmer, Lucia, Twigg, Sarah, Hasan, Tazeen, McCleary-Sills, Jennifer et Julieth Santamaria. 2014. "Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity." Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/voice-and-agency-empowering-women-and-girls-for-shared-prosperity>
- ⁵² Il a été démontré que les femmes avaient moins confiance en elles. Les programmes souhaitant intégrer la dimension de genre devront peut-être intégrer davantage d'activités sur le renforcement de la confiance pour atteindre les mêmes niveaux d'efficacité chez les hommes et les femmes.
- ⁵³ La formation à l'initiative individuelle est une approche qui permet de développer l'efficacité personnelle, la résilience, la confiance en soi et la prise de risque. Il a été démontré que la formation à l'initiative individuelle avait plus d'impact sur la croissance de l'entreprise qu'une simple formation en entrepreneuriat (augmentation de 40 % des bénéficiaires, par rapport au groupe témoin et 5 % d'impact pour la formation classique en entrepreneuriat). La formation à l'initiative personnelle a amélioré la capacité à se relever après une erreur. "Gender Innovation Lab, Personal initiative training Leads to the remarkable growth of a woman-owned small business in Togo." Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," July 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- ⁵⁴ Une culture basée sur la solidarité sociale envisage l'entrepreneuriat de manière positive. À titre d'exemple, les chefs d'entreprise russes et chinois ont plus d'entrepreneurs dans leurs familles et parmi leurs amis d'enfance que d'autres personnes par ailleurs semblables, ce qui laisse à penser que l'environnement social a aussi son importance (Banque mondiale 2012c). IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mdDM1
- ⁵⁵ Les réseaux contribuent de diverses façons à l'épanouissement des femmes : échange des connaissances entre les différents groupes d'âge, storytelling réussi, partage des connaissances et résolution des difficultés. Sadeq, Tareq, Muhannad Hummed et Steven Glover. 2011. "Policies to Promote Female Entrepreneurship in the Palestinian Territory." Jerusalem: MAS (Palestine Economic Policy Research Institute). Disponible sur le site : <https://library.palestineconomy.ps/public/files/server/2015220112434-1.pdf>
- ⁵⁶ Mobiliser les hommes d'une autre manière pour appuyer le processus de renforcement de la confiance. Si les hommes comprennent les fondements du programme, ils se montreront peut-être davantage compréhensifs vis-à-vis des femmes qui souhaitent y participer. Observation d'IFC.

- 57 Par exemple, ce projet d'IFC à Gaza et en Cisjordanie comprenait des « ateliers de sensibilisation aux questions de genre » pour les formateurs, y compris des stratégies de formation et d'animation visant à soutenir précisément les femmes chefs d'entreprise. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mddm1
- 58 La formation à l'initiative individuelle est une approche qui permet de développer l'efficacité personnelle, la résilience, la confiance en soi et la prise de risque. Il a été démontré que la formation à l'initiative individuelle avait plus d'impact sur la croissance de l'entreprise qu'une simple formation en entrepreneuriat (augmentation de 40 % des bénéfices, par rapport au groupe témoin et 5 % d'impact pour la formation classique en entrepreneuriat). La formation à l'initiative personnelle a amélioré la capacité à se relever après une erreur. Grâce à la formation du Gender Innovation Lab en matière d'initiative individuelle, le nombre de petites entreprises appartenant à des femmes augmente de façon remarquable au Togo. Banque mondiale, Universität School. Voir "An Operational Guide to Women's Entrepreneurship Programs in the World Bank," July 2018. <http://documents.worldbank.org/curated/en/629041543523635439/pdf/Operational-Guide-to-Womens-Entrepreneurship-Programs-An-Overview.pdf>
- 59 Simel Esim. 2001 "See How They Grow: Business Development Services for Women's Business Growth," Centre international de recherche sur les femmes. Disponible sur le site : <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/See-How-they-Grow-Business-Development-Services-for-Womens-Business-Growth.pdf>
- 60 Un projet réalisé par IFC avec la Banque de Palestine en Cisjordanie et à Gaza a montré que la formation au leadership est plus efficace lorsqu'elle est intégrée tout au long de la formation plutôt que lorsqu'elle est dispensée lors de séances individuelles. Les séances sur le leadership dispensées sous forme de coaching, l'interaction individualisée et les interventions des orateurs invités sont les approches qui ont le plus inspiré les femmes. Les participantes ont signalé qu'elles préféraient les femmes dirigeantes (comme oratrices) dont l'expérience et le profil rencontraient un écho auprès d'elles. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mddm1
- 61 L'Association internationale de développement (IDA) œuvre pour élargir l'accès des filles à l'éducation, mais 31 millions d'entre elles sont toujours déscolarisées. La différence dans l'éducation de base peut constituer un obstacle tout au long de la vie des femmes.
- 62 Lors de la conception du programme, il est nécessaire de voir si des personnalités féminines inspirantes sont disponibles pour intervenir auprès des participantes. En l'absence de personnalités inspirantes qui les encouragent au sein de la famille, les femmes peuvent se montrer réticentes à l'idée de suivre la formation. Dr Ute Stephan. 2011. "Culture's Consequences for Entrepreneurship: Recent Findings and Future Directions," Université de Sheffield, Institute of Work Psychology & Centre for Regional Economic and Enterprise Development. https://www.uis.no/getfile.php/1352966/Forskning/Senter%20for%20Innovasjonsforskning/Stephan_culture-eship_Stava_o8122011%20%282%29.pdf
- 63 Une culture basée sur la solidarité sociale envisage l'entrepreneuriat de manière positive. À titre d'exemple, les chefs d'entreprise russes et chinois ont plus d'entrepreneurs dans leurs familles et parmi leurs amis d'enfance que d'autres personnes par ailleurs semblables, ce qui laisse à penser que l'environnement social a aussi son importance (Banque mondiale 2012c). De nombreuses participantes préfèrent des dirigeantes (oratrices) dont les expériences entrepreneuriales et les profils font écho aux leurs. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mddm1
- 64 De nombreuses participantes préfèrent des dirigeantes (oratrices) dont les expériences entrepreneuriales et les profils font écho aux leurs. Une culture basée sur la solidarité sociale envisage l'entrepreneuriat de manière positive. À titre d'exemple, les chefs d'entreprise russes et chinois ont plus d'entrepreneurs dans leurs familles et parmi leurs amis d'enfance que d'autres personnes par ailleurs semblables, ce qui laisse à penser que l'environnement social a aussi son importance. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mddm1
- 65 Par exemple, ce projet d'IFC à Gaza et en Cisjordanie comprenait des « ateliers de sensibilisation aux questions de genre » pour les formateurs, y compris des stratégies de formation et d'animation visant à soutenir précisément les femmes chefs d'entreprise. IFC (Société financière internationale). 2017. "Evaluation Report. Bank of Palestine Strengthens Women-Owned Businesses and the Economy." https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/85ab284b-12a5-4345-ad8b-4a41131cf0d9/Bank_of_Palestine_Eval_Report_FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m6mddm1
- 66 Une formation qui englobe des compétences non techniques, notamment le soutien social et le renforcement de la confiance, est plus efficace, y compris pour les femmes dont le sentiment d'auto-efficacité est plus faible, et devrait constituer un élément fondamental d'un programme de formation de qualité. Une formation avec des pairs ou une formation de groupe peut apporter le soutien social et booster la confiance en soi. Mayra Buvinic et Megan O'Donnell. 2019 Center for Global Development Blog : Women's Economic Empowerment: Some Tips for Informed Investments. 26 août. <https://www.cgdev.org/blog/womens-economic-empowerment-some-tips-informed-investments>
- 67 Société financière internationale and DaNa Facility, 2019. "Respectful Workplaces: Exploring the Costs of Bullying and Sexual Harassment to Businesses in Myanmar", https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/respectful+workplaces-myanmar
- 68 Kelley, Donna, Candida Brush, Patricia Greene, Mike Herrington, Abdul Ali et Penny Kew. 2015. Special Report: Women's Entrepreneurship 2015. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Disponible sur le site : <https://www.empowerwomen.org/fr/resources/documents/2015/12/gem-special-report-womens-entrepreneurship?lang=en>
- 69 Une formation qui englobe des compétences non techniques, notamment le soutien social et le renforcement de la confiance, est plus efficace, y compris pour les femmes dont le sentiment d'auto-efficacité est plus faible, et devrait constituer un élément fondamental d'un programme de formation de qualité. Une formation avec des pairs ou une formation de groupe peut apporter le soutien social et booster la confiance en soi. Mayra Buvinic et Megan O'Donnell. 2019. Center for Global Development Blog: Women's Economic Empowerment: Some Tips for Informed Investments, 26 août 2019. <https://www.cgdev.org/blog/womens-economic-empowerment-some-tips-informed-investments>
- 70 Chile Emprendedoras: Promoting Women in Dynamic Business", Claudia Piras, Économiste en chef du développement social, Groupe des questions liées à la problématique hommes-femmes et à la diversité, Banque interaméricaine de développement, 6 avril 2011.



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR LES PROGRAMMES DANS LES SITUATIONS DE FRAGILITÉ ET DE CONFLIT



INTRODUCTION

Pourquoi cibler les programmes d'apprentissage et la performance dans les pays en situation de fragilité et de conflit (FCS) ?

Plus de 130 millions de personnes dans le monde vivent dans des situations de fragilité, de conflit et de violence. D'ici 2030, on estime que les deux-tiers des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivront dans les pays FCS¹. Aucun pays – développé ou en développement – n'est à l'abri des conséquences de ce fléau mondial, qui compromet les efforts déployés pour mettre fin à l'extrême pauvreté, freine la croissance économique et entraîne le déplacement forcé d'un nombre croissant de personnes.

Aujourd'hui plus que jamais, les professionnels de la formation ont un rôle clé à jouer pour vaincre cet obstacle majeur au développement. En élaborant et en mettant en œuvre des programmes de formation efficaces et de qualité, adaptés aux besoins locaux des régions FCS, les formateurs dotent les individus, les entreprises et les collectivités des compétences et des connaissances nécessaires pour s'attaquer à l'éventail complexe de facteurs qui alimentent les fragilités, les conflits et la violence.

L'importance de la formation des PME dans les FCS

En soutenant la croissance économique, en favorisant l'emploi local et les activités rémunératrices, en générant des recettes publiques et en fournissant des biens et des services, le secteur privé s'avère crucial pour sortir du « piège de la fragilité ». Dans les FCS, les petites et moyennes entreprises (PME) sont absolument vitales pour la création d'emplois et la croissance économique. Lors des conflits et des catastrophes naturelles, les PME sont souvent les dernières entreprises qui tiennent encore debout, fournissant les biens et les services essentiels aux populations vulnérables. Les PME sont aussi des clients et des points d'entrée stratégiques pour les organisations œuvrant en faveur du développement, comme IFC, et les professionnels de la formation dont les programmes de développement des compétences permettent aux entreprises, aux entrepreneurs et aux salariés de renforcer les économies locales et de promouvoir la stabilité.

L'importance de la formation intégrant la dimension de genre dans les FCS

Les inégalités entre hommes et femmes sont souvent exacerbées dans les FCS où coexistent des normes de genre régressives, un risque accru de violence et un manque d'accès à la santé, à l'éducation et à l'emploi. Étant donné que la proportion de ménages dirigés par des femmes augmente en temps de violence et de conflit, il est d'autant plus important de proposer des possibilités d'apprentissage et des débouchés économiques aux femmes. Parce qu'ils méritent une attention particulière, les facteurs sexospécifiques à prendre en considération sont abordés séparément dans le Supplément consacré à l'égalité des genres, ainsi que dans les sept compétences du Guide pour la formation.

Risques supplémentaires pour les programmes de formation dans les FCS

Les risques associés à la mise en œuvre des programmes de formation dans les FCS sont souvent plus élevés. Il s'agit notamment des menaces physiques et des risques qui pèsent sur la sécurité des prestataires et des participants aux programmes, notamment les participants qui appartiennent à des groupes vulnérables ou marginalisés. L'absence ou la faiblesse des capacités institutionnelles, les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), ainsi que la fraude, la corruption et autres risques fiduciaires et juridiques peuvent tous avoir des répercussions négatives sur la mise en œuvre et l'efficacité des programmes de formation. L'absence de services et d'infrastructures peut également rendre la planification plus complexe et exiger davantage de temps et d'efforts pour organiser la logistique et préparer les participants à la formation.

La fragilité, les conflits et la violence peuvent aussi avoir des conséquences psychologiques à long terme. Si de nombreux projets de renforcement des capacités sur les marchés émergents apportent un soutien dans des domaines connexes, en permettant notamment aux participants d'accéder à des programmes de financement ou à des incubateurs pour les petites entreprises, il est également crucial de renforcer la résilience et la confiance en soi dans les FCS. Une étude récente de la Banque mondiale a montré que des dirigeants de PME dans les régions touchées par les conflits du Pakistan ont trouvé l'atténuation du stress très pertinente pour eux-mêmes et leurs salariés².



Les professionnels de la formation et les programmes d'amélioration de la performance doivent répondre de manière flexible aux contextes locaux et faire preuve de résilience en temps de crise. La gestion préventive des risques est vitale et doit être associée à un appui ciblé et rapide lorsque ces risques se matérialisent.

Comment utiliser ce supplément

Ce supplément fournit des informations additionnelles sur la façon d'appliquer les facteurs et les tâches présentées dans le Guide pour la formation dans les FCS. Les exemples de question et les conseils et approches reposent sur des informations factuelles ainsi que sur les meilleures pratiques et enseignements tirés à l'échelle internationale. Sans être exhaustifs, ces facteurs peuvent contribuer à orienter la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des programmes. Les notes de fin fournissent des informations, des exemples et des ressources supplémentaires.

Comment les facteurs à prendre en considération dans les FCS sont-ils structurés ?

Les participants doivent être au cœur des programmes de performance et d'apprentissage. Si les besoins des participants ne sont pas dûment pris en compte, ces derniers ne pourront ni assimiler ni appliquer pleinement les concepts enseignés pendant la formation³. De nombreux facteurs ont une incidence sur les besoins des participants, mais il y a deux grands types de facteurs à prendre en considération :

- **Au niveau national** : l'influence de la collectivité, des normes sociales, des perceptions en matière de genre, des événements et des appartenances politiques, des convictions religieuses, de la stabilité économique, des lois, des politiques, des infrastructures, des technologies disponibles et de la sécurité collective sur l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats d'un programme d'amélioration de la performance.
- **Au niveau individuel** : l'effet qu'ont les caractéristiques et les facteurs personnels, la personnalité, les connaissances, les compétences, les capacités, les idées et les réseaux formels et informels sur la capacité du participant à s'investir activement dans un programme et à apprendre et utiliser ce que le programme lui enseigne.

Pour chaque type, vous trouverez les facteurs, les tâches, les questions clés, les conseils et les approches permettant de mettre en œuvre des programmes de formation dans les FCS. Ils viennent compléter les compétences, les compétences complémentaires et les tâches qui figurent dans le référentiel de compétences du Guide pour la formation. Il est primordial de prendre tous ces facteurs en considération pendant les phases d'évaluation des besoins et de conception, et non uniquement pendant la mise en œuvre, car les décisions prises en amont sont susceptibles d'avoir d'importantes répercussions plus tard.

Les compétences sont regroupées dans les sept phases qui constituent généralement le cycle de vie d'un projet de formation. Ces sept phases sont les suivantes *Évaluer les besoins en matière de performance*, *Concevoir des programmes*, *Concevoir des expériences d'apprentissage*, *Animer la formation*, *Favoriser le transfert de l'apprentissage* et *Évaluer la formation*.

Pendant les différentes phases du projet, il est essentiel de maintenir une relation solide avec les clients.

C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* est placée au centre du cycle de vie du projet et qu'elle empiète sur toutes les autres phases.



FIGURE 1 : La roue des compétences

TABLEAU 1 : Définition de chaque niveau de considération pour les programmes de formation dans les FCS

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	FACTEURS CLÉS	DÉFINITION
Au niveau national Les facteurs externes sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'élaboration, la mise en œuvre et les résultats d'un programme d'amélioration de la performance. Si ces facteurs échappent généralement au contrôle direct d'un spécialiste de la formation, il est néanmoins nécessaire de les aborder ou d'en tenir compte lors de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des programmes d'apprentissage.	Sécurité et sûreté	Protection contre les facteurs liés à un conflit politique, au terrorisme, à la violence, à la violence sexiste et au harcèlement sexuel ou à un stress post-traumatique collectif après un conflit pour les participants, les prestataires et toutes les personnes associées au programme.
	Normes sociales et culturelles	Les sensibilités locales telles que les traditions et les normes culturelles, les convictions et les pratiques religieuses et les conflits associés aux rôles identitaires socialement imposés (notamment les appartenances raciale, tribale, religieuse, politique, de classe et de genre).
	Stabilité économique	Vigueur, niveau de développement et ouverture du marché (secteur public par opposition au secteur privé), niveau de l'emploi et débouchés potentiels. Les conditions économiques et les programmes de développement régional ou les plans de relance existants pourraient avoir une incidence sur le financement disponible pour les programmes d'apprentissage ou les tarifs facturés aux participants.
	Environnement juridique	Lois, réglementation, règles et politiques locales.
	Technologie	Accessibilité, disponibilité et fiabilité des technologies de l'information et des communications sur le site du programme.
Au niveau individuel Les caractéristiques, la situation et les facteurs personnels des participants dans un programme d'amélioration de la performance. Un professionnel de la formation est susceptible d'influer sur plusieurs de ces facteurs.	Confiance	Le niveau de confiance d'un individu, notamment la confiance en soi, l'auto-efficacité et la capacité à surmonter les erreurs, et ses conséquences sur la capacité de l'individu à apprendre, à appliquer et à démontrer les connaissances et les compétences. <i>La confiance en soi</i> est un sentiment de confiance à l'égard de ses propres capacités, de ses qualités et de son jugement. La confiance est une compétence qui peut être développée. <i>Le sentiment d'auto-efficacité</i> est la croyance qu'a un individu en sa capacité à réaliser une tâche. <i>La capacité à se relever après</i> une erreur est une compétence qui se comprend d'elle-même.
	Résilience	État de bien-être psychologique d'un individu, capacité à fonctionner dans un contexte difficile et stressant, à persévérer et à surmonter l'adversité et les obstacles qui freinent l'ambition (gérer les conflits associés aux rôles socialement imposés ou les effets d'un traumatisme déclenché par la violence ou l'agitation politique).
	Éducation et compétences	Le niveau actuel des connaissances, des compétences et des aptitudes que possède un individu sur un sujet donné.
	Réseaux	Les relations formelles et informelles d'un individu avec les pairs, les mentors et les coaches, les relations professionnelles, etc., qui viennent compléter ou entretenir une performance durable avant, pendant et après un programme ⁴ .



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT DE COOPÉRER AVEC LES CLIENTS

Tout au long du projet, il est primordial de maintenir une relation solide avec le client pour atteindre son but. C'est pour cela que la phase *Coopérer avec les clients* se situe au centre de la roue de compétences et qu'elle empiète sur toutes les phases du projet. Dans la présente section, vous trouverez des conseils sur les étapes à suivre et les questions à examiner lorsque vous travaillez avec votre client pour mettre en œuvre les différentes phases. Les tâches et les facteurs à considérer sont regroupés sous forme de facteurs spécifiques aux marchés émergents et aux FCS ; il n'y a pas d'ordre chronologique. Les tâches et les facteurs à considérer qui ont été retenus visent à élargir la façon dont le client perçoit les programmes de formation dans les situations de fragilité et de conflit. Pour une vision plus complète de l'ensemble des tâches séquentielles que comporte cette compétence, veuillez vous reporter au Guide pour la formation.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Coopérer avec les clients* sont les suivants :

- Obtenir les informations dont vous avez besoin pour satisfaire, voire dépasser les attentes sur une mission.
- Élargir la façon dont vous et vos clients percevez les solutions efficaces et novatrices.

- Satisfaire à la fois les besoins du participant et de l'organisation qui commande le projet.
- Réduire au minimum les malentendus, les surprises ou les déceptions.
- Susciter l'engagement pour mettre en œuvre les solutions.
- Terminer les projets dans le respect des délais et du budget établi.
- Maintenir la satisfaction du client tout au long du projet.

Lorsqu'il s'agit de *Coopérer avec les clients* pour concevoir et mettre en œuvre des programmes dans les FCS, il est important : de comprendre la volonté et la capacité du client à financer le programme dans un contexte fragile et imprévisible ; d'aborder avec le client les mesures de sécurité et de sûreté pour les participants et les prestataires, et de se mettre d'accord sur les sites, les exigences en matière de déplacement et les coordonnées d'urgence ; de veiller à ce que le contrat établisse les modalités et les dispositions en cas d'annulation du programme, de retard et d'évacuation ; de se mettre d'accord sur les transactions monétaires et d'indiquer qui est chargé de fournir l'équipement nécessaire pour le programme.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Aborder la sécurité des participants et des prestataires	Environnement politique	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les dispositifs qui doivent être mis en place en matière de sécurité ? 2. Chez le client, qui est le point de contact chargé de gérer les questions de sécurité / sûreté ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ S'entretenir avec le client à propos des événements politiques ou sociaux récents susceptibles d'avoir une incidence sur le programme proposé. ▸ Pendant toutes les phases du programme, rester bien informé sur la situation en matière de sécurité en consultant les avertissements à l'intention des voyageurs émis par les consulats, les ambassades ou d'autres sources. ▸ Se renseigner au sujet des zones de conflit actif ou des autres dangers potentiels sur le site du programme ou à proximité. ▸ Confirmer avec le client qui est chargé de la sécurité et de la sûreté dans son organisation.



SÉCURITÉ ET SÛRETÉ (suite)

<p>Aborder la sécurité des participants et des prestataires (suite)</p>	<p>Déplacements</p>	
	<p>3. Quelles sont les autorisations opérationnelles et de déplacement requises ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Veiller à ce que les participants, les formateurs et autres prestataires du programme obtiennent les visas, les permis et les autorisations nécessaires (bien à l'avance dans la mesure du possible).
	<p>4. Y a-t-il des restrictions concernant les déplacements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Conserver les permis et les visas avec soi en tout temps. ▸ Envisager la possibilité de proposer le programme à l'extérieur du pays pour les participants (frais de déplacement, sécurité, obligations familiales, restrictions en matière de visa, etc. En invitant par exemple des Afghans à participer à un programme au Pakistan).
	<p>Site et transport</p>	
	<p>5. Faut-il prévoir des escortes de sécurité pour les déplacements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Sélectionner des sites où les participants et les prestataires de services peuvent aller et venir facilement et en toute sécurité.
	<p>6. Quels sites dans la région sont considérés comme sûrs ou présentant le plus faible risque ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Demander au client, à l'organisation, à l'ambassade, au consulat ou à une autre organisation locale de confiance une liste des sites recommandés où il est possible de louer des salles de formation/réunion. ▸ S'il n'existe pas de centre de formation officiel, choisir un lieu neutre et sûr qui convient à toutes les parties (par exemple un champ agricole, une école ou un centre communautaire). ▸ Dans les pays ayant récemment subi des attentats terroristes, éviter les sites souvent pris pour cible (comme les hôtels internationaux ou les édifices gouvernementaux). ▸ Engager un service professionnel d'escorte de transport ou de sécurité pour les participants au programme ou les prestataires, si nécessaire. Demander au client, à l'organisation, à l'ambassade, au consulat ou à une autre organisation locale de confiance une liste des sociétés recommandées. ▸ Repérer et suivre des itinéraires routiers sûrs. ▸ Sélectionner un deuxième site au cas où il faudrait se déplacer.
<p>Assurance et services d'urgence</p>		
<p>7. Quels sont les services d'appui disponibles en cas d'urgence ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Dresser une liste des centres de soins et des hôpitaux locaux en précisant l'adresse et la capacité d'accueil. ▸ Souscrire une assurance voyage/santé/évacuation pour vous-même (et les autres prestataires du programme, notamment s'ils viennent d'un autre pays). ▸ Communiquer au consulat ou à l'ambassade du client et des prestataires du programmes (s'ils viennent d'un autre pays) le site du programme et les itinéraires de voyage. 	
<p>Prestation à distance</p>		
<p>8. Faut-il proposer le programme sous d'autres formes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Voir s'il est possible de proposer une session en ligne ou à distance si le présentiel n'est pas recommandé. 	

STABILITÉ ÉCONOMIQUE

<p>Déterminer la volonté et la capacité du client à financer le programme dans un contexte de fragilité et de confit</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les principaux avantages que le client/ commanditaire obtiendra en proposant un programme d'amélioration de la performance ? 2. Quels sont les avantages auxquels les participants au programme d'amélioration de la performance peuvent s'attendre ? 3. Quel est l'impact/ l'avantage attendu pour l'ensemble de la collectivité ? 4. Quels facteurs sont susceptibles d'affecter la capacité ou la volonté du client à s'engager ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Calculer le retour sur investissement pour le client/ commanditaire. ▸ Recenser les clients ou les commanditaires réceptifs dans la région (par exemple les institutions financières). ▸ Évaluer les risques potentiels liés à la mise en œuvre du programme sur le site proposé et aborder les mesures d'atténuation avec votre client.
<p>Définir les méthodes les mieux adaptées pour les transactions monétaires.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les dispositions nécessaires afin de sécuriser les transactions monétaires pour les prestataires du programme et les participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Recenser les méthodes de paiement viables pour l'hébergement et les sites du programme. ▸ Se documenter sur la réglementation en matière d'échange de devises, les protocoles bancaires, ainsi que la disponibilité et le coût des services de change si vous avez recours à des prestataires étrangers. ▸ Se renseigner sur la réglementation antiterroriste et anticriminelle susceptible de restreindre les transferts d'argent vers les pays en crise. ▸ Déterminer l'accès aux systèmes de paiement électronique et la compatibilité avec ces derniers.
<p>Évaluer la pertinence des mesures d'incitation financière pour les participants</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles aides (par exemple une allocation périodique, des repas, le transport) pourraient s'avérer nécessaires pour encourager les participants ? 2. Les participants seraient-ils attirés par les aides plutôt que par les possibilités d'apprentissage ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Essayer d'utiliser des aides non-financières valorisées par les participants au programme (repas et transport aller-retour fournis pendant la formation)⁵. ▸ Si vous optez pour une allocation périodique, les versements doivent être réguliers et s'effectuer par l'intermédiaire d'un mécanisme transparent⁶.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

Confirmer les clauses et les conditions contractuelles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les clients/ commanditaires ont-ils un contrat type pour les prestataires du programme ? 2. Ce contrat est-il adapté pour les FCS ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En collaboration avec le commanditaire de votre programme, définir un modèle de contrat à utiliser dans les FCS, incluant les politiques d'annulation et les méthodes de paiement (avec options de personnalisation). ▶ Confirmer que les clauses d'annulation, de retard et d'évacuation du contrat prévoient des indemnités en cas de bouleversements politiques ou sociaux, avant ou pendant la formation, et que les clauses et les conditions sont raisonnables, compte tenu de la réalité sur le terrain, et définissent clairement les responsabilités.
--	---	---

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Passer en revue les exigences en matière de restauration, de site et d'équipement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les repas et les boissons sont-ils fournis pendant le programme ? 2. Le site est-il chauffé/ climatisé ? 3. Qui fournira l'équipement nécessaire sur le site du programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Confirmer avec le client qui est chargé de la restauration (le cas échéant). ▶ Confirmer avec le client les commodités disponibles sur le site (par exemple l'eau, le chauffage et la climatisation) ▶ Faire preuve de clarté et confirmer par écrit le nom des différentes entreprises prestataires. Il ne faut surtout pas s'imaginer qu'on peut acheter des tableaux multi-feuilles, des stylos et des feutres sur les marchés locaux.
Aborder les besoins en matière de communication	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les moyens adaptés/disponibles pour communiquer avec les participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se mettre d'accord avec le client sur les moyens de communication adaptés pour le programme (par exemple la messagerie électronique, WhatsApp pour confirmer sa présence et s'inscrire).

Au niveau individuel

CONFIANCE/RÉSILIENCE

Déterminer la nécessité de répondre aux besoins des participants en matière de soutien psychologique et affectif et de renforcer leur résilience	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-ce que le client comprend de l'état psychologique et affectif des participants ? 2. Quelles sont les attentes du client concernant les programmes qui renforcent la résilience des participants ? 3. Comment éduquer vos clients à propos des difficultés psychologiques et affectives auxquelles se heurtent les participants dans les FCS ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se renseigner à propos des conséquences à long terme des conflits ▶ Voir si le client est conscient du fait que le bien-être psychologique affecte la performance de l'entreprise. ▶ Indiquer au client que le fait de prendre en compte les besoins psychologiques et affectifs des participants, dans le cadre du programme, peut avoir une influence positive sur les résultats du programme et la performance de l'entreprise⁷
--	---	---



FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT D'ÉVALUER LES BESOINS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

Le temps et les ressources nécessaires pour évaluer correctement la performance peuvent varier considérablement. Il est possible que quelques heures vous suffisent pour définir clairement ce que les participants devraient être en mesure de faire après l'expérience d'apprentissage ou que vous soyez obligé de réaliser une analyse approfondie des besoins et de déterminer une stratégie de formation pour un problème de performance complexe faisant intervenir plusieurs processus de travail, fonctions et rôles.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Évaluer les besoins en matière de performance* sont les suivants :

- Disposer d'éléments pour étayer les hypothèses.
- S'attaquer aux vrais problèmes et causes.
- Éviter de choisir précipitamment une solution d'apprentissage.
- Sélectionner la ou les meilleures solutions.
- Déterminer comment évaluer les résultats.

L'évaluation minutieuse des besoins des participants est une condition préalable essentielle au changement d'ordre comportemental. Dans les FCS, une

analyse approfondie de la situation politique, sociale, économique et de sécurité au niveau local est primordiale pour déterminer les exigences du programme. Une évaluation qui incorpore plusieurs analyses successives (dans la mesure où les délais et le budget le permettent) basées sur des méthodes à la fois qualitatives et quantitatives est davantage susceptible d'aboutir sur un programme flexible adapté à la culture et au contexte locaux. Si vous réalisez plusieurs analyses, envisagez de solliciter l'avis de différentes personnes dans le même groupe de parties prenantes afin de ne pas trop en demander à un seul et même participant. Tenez compte des niveaux de connaissance et d'instruction des participants⁸, ainsi que de leurs besoins psychologiques et affectifs, car tous ces facteurs ont une incidence sur le contenu du programme. L'engagement des participants variera selon qu'ils considèrent que le programme s'applique à leurs problèmes sur le terrain et constitue une occasion d'acquérir de nouvelles compétences. Pendant cette phase, déterminez la disponibilité et la qualité des prestataires de services de conseil locaux susceptibles de vous aider pendant et après le programme, le cas échéant.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION EN TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
Au niveau national		
SÉCURITÉ ET SÛRETÉ		
<p>Évaluer les besoins des prestataires du programme et des participants en matière de sécurité</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les participants ou les prestataires doivent-ils faire l'objet d'une enquête sur les antécédents ? 2. Est-ce que votre client ou l'organisation commanditaire doit délivrer une autorisation aux participants du programme ? 3. Est-ce que les participants et les prestataires doivent suivre une formation spécifique pour les situations d'urgence ? 4. Est-ce que les participants et les prestataires ont besoin d'une protection à tout moment ou une partie du temps ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Déterminer comment procéder à une vérification rigoureuse des antécédents avant de sélectionner les participants ou les prestataires du programme. ▸ Déterminer les exigences pour accéder au site de la formation (vérification d'identité au poste de sécurité par exemple). ▸ Obtenir un point de situation complet et actualisé sur les questions de sécurité auprès de l'agent de sécurité identifié sur le site du programme. ▸ Envisager une formation supplémentaire pour les prestataires du programme afin qu'ils apprennent à travailler en toute sécurité dans les FCS⁹.

**NORMES SOCIALES ET CULTURELLES**

Évaluer comment les facteurs politiques, sociaux, économiques et de sécurité existants sont susceptibles d'influencer le contenu du programme, ainsi que son acceptation et son application	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les obstacles et les réalités susceptibles d'affecter le contenu ? 2. Quelles modifications pourraient s'avérer nécessaires pour faciliter l'acceptation et l'application du contenu du programme par les participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Recenser les problèmes contextuels locaux susceptibles d'entraîner des modifications du contenu du programme¹⁰.
Faire l'inventaire des programmes existants et antérieurs réalisés dans cette région ou dans des régions similaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les programmes qui ont donné de bons résultats dans cette région ou dans des régions semblables ? 2. Quels facteurs ont contribué à la réussite de ces programmes ? 3. Comment reproduire ou incorporer ces facteurs dans votre programme ? 4. Est-il possible d'exploiter les ressources issues d'autres programmes menés dans la région ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Examiner les programmes de formation existants qui fonctionnent dans les FCS et exploitez-les, si possible (en termes de contenu ou de méthodologie)¹¹. ▸ Exploitez les programmes existants pour accéder aux prestataires, mettre en œuvre la formation et réduire les coûts.

STABILITÉ ÉCONOMIQUE

Déterminer le niveau de développement de la culture d'entreprise dans la région	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels ont été les progrès réalisés dans la région pour effectuer la transition entre les entreprises publiques/détenues par l'État et les entreprises privées ? 2. Les participants sont-ils suffisamment expérimentés pour diriger et développer leur entreprise ? 3. Quelle formation supplémentaire sur les concepts de gestion peut s'avérer nécessaire pour les participants au programme ? 4. Quelles sont les débouchés commerciaux potentiels pour les personnes qui ont suivi votre programme d'amélioration de la performance ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Se renseigner à propos de l'histoire et de la culture d'entreprise de la région. ▸ Examiner les taux de réussite et de croissance des entreprises dans la région. ▸ Identifier les thèmes sur lesquels il faut peut-être insister davantage compte tenu du fait que les participants ne connaissent pas bien les concepts de l'entreprise privée. ▸ Évaluer les débouchés commerciaux disponibles pour que les participants puissent mettre en pratique et élargir les compétences acquises dans votre programme.
---	---	--

STABILITÉ ÉCONOMIQUE (suite)

Déterminer la disponibilité et la qualité des services de conseils locaux	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les prestataires de services de conseil locaux peuvent-ils soutenir le programme d'amélioration de la performance et faire le suivi ? 2. Quelle est la qualité de ces services locaux ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Obtenir une liste des prestataires de services de conseil locaux (comme les services de développement commercial ou les consultants indépendants) qui peuvent compléter et soutenir votre programme à la fois pendant et après la mise en œuvre. ▸ Déterminer la qualité des prestataires de services de conseil locaux. ▸ Envisager un renforcement des capacités pour les services de conseils locaux (renforcement des capacités à l'intention des formateurs, développement des compétences des coachs)
Recenser les problèmes économiques et fixer les tarifs de la formation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les fluctuations des taux de change pourraient-elles influencer sur la capacité des participants à payer le tarif de la formation ou sur la capacité de l'organisation à payer les honoraires du ou des prestataire(s) du programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Déterminer la devise dans laquelle les fournisseurs locaux préfèrent être payés. ▸ Déterminer si les honoraires des prestataires étrangers sont trop onéreux pour l'organisateur local.

TECHNOLOGIE

Atténuer les risques de panne technique sur le site du programme	<ol style="list-style-type: none"> 1. En cas de panne technique sur le site de formation, que faut-il prévoir ? 2. Quel est l'équipement de secours nécessaire ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Solliciter l'avis de l'organisateur/du partenaire local concernant les contraintes logistiques. ▸ Vérifier si un équipement alimenté par énergie solaire fonctionnerait comme équipement de secours. ▸ Identifier des méthodes simples et à faible composante technologique que les formateurs pourraient utiliser en cas de panne.
---	--	---

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Évaluer les options en matière de transport pour les prestataires du programme et les participants	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles sont les approches substitutives qui pourraient convenir en matière de formation ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Se documenter sur les différentes méthodes pour la mise en œuvre et les taux de participation éventuels (par exemple, formation par téléphone ou formation mixte alliant les sessions en présentiel et les sessions au téléphone ou en ligne). ▸ Évaluer l'évolutivité du programme en se basant sur l'accès du participant au site de formation ou à la technologie. ▸ Examiner la répartition géographique des participants, car cela pourrait avoir une incidence sur l'assiduité et l'abandon en cours de formation.
---	---	--



Au niveau individuel

CONFIANCE/RÉSILIENCE

Déterminer les façons de répondre aux besoins psychologiques et affectifs des participants

1. Comment pouvez-vous aider au mieux les participants potentiels tout en évaluant leurs besoins en matière de performance ?
 2. Quels « déclencheurs » émotionnels sont susceptibles de susciter de vives réactions lors de l'évaluation des besoins, des entretiens ou dans les groupes de discussion ?
 3. Quelles flexibilités faut-il inclure dans l'évaluation des besoins en matière de performance ?
- Être attentif aux conséquences psychologiques et émotionnelles des FCS. Il peut s'avérer nécessaire de consacrer davantage de temps à l'écoute, à la discussion et au renforcement de la confiance lors de l'interaction avec les participants pour recueillir des informations.

Évaluer la nécessité d'inclure des activités visant à renforcer la persévérance, l'estime de soi et la confiance des participants

1. La confiance des participants en leurs compétences coïncide-t-elle avec leurs capacités réelles ?
- Déterminer s'il faut intégrer dans le programme une formation en matière de résilience.
 - Comparer les capacités observées aux autoévaluations. Si la confiance est en-deçà des capacités réelles, envisager des activités de renforcement en amont ou pendant le cours.

© FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT DE CONCEVOIR DES PROGRAMMES / CONCEVOIR DES EXPÉRIENCES D'APPRENTISSAGE¹²

Concevoir des programmes revient à concevoir des cadres qui englobent l'ensemble indissociable des expériences d'apprentissage, des activités et des supports permettant de renforcer les compétences et la confiance des participants. Le programme rend la stratégie de haut niveau plus concrète et tactique et constitue une feuille de route pour concevoir les expériences d'apprentissage. Il fournit des objectifs d'apprentissage de niveau supérieur, un descriptif général des expériences d'apprentissage et un résumé des activités d'apprentissage dans le cadre d'une expérience d'apprentissage. Il précise la durée de chaque séquence de l'expérience d'apprentissage et indique comment mesurer la réalisation de chaque objectif. Les résultats de l'évaluation des besoins contribuent directement aux décisions prises lors de la conception du programme.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Concevoir des programmes* sont les suivants :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage et les résultats en matière de performance afin que les participants puissent commencer à appliquer les nouvelles connaissances sur le terrain dès que possible.
- Organiser l'apprentissage en séquences pour optimiser l'assiduité.
- Définir et intégrer d'autres objectifs (développement personnel ou compréhension notamment), dans la mesure du possible.
- Définir les formats et les moyens de mise en œuvre les plus efficaces pour les participants.
- Définir une trajectoire spécifique pour chaque fonction ou expérience professionnelle, niveau d'éducation et niveau de compétence.
- Voir s'il est possible de réutiliser des éléments du programme afin de promouvoir l'efficacité dans l'élaboration des expériences et des supports.
- Indiquer les directives, les modèles et les ressources similaires afin de favoriser la cohérence pendant l'élaboration.
- Intégrer efficacement l'apprentissage cognitif et psychomoteur.
- Piloter les divers éléments du programme avant le développement ou le déploiement complet de l'intégralité des expériences et des supports.

Concevoir des expériences d'apprentissage revient à planifier et à élaborer des expériences d'apprentissage. Il peut s'agir de créer un tutoriel en ligne de 15 minutes que l'apprenant exécute à son propre rythme, de mettre en place une plateforme favorisant l'interaction entre les salariés ou de préparer une formation dispensée par un instructeur dans une salle de classe, voire dans un champ.

Pour *concevoir des expériences d'apprentissage*, il faut d'abord bien comprendre les indicateurs de l'entreprise et les résultats attendus en matière de performance. L'intégralité du contenu et des activités doivent coïncider avec la réalisation de ces résultats et indicateurs. Les extraits de la phase de *conception des expériences d'apprentissage* sont notamment susceptibles d'inclure les guides des animateurs et des participants, les diapositives de présentation, la documentation de référence, les outils de travail, la formation en ligne, les matériaux autodidactiques, les outils, les affiches ou autres supports pédagogiques, les séances de formation des formateurs, le calendrier des cours et les aspects logistiques.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Concevoir des expériences d'apprentissage* sont les suivants :

- Faire coïncider les objectifs d'apprentissage avec les résultats attendus en matière de performance et les indicateurs de l'entreprise.
- Inclure un contenu « indispensable à connaître » plutôt que « bon à connaître ».
- Présenter le contenu de manière claire et concise.
- Proposer des possibilités de mise en pratique fréquentes et efficaces.
- Créer des supports qui favorisent l'apprentissage.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer les nouvelles compétences et connaissances des participants.
- Créer des outils et des méthodes pour mesurer la proportion des apprentissages que les participants utilisent sur le terrain.
- Concevoir des expériences d'apprentissage qui permettent aux animateurs et aux participants d'atteindre leurs objectifs.
- Préparer la prestation.

Lors de la conception des programmes et des expériences d'apprentissage dans les situations de fragilité et de conflit, n'oubliez pas de prendre en considération le contenu, les activités et le type d'appui qui conviennent le mieux aux participants et aux prestataires dans un environnement imprévisible. Il vous faudra peut-être vous adapter afin de tenir compte des différents niveaux des participants en termes d'alphabétisation et d'instruction, ainsi que de bien-être psychologique et de résilience. Le recours à des prestataires de formation et des experts métier qui connaissent déjà le contexte local¹³ peuvent accélérer l'élaboration et la mise en œuvre, améliorer l'efficacité et éventuellement réduire les coûts. Il vous faudra peut-être également prévoir des mesures de sécurité pour les animateurs et les participants avant la mise en œuvre du programme.



Au niveau national

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Prévoir des mesures supplémentaires de sécurité que prendront les animateurs et les participants avant la mise en œuvre du programme

1. Les participants doivent-ils suivre une formation ou une séance d'information sur la sécurité et la sûreté ?
 2. Qui peut fournir des informations complètes et adaptées au contexte local en matière de sécurité ?
 3. Combien de temps faut-il consacrer à ce type de formation ?
- Prévoir la durée et budgétiser les ressources pour la formation à la sécurité.
 - Ne pas faire de la publicité en public ou sur les réseaux sociaux à moins que cela ne présente pas de risques.
 - Ne fournir l'adresse du site de formation qu'aux participants inscrits.
 - Communiquer aux participants les numéros de téléphone et les coordonnées des principaux organisateurs et formateurs avant le programme ou la formation, le cas échéant.
 - Réunir les numéros d'urgence de tous les participants.
 - Si vous faites appel à des prestataires ou des participants étrangers, communiquer les numéros des ambassades et consulats pertinents.

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

Aligner l'apprentissage sur les normes sociales et culturelles

1. Comment peut-on adapter le programme et son contenu au public et au contexte locaux ?
 2. Qui peut passer en revue le programme pour s'assurer qu'il convient au contexte local et aux niveaux de compétences et de connaissances des participants ?
 3. Qui devrait vérifier le contenu du programme pour les questions litigieuses ?
 4. Y a-t-il des tensions entre les participants qui exigent une attention particulière ?
 5. Les dirigeants locaux ont-ils approuvé les activités contenues dans le programme ?
- Consulter les spécialistes locaux pour recueillir leur avis et confirmer que le programme est en adéquation avec la culture, les compétences, les connaissances et les besoins locaux des participants.
 - Personnaliser les exemples et les études de cas du programme afin de refléter les besoins particuliers, les sensibilités culturelles et la situation des participants dans les situations de fragilité et de conflit.
 - Faire preuve de prudence dans le choix des images pour les diapositives et les documents distribués. Demander aux experts métier locaux de vérifier votre documentation.
 - Déterminer s'il est possible d'inviter des personnes de différents pays et régions.
 - Veiller à ce que les participants n'appartiennent pas à des tribus, groupes ou clans qui ont été autrefois en conflit.
 - Recourir à des experts locaux qualifiés comme formateurs et les préparer pour animer la formation.
 - Apprendre aux formateurs à gérer les sujets explosifs (s'ils sont abordés) et à apaiser le débat.
 - Voir qui, le cas échéant, doit avaliser le contenu de l'apprentissage. L'aval des dirigeants locaux (chefs d'entreprises, religieux ou autre domaine d'influence dans la collectivité) peut améliorer l'adhésion au programme.

STABILITÉ ÉCONOMIQUE

Tenir compte des contraintes budgétaires du programme

1. Comment minimiser les frais pour les participants ?
 2. Comment minimiser les frais engagés par l'organisation du client et les organismes commanditaires pour pérenniser le programme une fois le financement initial épuisé ?
- Envisager les méthodes d'enseignement à distance pour diminuer les frais de déplacement.
 - Réduire le nombre de documents distribués pour diminuer les frais d'impression.
 - Envisager d'utiliser des tableaux multi-feuilles et des affiches plutôt que des ordinateurs et de l'équipement de projection pour réduire les frais d'équipement et la dépendance à un réseau ou à une alimentation électrique non fiable.

ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

Faire examiner le contenu du programme par un juriste

1. Quelles lois locales devez-vous vérifier pour confirmer que le contenu du programme ne contient aucun point litigieux ?

- Faire examiner les supports du programme par un juriste pour s'assurer qu'ils n'enfreignent pas les lois locales.
- Demander au client des sources convenables pour obtenir un avis juridique.

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Faire preuve de souplesse dans la conception du programme

1. Quels sont les préparatifs à prévoir pour faire face aux interruptions ?

- Envisager des méthodes de substitution pour la mise en œuvre.
- Fractionner la formation en séquences plus courtes susceptibles d'être mises en œuvre à des heures flexibles.
- Dans le cadre de la formation des formateurs, discuter des options alternatives en cas de difficultés logistiques du côté des animateurs.

Au niveau individuel**CONFIANCE/RÉSILIENCE**

Planifier et créer des activités pour renforcer la persévérance, l'estime de soi et la confiance des participants

1. Quelles activités peut-on incorporer ou adapter dans la conception du programme pour renforcer ces qualités ?

- Trouver des activités individuelles et collectives qui accentuent le développement de la résilience personnelle et de la confiance en soi¹⁴.
- Prévoir pour chaque participant des occasions de mener des activités favorisant les échanges en petit groupe.
- Lier les activités à des exercices de réflexion sur soi portant sur la persévérance, l'estime de soi et la confiance.
- Lors des activités proposées, prévoir du temps pour permettre aux participants d'évacuer leurs frustrations et leurs craintes.
- Prévoir du temps pendant la formation des formateurs pour parler des besoins affectifs et psychologiques potentiels des participants.

ÉDUCATION ET COMPÉTENCES

Recueillir des informations sur les participants et choisir la séquence des expériences d'apprentissage (y compris la formation de remédiation)

1. Quelles sont les compétences requises avant la formation pour faire en sorte que les participants aient davantage confiance en leur capacité à participer pleinement au programme ?

2. Faudra-t-il allonger la durée du cours habituel pour terminer les activités ou les discussions, s'adapter à un niveau de compétences plus faible dans les situations de fragilité et de conflit ou permettre à l'interprète de traduire ?

- Élaborer une formation préliminaire pour permettre aux participants de renforcer leurs compétences de base.
- Recommander de créer des groupes de soutien à l'issue du cours afin que les participants puissent utiliser leurs nouvelles compétences et bénéficier de la rétroaction et des encouragements de leurs camarades de classe.

© FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT D'ANIMER LA FORMATION

L'*animation d'une formation* peut prendre diverses formes. Il peut s'agir de coacher quelques personnes dans une salle de réunion, ou même sous un arbre, ou d'animer un webinaire avec des centaines de milliers de participants.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Animer la formation* sont les suivants :

- Créer un environnement propice à l'apprentissage.
- Fournir une expérience d'apprentissage agréable à vos participants.
- Faire en sorte que les participants se concentrent sur leur travail et fassent preuve de responsabilité dans leur apprentissage.
- Optimiser les possibilités d'interaction et de mise en pratique pour les participants.
- Adapter les expériences d'apprentissage aux besoins spécifiques des individus et des groupes.

- Aider les participants à atteindre efficacement les objectifs d'apprentissage fixés.

Lorsque vous *animez des formations* dans le cadre de programmes dispensés dans les FCS, avant de débiter, il peut s'avérer nécessaire pour vous et les participants de suivre une séance d'information sur les mesures préventives de sécurité. Lors de la formation, il faut se montrer attentif aux différences culturelles et politiques, et maintenir l'attention sur le thème du cours en fixant des règles de base et en s'y tenant. Il faut tenir compte des besoins affectifs et psychologiques des participants. Envisagez de remettre le programme à plus tard si un événement traumatisant se produit juste avant le début du programme. Faites preuve de flexibilité lors de la formation et prévoyez des activités et des méthodes substitutives pour la mise en œuvre, le cas échéant. Soyez patient et accordez aux participants suffisamment de temps pour mettre en pratique les apprentissages.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
Au niveau national		
SÉCURITÉ ET SÛRETÉ		
Fournir une formation à la sécurité et aux procédures d'urgence	<ol style="list-style-type: none"> 1. De quel type de formation les participants et les prestataires ont-ils besoin en matière de procédures d'urgence ? 2. Quelles mesures de sécurité faut-il suivre avant la formation ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ La priorité absolue doit toujours être la sécurité des prestataires et des participants aux programmes. ▸ Partager et mettre en pratique les procédures d'urgence avec les participants et les prestataires. ▸ Dispenser une formation et organiser des exercices de simulation pour gérer les accidents. ▸ Effectuer au moins un exercice de simulation pour mettre en pratique les procédures d'évacuation et de confinement. ▸ Confirmer que tout le monde sait comment se rendre sur la zone de rassemblement désignée en cas de danger et procéder au recensement de tous les participants. ▸ Prévoir un mini-cours sur les premiers soins et l'évacuation d'urgence pour tous les animateurs.
Maintenir la sécurité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment garantir la sûreté et la sécurité des participants pendant le programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Prévoir un véhicule d'urgence (stationné sur le site). ▸ Fournir les numéros d'urgence aux participants. ▸ Être prêt à annuler ou à déplacer la formation dans un délai très bref. ▸ Surveiller régulièrement la situation en matière de sécurité près du site et des itinéraires routiers, et fournir régulièrement des mises à jour aux participants.



NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

Anticiper les sujets explosifs pendant la formation

1. Quels sont les « sujets brûlants » susceptibles d'être abordés ?
2. Comment l'animateur peut-il aider les participants à aborder les sujets sensibles de manière constructive, dans le calme et le respect ?
3. Quels sont les vêtements adaptés pour le site de formation ?

- Être attentif aux différences culturelles et politiques.
- Être attentif aux codes vestimentaires locaux.
- Fixer des règles de base et des thèmes adaptés pour la discussion.
- Fixer des règles sur le respect de l'opinion d'autrui.
- Maintenir l'attention sur le thème du cours en faisant référence aux règles de base.

STABILITÉ ÉCONOMIQUE

Confirmer le financement pour le déroulement du programme

1. Quelles dispositions doivent être prises pour confirmer qu'il y a suffisamment de liquidités pendant le programme ?

- Maintenir un fonds de caisse d'un faible montant.

TECHNOLOGIE

Prévoir un plan de substitution en cas de panne technique

1. Y a-t-il un équipement de substitution sur le site de formation ?
2. Quelles méthodes de formation substitutives peut-on utiliser en cas de panne ?

- Vérifier que votre équipement est compatible avec les prises de courant et les tensions électriques locales.
- Se procurer un générateur ou envisager d'utiliser de l'équipement fonctionnant à piles.
- Vérifier que les piles sont complètement chargées. Avoir des piles de rechange et des chargeurs disponibles.
- Avoir la documentation imprimée à disposition dans l'éventualité d'une panne de courant (copie papier des diapositives, textes imprimés des vidéos).
- Proposer le contenu du programme en téléchargement. Si les participants ont accès à des smartphones, ils peuvent télécharger le contenu sur leurs téléphones.
- Vérifier que les téléphones sont complètement chargés.

INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Prévoir un plan de substitution en cas de difficultés logistiques

1. Y a-t-il des services de substitution sur le site de formation ?
2. Quelles méthodes pédagogiques substitutives peut-on utiliser en cas d'interruption ?

- Confirmer qu'il y a de l'eau, de la nourriture, des toilettes, des moyens de communication, un service de photocopie, etc. à disposition sur le site ou à proximité.
- Confirmer qu'il y a des tableaux multi-feuilles, des tableaux noirs, des Post-it, des feutres, du scotch, du papier, etc. à disposition.

Au niveau individuel

CONFIANCE/RÉSILIENCE

Répondre aux besoins psychologiques et affectifs des participants pendant le programme

1. Comment l'animateur peut-il se sensibiliser aux besoins psychologiques et affectifs éventuels des participants ?
 2. Comment l'animateur doit-il gérer les besoins psychologiques et affectifs s'ils se manifestent en classe ?
 3. Comment les animateurs peuvent-ils personnaliser des exemples pertinents pour aider les participants ?
- Prévoir du temps pendant la formation des formateurs pour parler des besoins affectifs et psychologiques potentiels des participants.
 - Prévoir du temps pour permettre aux participants potentiels d'évacuer leurs frustrations et leurs craintes. Pour ce faire, il faudra peut-être prévoir du temps supplémentaire pendant les activités du programme.
 - Envisager de remettre le programme à plus tard si un événement traumatisant se produit juste avant le début du programme, car les gens seront peut-être incapables de se concentrer sur le programme.
 - Faire preuve de flexibilité dans la mise en œuvre du programme.
 - Se préparer à fournir des activités et des méthodes pédagogiques substitutives, le cas échéant.
 - Utiliser des exemples qui reflètent les difficultés et les facteurs du contexte local.

ÉDUCATION ET COMPÉTENCES

Faire preuve de patience et prévoir beaucoup de temps pour que les participants puissent s'entraîner pendant le programme

1. Le niveau d'instruction des participants correspond-il aux attentes ?
 2. Y a-t-il des moyens d'exploiter les connaissances dans la salle pour aider les personnes moins qualifiées ?
 3. Les animateurs sont-ils en mesure de modifier régulièrement leur approche pédagogique ?
- Mettre l'accent sur la patience et le temps nécessaires pour la mise en pratique et les répétitions, et organiser des exercices pratiques dans la mesure du possible.
 - Envisager de solliciter les participants plus qualifiés pour aider ou encadrer ceux qui ont davantage besoin d'aide.
 - Modifier régulièrement l'approche pédagogique pour satisfaire les différents types d'apprenants et faire en sorte que la formation reste dynamique et engageante.
 - Prévoir un plan de substitution permettant d'adapter le programme au cas où les activités prendraient plus de temps que prévu.



© FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT DE FAVORISER LE TRANSFERT DE L'APPRENTISSAGE

Favoriser le transfert de l'apprentissage consiste à proposer des activités et des supports permettant d'aider les participants à appliquer ce qu'ils ont appris chez eux ou au travail. Ces interventions de suivi comprennent notamment les messages électroniques, la rétroaction et l'encadrement réalisé par un responsable ou un mentor, les outils de travail, les forums de discussion, les outils en ligne, les occasions supplémentaires de mise en pratique et la reconnaissance des changements d'ordre comportemental.

En *favorisant le transfert de l'apprentissage*, on augmente la probabilité selon laquelle les participants continueront d'utiliser leurs nouvelles connaissances et compétences après la fin du programme. La conception et l'élaboration de cet élément doit commencer dès la conception des expériences d'apprentissage. C'est une phase/une compétence à part entière, car elle revêt une grande importance dans l'application de l'apprentissage.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Favoriser le transfert de l'apprentissage* sont les suivants :

- Se pencher sur la question du transfert pendant la phase d'évaluation des besoins.
- Concevoir et élaborer des supports pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Préparer les coachs et les mentors pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Positionner le contenu et les activités pendant le programme pour favoriser le transfert de l'apprentissage.
- Mettre en œuvre des activités de transfert de l'apprentissage.

Lorsque vous concevez des activités et des supports pour le transfert de l'apprentissage dans le cadre des programmes dans les situations de fragilité et de conflit, n'oubliez pas de prévoir des routes d'accès et un site sécurisés pour toutes les séances de suivi du programme. Répondez aux besoins psychologiques et affectifs des participants et favorisez la création de réseaux permanents d'entraide entre pairs pour renforcer le transfert de l'apprentissage.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Prévoir des sites et des itinéraires routiers sécurisés pour les séances de suivi du programme

1. Comment les prestataires et les participants peuvent-ils être informés des procédures d'urgence après le programme ?
2. Quelles mises à jour doivent être régulièrement communiquées aux prestataires et aux participants après le programme ?
3. Faut-il prévoir des escortes de sécurité pour les déplacements ?

- Recenser toutes les sorties de secours sur le site post-formation.
- Prévoir un véhicule d'urgence disponible en tout temps (stationné sur le site).
- Obtenir régulièrement une mise à jour sur la sécurité.
- Surveiller régulièrement la route menant au site post-formation et les zones environnantes.
- Se préparer à annuler, remettre à plus tard ou déplacer les activités de suivi du programme dans un délai très bref.
- Engager un service professionnel d'escorte de transport ou de sécurité pour les participants au programme ou les prestataires, si nécessaire.
- Consulter le client, l'organisation, l'ambassade, le consulat ou une autre organisation locale de confiance pour obtenir une liste des entreprises de confiance en la matière.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

NORMES SOCIALES ET CULTURELLES

Éviter les sujets politiques ou sociaux sensibles lors des séances de suivi du programme	1. Comment le prestataire doit-il communiquer les résultats du programme aux clients, aux commanditaires et aux participants ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Rendre compte des résultats du programme le plus objectivement possible, tout en évitant les sujets politiques, sociaux ou religieux sensibles.
--	--	---

STABILITÉ ÉCONOMIQUE

Élaborer une assistance post-programme rentable	1. Comment fournir un appui en temps opportun qui soit économiquement viable à la fois pour les participants et l'organisation commanditaire ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Faire appel à des prestataires locaux de services de développement d'entreprises (le cas échéant). ▸ S'appuyer sur les réseaux personnels et B2B existants pour fournir un appui en matière de transfert d'apprentissage. ▸ Travailler en coordination avec les responsables et les superviseurs pour créer des possibilités d'encadrement au travail. ▸ Travailler en coordination avec les agences pour l'emploi et les employeurs afin de créer des expériences de bénévolat ou de stage pour que les participants au chômage puissent mettre en pratique les compétences et les connaissances acquises dans votre programme. ▸ Concevoir les possibilités de transfert d'apprentissage d'une manière flexible qui convienne à la fois à l'employeur et au participant au programme. ▸ Proposer des mesures incitatives, notamment une aide pour les demandes de prêt bancaire ou pour obtenir des conseils auprès des chefs d'entreprise locaux. ▸ Fournir un transport gratuit pour les réunions post-programme.
---	--	---

TECHNOLOGIE

Voir si les participants ont accès à la technologie pour organiser un enseignement à distance post-programme	1. Quelles alternatives sont disponibles pour renforcer l'apprentissage post-programme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Demander aux participants et aux clients quel est leur moyen de communication privilégié (par exemple la messagerie électronique, le téléphone, WhatsApp, etc.)
--	--	---



Au niveau individuel

CONFIANCE/RÉSILIENCE

Répondre aux besoins affectifs et psychologiques des participants après le programme.

1. Quel type d'appui est nécessaire et viable pour répondre aux besoins psychologiques et affectifs après le programme ?

- Voir s'il convient de fournir les coordonnées d'un service local d'accompagnement psychologique.
- Maintenir un ton encourageant et positif sans être condescendant.

RÉSEAUX

Favoriser la création de réseaux entre les participants

1. Quel type d'aide devront fournir les coaches ou les employeurs aux participants pour qu'ils appliquent les connaissances ou les compétences récemment acquises ?

2. Quel est le meilleur moyen de fournir de l'aide ?

3. Est-ce que, de par sa conception, le programme incite les participants à continuer d'interagir même une fois terminé ?

- Collaborer avec les clients ou les commanditaires pour trouver des coaches, des mentors ou des activités pour l'accompagnement post-formation.
- Encourager les participants à interagir et à partager leurs expériences concernant la mise en pratique et autre. Ceci peut contribuer à renforcer la résilience et la confiance en soi des participants en nouant des liens avec des personnes qui se heurtent à des difficultés similaires.

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION DANS LES FCS LORSQU'IL S'AGIT D'ÉVALUER LA FORMATION

Dans cette phase d'*évaluation de la formation*, l'objectif global consiste à mesurer l'efficacité du programme de formation et à vérifier s'il a atteint les objectifs opérationnels et de performance.

L'*évaluation de la formation* peut s'effectuer de différentes manières, notamment avec une enquête sur la réaction des participants, un test de connaissances, une démonstration des acquis, une comparaison de la performance avant et après le programme, et un calcul du retour sur investissement.

Pour mémoire, les principaux objectifs de la compétence *Évaluer la formation* sont les suivants :

- Recenser des mesures adaptées et réalistes pour chaque niveau d'évaluation.

- Élaborer une formation efficace pour les participants et leurs organisations.
- Prendre acte des modifications qui pourraient être apportées pour améliorer les futures expériences d'apprentissage.

Lors de la conception et de la mise en œuvre des activités et des supports pour les programmes dans les situations de fragilité et de conflit, n'oubliez pas d'utiliser des méthodes de collecte adaptées et de répertorier et d'évaluer les facteurs qui ont influé sur la participation et l'adhésion au programme. Il peut s'agir notamment de la proximité et de la sécurité du site, de l'impact des activités de renforcement de la résilience et des interventions en matière de transfert de l'apprentissage (mentorat, coaching et réseautage).

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION ET TÂCHES	QUESTIONS 	CONSEILS ET APPROCHES 
---	---	---

Au niveau national

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Mettre à jour les informations de sécurité pour les futurs programmes dans la région	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles informations ou retours d'expérience peuvent être utiles pour les futurs prestataires de programme ? 2. Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'auriez-vous fait différemment ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Consigner par écrit les enseignements tirés sur le déroulement du programme et partager avec les réseaux pair-à-pair.
Prévoir des sites et des transports sécurisés lors de la collecte des données après le programme.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelles dispositions doivent être prises pour garantir la sécurité des évaluateurs du programme et des participants ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Choisir des périodes et des sites de collecte qui ne coïncident pas avec une actualité politique chargée ou des périodes de conflit et de violence. ▸ Voir les facteurs à prendre en considération formulés plus haut en matière de sécurité et les appliquer aux personnes chargées de recueillir les données, ainsi qu'aux participants.

STABILITÉ ÉCONOMIQUE

Recueillir les données économiques de référence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel impact le programme a-t-il eu sur le bien-être financier des participants ? 2. Quelle est la rentabilité estimée de l'investissement dans le programme pour le client/commanditaire ? 3. Quels facteurs économiques peuvent s'avérer importants pour les futurs prestataires de programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Recueillir les données économiques du groupe de participants avant et après le programme. ▸ Voir si le programme a eu un effet direct sur la situation économique des participants ? ▸ Recenser, sur la même période d'évaluation, les programmes d'amélioration de la performance proposés par d'autres prestataires ou organisations et les autres facteurs susceptibles d'avoir également contribué à l'amélioration. ▸ Calculer le retour sur investissement du programme afin de prouver la rentabilité aux futurs clients et commanditaires. ▸ Répertorier et partager les enseignements tirés sur les questions économiques.
---	---	---



STABILITÉ ÉCONOMIQUE (suite)

Recenser les problèmes macro-économiques qui ont affecté les résultats du programme

1. Comment la situation économique de la région a-t-elle affecté les résultats du programme ?

▸ Recenser les facteurs non liés à la performance qui ont affecté les résultats de l'entreprise (instabilité politique et mouvements sociaux par exemple).

ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

Répertorier les enseignements tirés en matière d'exigences juridiques

1. Quelles exigences juridiques les futurs prestataires de programme ont-ils besoin de connaître ?
2. Quelles exigences juridiques sont susceptibles de gêner la collecte ou le partage des données avant et après le programme ?

▸ Répertorier et partager avec les réseaux de pairs les enseignements tirés en matière d'exigences juridiques.

TECHNOLOGIE/INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

Consigner par écrit les enseignements tirés en matière de technologie et de logistique

1. Quels enseignements technologiques et logistiques peuvent s'avérer importants pour les futurs prestataires de programme ?
2. Comment le site du programme, le calendrier et l'utilisation de la technologie ont-ils affecté les taux de présence au programme ? Le taux de présence était-il proche du taux attendu ?

▸ Répertorier et partager les enseignements tirés en matière de besoins techniques et logistiques.
▸ Obtenir un retour d'information sur les meilleurs horaires, sites et approches pédagogiques pour les futurs programmes, qui sont susceptibles de minimiser le nombre d'abandons en cours de formation.

Recenser les options en matière de collecte de données

1. Quelles sont les méthodes de collecte de données adaptées pour la région ?

▸ Recenser les meilleures options pour la collecte de données dans la région (par exemple une méthode à haut contenu technologique exigeant peu de déplacements par opposition à une méthode à faible contenu technologique exigeant beaucoup de déplacements)

Au niveau individuel

CONFIANCE/RÉSILIENCE

Consigner par écrit les besoins psychologiques et affectifs

1. Quels besoins psychologiques et affectifs et stratégies d'atténuation peuvent s'avérer importants pour les futurs programmes ?
2. Le programme a-t-il fourni un environnement favorable dans lequel les participants ont interagi et appris les uns des autres ?

▸ Répertorier et partager les enseignements tirés sur les besoins psychologiques et affectifs des participants au programme.
▸ Utiliser des méthodes de collecte des données qui créent un environnement affectif sécurisant, où les participants se sentent à l'aise pour partager leur opinion.
▸ Compte tenu des normes culturelles et religieuses, de la situation politique, des convictions et des comportements, choisir la meilleure méthode pour communiquer les résultats du programme et de la formation.

Étude de cas : Diriger une société de formation et de conseil au Yémen

Capital Management & Consulting (CMC) est un prestataire de services de formation et de conseil au Yémen. L'expérience de CMC illustre très clairement comment la guerre et ses répercussions économiques, politiques et sociales ont pesé sur l'entreprise et comment cette dernière a fait preuve de résilience en réduisant ses frais généraux et en faisant preuve de souplesse dans ses programmes et services.

Compte tenu du conflit armé de longue date qui sévit au Yémen, CMC a été confronté à une forte baisse de la demande, la formation et le conseil n'étant plus une priorité pour ses clients. Parallèlement, les dommages subis par le réseau électrique yéménite ont gravement nuit au fonctionnement de CMC. Lorsque le conflit s'est intensifié, il est devenu extrêmement difficile de se déplacer dans les provinces où l'entreprise exerçait l'essentiel de son activité.

CMC a réagi en stockant du carburant pour son propre générateur et en limitant le temps de travail pour réduire la consommation d'énergie. Par la suite, CMC s'est procuré des systèmes d'alimentation utilisant l'énergie solaire, même si leur coût était supérieur à celui des systèmes traditionnels. Pour réduire les frais généraux, elle a conclu une alliance avec trois autres entreprises de formation et elles ont déménagé dans des locaux communs. Elle a pu réduire certains frais de déplacement et de logistique en ayant recours à des sous-traitants locaux spécialistes de la formation. Par ailleurs, au lieu de louer des sites de formation, comme des hôtels, et pour limiter au maximum les frais de déplacement des participants, elle a privilégié la formation sur place, dans les locaux des clients.

En dépit des difficultés sur le plan de la sécurité, CMC s'est rendue plusieurs fois chez ses principaux clients afin de se tenir informée de leurs besoins et de leurs priorités en matière de formation. Elle a modifié ses services et proposé des remises commerciales. Elle a lancé des campagnes sur les médias sociaux¹ pour améliorer sa notoriété et attirer de nouveaux clients. Par la suite, lorsque les services Internet se sont dégradés, elle est passée à une inscription manuelle et une documentation papier. CMC a également développé un plan de continuité pour assurer ses services et a procédé à la formation de ses effectifs après les avoir rationalisés afin de garantir la conformité.

¹ <https://www.youtube.com/channel/UCfIUWj7x62I2climpQyVVg>

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	FACTEURS CLÉS	RÉACTION DE CMC
Au niveau national	Sécurité et sûreté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En raison des mesures de restriction des déplacements, CMC a opté pour des sites de formation sécurisés chez le client pour ses participants. CMC a sciemment évité les sites tels que les hôtels qui sont souvent ciblés pendant les conflits. ▶ CMC a pris soin d'organiser des procédures d'inscription manuelles sécurisées et de distribuer la documentation afin d'être certaine de dispenser la formation aux participants concernés. ▶ Lorsqu'elle pouvait dispenser la formation en ligne, CMC a profité des plateformes telles que YouTube pour transmettre du contenu essentiel, minimisant ainsi les risques liés à la formation en présentiel.
	Normes sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étant donné qu'elle a eu recours à des sous-traitants locaux spécialistes de la formation, les exemples et les études de cas utilisés dans la formation de CMC étaient en adéquation avec les besoins spécifiques, les sensibilités culturelles et la situation des participants. ▶ CMC a dispensé la formation uniquement sur des sites locaux, évitant ainsi les conflits potentiels entre participants en provenance d'une autre région du pays.
	Stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CMC a conclu une alliance avec trois autres sociétés de formation et partagé les locaux afin de réduire ses frais généraux. Elle a continué d'adapter ses services et proposé des remises commerciales pour assurer la viabilité de l'entreprise dans une période difficile et maintenir les programmes essentiels pour ses clients. ▶ CMC a travaillé en partenariat avec des services de conseils locaux qui étaient en mesure de compléter et d'appuyer le programme. Cela a non seulement permis de réduire les frais de déplacement à la fois pour CMC et ses participants, mais a également permis de soutenir une économie locale fragile en temps de conflit.
	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CMC a atténué l'impact des problèmes technologiques en réduisant sa consommation d'énergie et en investissant dans un générateur à énergie solaire comme solution de substitution.
	Infrastructure et logistique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CMC a utilisé les locaux du client et a engagé des formateurs locaux pour dispenser ses programmes de formation en vue de réduire la logistique et les coûts en matière de déplacements. ▶ CMC s'est également lancé dans la formation en ligne afin de surmonter les problèmes logistiques liés à la formation en présentiel.
Au niveau individuel	Confiance/ Résilience	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En engageant des formateurs locaux, CMC a pu dispenser un programme de formation en résonance avec les sensibilités et les besoins psychologiques et affectifs des stagiaires locaux.
	Éducation et compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En engageant des formateurs et des prestataires de services locaux, CMC a pu proposer aux apprenants un accompagnement post-formation.
	Réseaux	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En s'appuyant sur ses réseaux existants de prestataires locaux de services de formation et sur ses clients, CMC a été en mesure de boucler la boucle en demandant aux participants d'évaluer l'efficacité et l'application de la formation dispensée et s'est tenue informée des besoins et des priorités de ses clients.

Source : Adnan Al-Sada, PDG de CMC et Maître formateur agréé par IFC, 2018.



RÉFÉRENCES

- ¹ <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/fragilityconflictviolence/overview>
- ² Saraf, Priyam. 2019. "A Study of Fragility, Entrepreneurship and Mental Health: Investing in Better Cognitive and Behavioral Skills for Small Medium Enterprise Entrepreneurs to Thrive in Conflict-Affected Areas of Pakistan." La Banque internationale pour la reconstruction et le développement, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC.
- ³ Par exemple, dans un environnement plus traditionnel, les spécialistes qui élaborent un programme de formation n'ont pas à se préoccuper de la nourriture nécessaire pendant la journée. En revanche, dans des situations de fragilité et de conflit, l'absence de nourriture est susceptible de nuire à la capacité de l'apprenant à assister à la formation et à se concentrer sur le contenu ; par conséquent, il sera peut-être nécessaire de fournir de la nourriture en quantité supplémentaire en dehors des heures de classe ou de présence du participant afin de subvenir à ses besoins physiologiques immédiats et de lui permettre de se concentrer sur le sujet abordé. Pouvez-vous ajouter un exemple de soutien prodigué en dehors des heures de classe ou de présence du participant ?
- ⁴ L'apprentissage entre pairs est un élément essentiel de la pérennité et des résultats de croissance pour les entrepreneurs. Observation d'IFC.
- ⁵ David K. Evans, Fei, 2018. "What Works to Improve Access and Quality of Girls' Education: The Missing Evidence." Banque mondiale, 10 avril. Dans le cadre d'initiatives pilotes ciblant des adolescentes en Haïti, au Libéria et au Rwanda, une allocation périodique subordonnée à la présence et la ponctualité était versée pour compenser les frais de participation, y compris les frais de transport et le manque à gagner.
- ⁶ L'allocation périodique peut présenter des inconvénients. Si elle permet aux plus pauvres de participer, elle peut également avoir un effet pervers. Certains participants sont susceptibles d'être davantage attirés par l'argent que par les objectifs du projet. Adolescent Girls Initiative. A Resource Guide. Design. Promoting young women's inclusion. Disponible au : https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html
- ⁷ Dans les pays touchés par la fragilité, les conflits et la violence, les facteurs de stress ordinaires qui pèsent sur l'entreprise associés aux incertitudes de l'environnement externe peuvent aggraver les effets psychologiques délétères et nuire d'autant plus à la performance de l'entreprise. Une étude menée par la Banque mondiale dans la province pakistanaise de Khyber Pakhtunkhwa, où sévit un conflit armé depuis trente ans, a montré que la thérapie cognitivo-comportementale intitulée Gestion des problèmes Plus pour les entrepreneurs, associée à une aide financière, réduit plus efficacement les facteurs de stress des dirigeants des petites et moyennes entreprises qu'une aide financière seule. Priyam Saraf. 2019. "A Study of Fragility, Entrepreneurship and Mental Health: Investing in Better Cognitive and Behavioral Skills for Small Medium Enterprise Entrepreneurs to Thrive in Conflict-Affected Areas of Pakistan". La Banque internationale pour la reconstruction et le développement, Groupe de la Banque mondiale, Washington, DC.
- ⁸ Dans les situations de fragilité et de conflit, il se peut que l'on surestime initialement les capacités de base des participants pour les formations techniques et le développement des compétences et que la formation ne soit pas totalement efficace si l'on ne prévoit pas suffisamment de temps pour établir des fondations solides. Observation d'IFC.
- ⁹ La formation SSAFE (Sécurité et sûreté en mission) du Groupe de la Banque mondiale est une ressource utile dans les situations de fragilité et de conflit.
- ¹⁰ Par exemple, des Colombiens qui participent à un programme de formation sur les finances personnelles peuvent se montrer réticents à l'idée d'ouvrir un compte bancaire. Beaucoup de Colombiens préfèrent les espèces et ont peur de se faire kidnapper si d'autres personnes apprennent combien d'argent ils ont sur leur compte en banque.
- ¹¹ À titre d'exemple, la Banque mondiale a organisé une formation sur l'initiative individuelle au Togo et sur la Gestion des problèmes Plus pour les entrepreneurs (PM+E) au Pakistan, qui ont eu des retombées importantes.
- ¹² Étant donné que les facteurs à prendre en considération dans les situations de fragilité et de conflit pour concevoir des programmes et des expériences d'apprentissage ont tendance à se chevaucher, ils ont été regroupés dans un tableau
- ¹³ Les formateurs qui connaissent les facteurs contextuels sont mieux à même d'aider les participants à parler de leurs problèmes et à rechercher des solutions. Priyam Saraf. 2019. "A Study of Fragility, Entrepreneurship and Mental Health: Investing in Better Cognitive and Behavioral Skills for Small Medium Enterprise Entrepreneurs to Thrive in Conflict-Affected Areas of Pakistan". La Banque internationale pour la reconstruction et le développement, Groupe de la Banque mondiale, Washington, D.C.
- ¹⁴ Par exemple, dans une étude menée par la Banque mondiale, les dirigeants des petites et moyennes entreprises ont trouvé que l'atténuation du stress dans un environnement à haut risque était un thème particulièrement pertinent dans leur situation et ils ont souhaité promouvoir la formation auprès de leurs salariés. L'élaboration du programme, dans un langage faisant référence à l'autogestion et à l'amélioration du leadership, fut déterminante pour parvenir à ce résultat. Il est essentiel de veiller à la pertinence du programme dans le contexte local. Priyam Saraf. 2019. "A Study of Fragility, Entrepreneurship and Mental Health: Investing in Better Cognitive and Behavioral Skills for Small Medium Enterprise Entrepreneurs to Thrive in Conflict-Affected Areas of Pakistan". La Banque internationale pour la reconstruction et le développement, Groupe de la Banque mondiale.

Poursuivre votre développement personnel

En tant que spécialiste de la formation et de la performance, vous pouvez utiliser les compétences de multiples façons pour votre épanouissement personnel.

Vous continuerez de progresser sur le plan professionnel tout au long de votre carrière. Avec l'expérience, de nombreux professionnels élargissent leurs rôles et acquièrent des compétences supplémentaires. Par exemple, certains commencent leur carrière comme animateur, puis deviennent concepteurs d'expériences pédagogiques. Il leur arrive ensuite de travailler dans le domaine complexe de l'évaluation des besoins de performance ou d'être chargé de la formation au sein d'une organisation. Bien qu'une bonne connaissance des autres rôles soit essentielle tout au long d'une carrière professionnelle, il est impératif de maîtriser les compétences associées à un nouveau rôle chaque fois que vous en changez.

Vous trouverez ci-dessous plusieurs façons d'utiliser le référentiel de compétences pour contribuer à votre épanouissement professionnel.

Auto-évaluation	Évaluez vos compétences et vos connaissances actuelles par rapport aux Principes. Évaluez les résultats que vous obtenez par rapport aux Critères d'évaluation.
Lecture	Lisez les livres classiques et récents, les articles et les sites Web en utilisant les Principes comme guide.
Cours	Participez à des programmes spécifiquement proposés par des instituts, des écoles et des universités ou autres qui ont été développés autour de ces compétences.
Observation guidée	Observez des professionnels chevronnés dans l'action, en utilisant les Principes comme critères de réussite. Examinez les résultats des autres en utilisant les Principes comme critères de réussite.
Pratique guidée	Demandez à un collègue d'observer ou d'examiner votre travail et de formuler des commentaires en utilisant les Principes comme critères de réussite.
Démonstration de votre maîtrise	Demandez à un professionnel chevronné d'évaluer votre performance par rapport aux Principes. Pour ce faire, vous pouvez passer les certifications pertinentes. Jetez un coup d'œil aux certifications d'IFC et à celles des autres organisations partenaires.

International Finance Corporation
2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 USA

ifc.org



Creating Markets, Creating Opportunities