



# Principes pour l'apprentissage

Mise en œuvre de programmes de formation percutants, inclusifs, évolutifs et viables 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](http://www.ifc.org).

© International Finance Corporation.

Premier tirage, juin 2020.

Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington, D.C. 20433

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

## 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 citée et que le contenu n'est pas utilisé à des fins commerciales. Pour tout autre renseignement sur les droits et les licences, y compris sur 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, IFI 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.

# PRINCIPES POUR L'APPRENTISSAGE

Mise en œuvre de programmes de formation percutants, inclusifs, évolutifs et viables sur les marchés émergents

## OBJECTIF

### INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN AU MOYEN DE LA FORMATION CONTINUE

Partout dans le monde, les changements rapides génèrent d'énormes possibilités—et des difficultés— pour les pays, les entreprises et les individus à même de répondre aux exigences de l'avenir. Si elles veulent rester compétitives, les économies émergentes doivent impérativement renforcer le capital humain. Pour ce faire, elles doivent investir dans l'apprentissage et la formation continue, afin de doter les individus des compétences et des connaissances nécessaires à leur épanouissement. Cet investissement est également primordial pour la réalisation des Objectifs de développement durable qui visent à mettre fin à l'extrême pauvreté et à créer des sociétés plus inclusives. Mais pour suivre le rythme rapide de l'évolution des compétences, le secteur de la formation et de l'apprentissage doit aussi s'adapter sur ces marchés.

### ANTICIPER LES NOUVELLES COMPÉTENCES DE DEMAIN

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. Pour répondre à ce besoin, IFC s'est associée aux chefs de file de l'industrie afin d'élaborer une série de Principes pour l'apprentissage à l'intention des prestataires de services de formation et de conseil travaillant sur les marchés émergents. Le Guide pour la formation, qui est fourni en complément, met ces principes en application. Le guide propose un référentiel de compétences que les professionnels peuvent utiliser pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation et d'apprentissage, renforcer l'entreprise du client et former la main-d'œuvre qualifiée de demain.

L'accent est mis sur les programmes qui ciblent les microentreprises (MIC) et les petites et moyennes entreprises (PME) qui fournissent la majorité des emplois et des revenus dans les économies émergentes et qui visent à libérer le potentiel des femmes chefs d'entreprise et à développer le capital humain dans les régions où les besoins sont les plus grands, à savoir dans les situations de fragilité, de conflit et de violence.

### LES PRINCIPES POUR L'APPRENTISSAGE ET LE GUIDE POUR LA FORMATION D'IFC

Si les principes sont les qualités fondamentales qui rendent un projet d'amélioration de la performance efficace et percutant, le guide fournit des étapes et des conseils détaillés pour chaque phase du projet. Le guide peut être utilisé par les formateurs, les coachs et les prestataires de services de conseil, ainsi que par les professionnels qui conçoivent et développent des expériences d'apprentissage sur divers supports, les administrateurs et les gestionnaires de projet qui supervisent les formations de grande envergure, les chargés de relation, les conseillers en formation, ainsi que toute personne qui cherche à transférer des connaissances et des compétences. Les principes et le guide peuvent aussi être utilisés par les entreprises et les organisations comme critères de sélection pour choisir des solutions, des plans de travail ou des fournisseurs pour leurs projets de formation, d'apprentissage et de renforcement des capacités.

Les principes pour l'apprentissage et le Guide pour la formation s'appuient tous deux sur les meilleures pratiques établies par un ensemble d'organismes et de spécialistes de la formation, d'experts en initiatives intégrant la dimension de genre et de membres du personnel de la Société financière internationale et de la Banque mondiale travaillant sur les marchés émergents, y compris dans des situations de fragilité et de conflit. Les principes et le guide seront actualisés afin de refléter l'évolution des meilleures pratiques et les besoins de l'industrie.

# LES PRINCIPES

Il y a huit Principes pour l'apprentissage. Les principes reflètent les quatre éléments indispensables à la réussite d'un programme de formation et de développement des compétences. Le programme doit être Percutant, Inclusif, Évolutif et Viable.

Ces objectifs sont identiques à ceux que la Société financière internationale et la Banque mondiale s'efforcent d'atteindre dans tous les projets sur les marchés émergents.



## PERCUTANT

### PRINCIPE 1

Aligner les objectifs d'apprentissage et les méthodes d'évaluation sur les besoins de performance et les objectifs opérationnels du client.

Un professionnel de la formation ou du développement des compétences doit toujours collaborer étroitement avec le client, à savoir l'entrepreneur, l'entreprise ou l'organisation afin de comprendre clairement les résultats attendus en matière de performance, les cibles et les objectifs opérationnels. L'ensemble du contenu et des activités du programme doivent être en adéquation avec ces résultats. Des méthodes d'évaluation doivent être élaborées afin de mesurer les progrès. Des accords doivent être établis avec les clients afin de veiller à ce que les objectifs d'apprentissage correspondent aux objectifs opérationnels.

## PRINCIPE 2

Élaborer des programmes d'apprentissage attrayants qui comblent les lacunes des participants en matière de compétences et renforcent leur résilience.

Lorsqu'ils élaborent un programme d'apprentissage, les professionnels doivent consulter le client et les parties prenantes concernées, y compris les participants, afin de veiller à bien cerner les besoins, les connaissances et les compétences de base des participants. Les programmes de renforcement des compétences doivent également valider et mesurer les nouvelles compétences et connaissances acquises par les participants. Enfin, les expériences d'apprentissage doivent être interactives et gérées de façon à permettre aux animateurs et aux participants d'atteindre leur but.

## INCLUSIF

---

### PRINCIPE 3

Corriger les écarts et les problèmes de performance propres aux marchés émergents et aux situations de fragilité et de conflit.

Les professionnels de la performance et de l'apprentissage se heurtent à des difficultés supplémentaires lorsqu'ils travaillent sur des marchés émergents et dans des situations de fragilité et de conflit. Ces difficultés peuvent notamment se manifester au niveau du pays tout entier et concerner l'environnement économique ou juridique, la sûreté et la sécurité, la culture locale, les sensibilités religieuses et politiques ou la fiabilité des infrastructures et de la technologie. Elles peuvent également se manifester au niveau individuel et refléter le niveau de confiance et de résilience d'un participant, les contraintes budgétaires et l'accès aux réseaux. Dans un cas comme dans l'autre, les programmes d'apprentissage doivent s'adapter aux besoins particuliers des participants et de l'endroit où se déroule le programme.

### PRINCIPE 4

Élaborer des solutions d'apprentissage tenant compte de la dimension de genre qui favorisent l'égalité d'accès à des programmes de renforcement des compétences et réduisent les obstacles à la participation.

Sur les marchés émergents, les femmes se heurtent souvent à des obstacles importants pour se lancer dans l'entrepreneuriat, accéder au financement ou progresser dans leur carrière. 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-pair.

# ÉVOLUTIF

---

## PRINCIPE 5

Exploiter les solutions numériques et les éléments réutilisables pour concevoir des programmes d'apprentissage rentables et évolutifs.

Les programmes d'apprentissage doivent être axés sur le participant, avec des méthodes pédagogiques et des solutions numériques qui renforcent la participation et l'interactivité. Les programmes doivent être conçus avec des éléments susceptibles d'être facilement reproduits ou modifiés, dans la mesure du possible, afin de garantir leur rentabilité et leur évolutivité.

## PRINCIPE 6

Adopter une approche systématique, basée sur les compétences dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage afin de garantir la qualité et la cohérence.

L'adoption d'un processus systématique contribue à améliorer l'intérêt, l'impact et la qualité des initiatives d'amélioration de la performance, permet de faire preuve de responsabilité et d'établir des comparaisons entre les projets et les organisations. Le Guide pour la formation d'IFC fournit aux formateurs, aux prestataires de services de conseil, aux instructeurs et aux autres spécialistes du développement des compétences un ensemble rigoureux de compétences spécifiquement adaptées aux besoins des marchés émergents.

# VIABLE

---

## PRINCIPE 7

Solliciter et contribuer à former des prestataires locaux qualifiés pour dispenser des programmes d'apprentissage.

Le recours à des prestataires locaux qualifiés et agréés procure des avantages à plusieurs niveaux. Les prestataires locaux ont souvent un point de vue nuancé sur les facteurs à prendre en considération et les difficultés rencontrées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de développement des compétences sur les marchés émergents. Parallèlement, le recours à des prestataires locaux peut contribuer à renforcer le marché des services de conseils de cette région et à élargir son réseau de ressources pour contribuer plus largement au renforcement des capacités du secteur privé.

## PRINCIPE 8

Transférer efficacement les programmes d'apprentissage au client afin de promouvoir la pérennité et la résilience de l'entreprise à long terme.

Les programmes de développement des compétences efficaces accompagnent les participants au fur et à mesure qu'ils appliquent les compétences et les connaissances nouvellement acquises dans leur environnement réel pendant et après le programme. Les programmes doivent inclure des plans de transition qui mobilisent les ressources internes du client afin de maintenir la performance du participant sur le long terme.

# GLOSSAIRE

## *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 performance.

## *Compétences*

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 indissociables : Coopérer avec les clients, 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. 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.

## *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).

## *Intégrant la dimension de genre*

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 des sexes et d'éliminer les préjugés sexistes.

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 des femmes, on stimule la croissance des entreprises et de l'économie, et on améliore les conditions de vie des familles et des collectivités.

## *MIC ET PME*

Les microentreprises (MIC) et les petites et moyennes entreprises (PME) vont de l'entrepreneur individuel 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.

## *Performance*

La performance désigne des 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 destinés à renforcer les capacités des divers participants à moyen et à long terme.

## *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 la faiblesse des institutions et des environnements réglementaires. Dans les situations de fragilité et de conflit, les entrepreneurs ont souvent de la difficulté 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.

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.  
ifc.org

