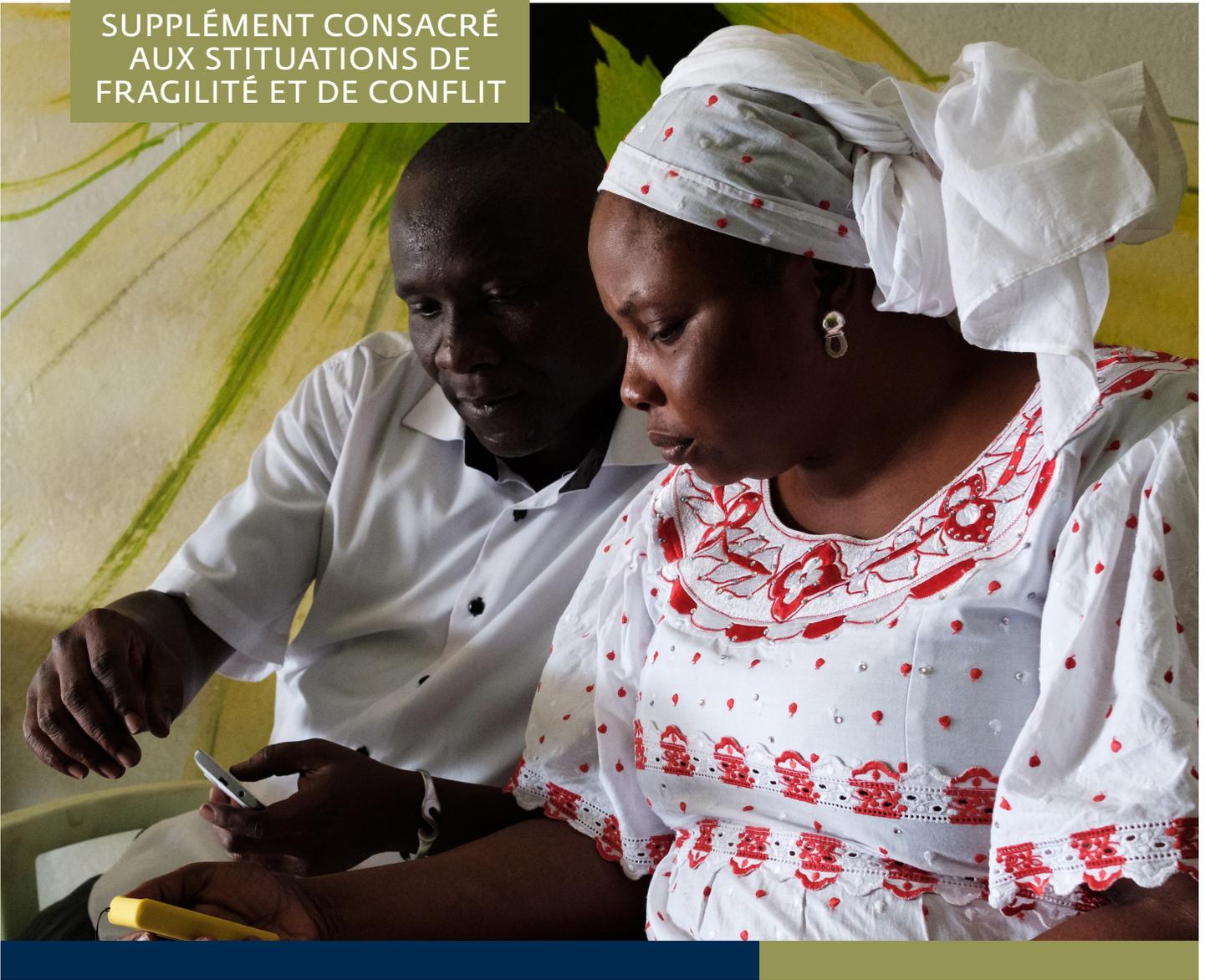


SUPPLÉMENT CONSACRÉ  
AUX SITUATIONS DE  
FRAGILITÉ ET DE CONFLIT



# 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](http://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<sup>e</sup> 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](http://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](http://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.

SUPPLÉMENT CONSACRÉ  
AUX SITUATIONS DE  
FRAGILITÉ ET DE CONFLIT

# 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

7 | REMERCIEMENTS

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

Introduction .....	9
Coopérer avec les clients .....	12
Évaluer les besoins en matière de performance.....	16
Concevoir des programmes / Concevoir des expériences d'apprentissage .....	20
Animer la formation .....	23
Favoriser le transfert de l'apprentissage.....	26
Évaluer la formation .....	29
Étude de cas .....	31
Références.....	32

## 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.



# 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.

Shaza Zeinelabdin, Joanna Kata-Blackman, Gosia Nowakowska-Miller, Awena Lebeschu, 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, 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.

# 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 FCS<sup>1</sup>. 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 salariés<sup>2</sup>.



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 formation<sup>3</sup>. 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
<b>Au niveau national</b> 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.	<b>Sécurité et sûreté</b>	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.
	<b>Normes sociales et culturelles</b>	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).
	<b>Stabilité économique</b>	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.
	<b>Environnement juridique</b>	Lois, réglementation, règles et politiques locales.
	<b>Technologie</b>	Accessibilité, disponibilité et fiabilité des technologies de l'information et des communications sur le site du programme.
<b>Au niveau individuel</b> 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.	<b>Confiance</b>	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.
	<b>Résilience</b>	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).
	<b>Éducation et compétences</b>	Le niveau actuel des connaissances, des compétences et des aptitudes que possède un individu sur un sujet donné.
	<b>Réseaux</b>	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 <sup>4</sup> .



## 🕒 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"> <li>1. Quels sont les dispositifs qui doivent être mis en place en matière de sécurité ?</li> <li>2. Chez le client, qui est le point de contact chargé de gérer les questions de sécurité / sûreté ?</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S'entretenir avec le client à propos des événements politiques ou sociaux récents susceptibles d'avoir une incidence sur le programme proposé.</li> <li>▶ 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.</li> <li>▶ Se renseigner au sujet des zones de conflit actif ou des autres dangers potentiels sur le site du programme ou à proximité.</li> <li>▶ Confirmer avec le client qui est chargé de la sécurité et de la sûreté dans son organisation.</li> </ul>



**SÉCURITÉ ET SÛRETÉ (suite)**

<p><b>Aborder la sécurité des participants et des prestataires (suite)</b></p>	<p><b>Déplacements</b></p>	
	<p>3. Quelles sont les autorisations opérationnelles et de déplacement requises ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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).</li> </ul>
	<p>4. Y a-t-il des restrictions concernant les déplacements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Conserver les permis et les visas avec soi en tout temps.</li> <li>▸ 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).</li> </ul>
	<p><b>Site et transport</b></p>	
	<p>5. Faut-il prévoir des escortes de sécurité pour les déplacements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Sélectionner des sites où les participants et les prestataires de services peuvent aller et venir facilement et en toute sécurité.</li> </ul>
	<p>6. Quels sites dans la région sont considérés comme sûrs ou présentant le plus faible risque ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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.</li> <li>▸ 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).</li> <li>▸ Dans les pays ayant récemment subi des attentats terroristes, éviter les sites souvent pris pour cible (comme les hôtels internationaux ou les édifices gouvernementaux).</li> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Repérer et suivre des itinéraires routiers sûrs.</li> <li>▸ Sélectionner un deuxième site au cas où il faudrait se déplacer.</li> </ul>
<p><b>Assurance et services d'urgence</b></p>		
<p>7. Quels sont les services d'appui disponibles en cas d'urgence ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Dresser une liste des centres de soins et des hôpitaux locaux en précisant l'adresse et la capacité d'accueil.</li> <li>▸ Souscrire une assurance voyage/santé/évacuation pour vous-même (et les autres prestataires du programme, notamment s'ils viennent d'un autre pays).</li> <li>▸ 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.</li> </ul>	
<p><b>Prestation à distance</b></p>		
<p>8. Faut-il proposer le programme sous d'autres formes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Voir s'il est possible de proposer une session en ligne ou à distance si le présentiel n'est pas recommandé.</li> </ul>	

**STABILITÉ ÉCONOMIQUE**

<p><b>Déterminer la volonté et la capacité du client à financer le programme dans un contexte de fragilité et de confit</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les principaux avantages que le client/ commanditaire obtiendra en proposant un programme d'amélioration de la performance ?</li> <li>2. Quels sont les avantages auxquels les participants au programme d'amélioration de la performance peuvent s'attendre ?</li> <li>3. Quel est l'impact/ l'avantage attendu pour l'ensemble de la collectivité ?</li> <li>4. Quels facteurs sont susceptibles d'affecter la capacité ou la volonté du client à s'engager ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Calculer le retour sur investissement pour le client/ commanditaire.</li> <li>▸ Recenser les clients ou les commanditaires réceptifs dans la région (par exemple les institutions financières).</li> <li>▸ 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.</li> </ul>
<p><b>Définir les méthodes les mieux adaptées pour les transactions monétaires.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les dispositions nécessaires afin de sécuriser les transactions monétaires pour les prestataires du programme et les participants ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Recenser les méthodes de paiement viables pour l'hébergement et les sites du programme.</li> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Se renseigner sur la réglementation antiterroriste et anticriminelle susceptible de restreindre les transferts d'argent vers les pays en crise.</li> <li>▸ Déterminer l'accès aux systèmes de paiement électronique et la compatibilité avec ces derniers.</li> </ul>
<p><b>Évaluer la pertinence des mesures d'incitation financière pour les participants</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles aides (par exemple une allocation périodique, des repas, le transport) pourraient s'avérer nécessaires pour encourager les participants ?</li> <li>2. Les participants seraient-ils attirés par les aides plutôt que par les possibilités d'apprentissage ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Essayer d'utiliser des aides non-financières valorisées par les participants au programme (repas et transport aller-retour fournis pendant la formation)<sup>5</sup>.</li> <li>▸ Si vous optez pour une allocation périodique, les versements doivent être réguliers et s'effectuer par l'intermédiaire d'un mécanisme transparent<sup>6</sup>.</li> </ul>

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

### ENVIRONNEMENT JURIDIQUE

<b>Confirmer les clauses et les conditions contractuelles</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les clients/ commanditaires ont-ils un contrat type pour les prestataires du programme ?</li> <li>2. Ce contrat est-il adapté pour les FCS ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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).</li> <li>▸ 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.</li> </ul>
---	---	---

### INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE

<b>Passer en revue les exigences en matière de restauration, de site et d'équipement</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les repas et les boissons sont-ils fournis pendant le programme ?</li> <li>2. Le site est-il chauffé/ climatisé ?</li> <li>3. Qui fournira l'équipement nécessaire sur le site du programme ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Confirmer avec le client qui est chargé de la restauration (le cas échéant).</li> <li>▸ Confirmer avec le client les commodités disponibles sur le site (par exemple l'eau, le chauffage et la climatisation)</li> <li>▸ 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.</li> </ul>
<b>Aborder les besoins en matière de communication</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les moyens adaptés/disponibles pour communiquer avec les participants ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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).</li> </ul>

## Au niveau individuel

### CONFIANCE/RÉSILIENCE

<b>Déterminer la nécessité de répondre aux besoins des participants en matière de soutien psychologique et affectif et de renforcer leur résilience</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'est-ce que le client comprend de l'état psychologique et affectif des participants ?</li> <li>2. Quelles sont les attentes du client concernant les programmes qui renforcent la résilience des participants ?</li> <li>3. Comment éduquer vos clients à propos des difficultés psychologiques et affectives auxquelles se heurtent les participants dans les FCS ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Se renseigner à propos des conséquences à long terme des conflits</li> <li>▸ Voir si le client est conscient du fait que le bien-être psychologique affecte la performance de l'entreprise.</li> <li>▸ 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'entreprise<sup>7</sup></li> </ul>
---	---	---



## 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 participants<sup>8</sup>, 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 
<b>Au niveau national</b>		
<b>SÉCURITÉ ET SÛRETÉ</b>		
<p><b>Évaluer les besoins des prestataires du programme et des participants en matière de sécurité</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les participants ou les prestataires doivent-ils faire l'objet d'une enquête sur les antécédents ?</li> <li>2. Est-ce que votre client ou l'organisation commanditaire doit délivrer une autorisation aux participants du programme ?</li> <li>3. Est-ce que les participants et les prestataires doivent suivre une formation spécifique pour les situations d'urgence ?</li> <li>4. Est-ce que les participants et les prestataires ont besoin d'une protection à tout moment ou une partie du temps ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Déterminer comment procéder à une vérification rigoureuse des antécédents avant de sélectionner les participants ou les prestataires du programme.</li> <li>▸ Déterminer les exigences pour accéder au site de la formation (vérification d'identité au poste de sécurité par exemple).</li> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Envisager une formation supplémentaire pour les prestataires du programme afin qu'ils apprennent à travailler en toute sécurité dans les FCS<sup>9</sup>.</li> </ul>

**NORMES SOCIALES ET CULTURELLES**

<p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les obstacles et les réalités susceptibles d'affecter le contenu ?</li> <li>2. Quelles modifications pourraient s'avérer nécessaires pour faciliter l'acceptation et l'application du contenu du programme par les participants ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Recenser les problèmes contextuels locaux susceptibles d'entraîner des modifications du contenu du programme<sup>10</sup>.</li> </ul>
<p>Faire l'inventaire des programmes existants et antérieurs réalisés dans cette région ou dans des régions similaires</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quels sont les programmes qui ont donné de bons résultats dans cette région ou dans des régions semblables ?</li> <li>2. Quels facteurs ont contribué à la réussite de ces programmes ?</li> <li>3. Comment reproduire ou incorporer ces facteurs dans votre programme ?</li> <li>4. Est-il possible d'exploiter les ressources issues d'autres programmes menés dans la région ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Examiner les programmes de formation existants qui fonctionnent dans les FCS et exploitez-les, si possible (en termes de contenu ou de méthodologie)<sup>11</sup>.</li> <li>▸ Exploitez les programmes existants pour accéder aux prestataires, mettre en œuvre la formation et réduire les coûts.</li> </ul>

**STABILITÉ ÉCONOMIQUE**

<p>Déterminer le niveau de développement de la culture d'entreprise dans la région</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> <li>2. Les participants sont-ils suffisamment expérimentés pour diriger et développer leur entreprise ?</li> <li>3. Quelle formation supplémentaire sur les concepts de gestion peut s'avérer nécessaire pour les participants au programme ?</li> <li>4. Quelles sont les débouchés commerciaux potentiels pour les personnes qui ont suivi votre programme d'amélioration de la performance ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Se renseigner à propos de l'histoire et de la culture d'entreprise de la région.</li> <li>▸ Examiner les taux de réussite et de croissance des entreprises dans la région.</li> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Évaluer les débouchés commerciaux disponibles pour que les participants puissent mettre en pratique et élargir les compétences acquises dans votre programme.</li> </ul>
--	---	--

**STABILITÉ ÉCONOMIQUE (suite)**

<b>Déterminer la disponibilité et la qualité des services de conseils locaux</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les prestataires de services de conseil locaux peuvent-ils soutenir le programme d'amélioration de la performance et faire le suivi ?</li> <li>2. Quelle est la qualité de ces services locaux ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Déterminer la qualité des prestataires de services de conseil locaux.</li> <li>▸ Envisager un renforcement des capacités pour les services de conseils locaux (renforcement des capacités à l'intention des formateurs, développement des compétences des coachs)</li> </ul>
<b>Recenser les problèmes économiques et fixer les tarifs de la formation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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 ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Déterminer la devise dans laquelle les fournisseurs locaux préfèrent être payés.</li> <li>▸ Déterminer si les honoraires des prestataires étrangers sont trop onéreux pour l'organisateur local.</li> </ul>

**TECHNOLOGIE**

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

**INFRASTRUCTURE ET LOGISTIQUE**

<b>Évaluer les options en matière de transport pour les prestataires du programme et les participants</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles sont les approches substitutives qui pourraient convenir en matière de formation ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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).</li> <li>▸ Évaluer l'évolutivité du programme en se basant sur l'accès du participant au site de formation ou à la technologie.</li> <li>▸ Examiner la répartition géographique des participants, car cela pourrait avoir une incidence sur l'assiduité et l'abandon en cours de formation.</li> </ul>
---	---	--



## 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'APPRENTISSAGE<sup>12</sup>

*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 local<sup>13</sup> 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 soi<sup>14</sup>.
- 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 
<b>Au niveau national</b>		
<b>SÉCURITÉ ET SÛRETÉ</b>		
<b>Fournir une formation à la sécurité et aux procédures d'urgence</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De quel type de formation les participants et les prestataires ont-ils besoin en matière de procédures d'urgence ?</li> <li>2. Quelles mesures de sécurité faut-il suivre avant la formation ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ La priorité absolue doit toujours être la sécurité des prestataires et des participants aux programmes.</li> <li>▸ Partager et mettre en pratique les procédures d'urgence avec les participants et les prestataires.</li> <li>▸ Dispenser une formation et organiser des exercices de simulation pour gérer les accidents.</li> <li>▸ Effectuer au moins un exercice de simulation pour mettre en pratique les procédures d'évacuation et de confinement.</li> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Prévoir un mini-cours sur les premiers soins et l'évacuation d'urgence pour tous les animateurs.</li> </ul>
<b>Maintenir la sécurité</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment garantir la sûreté et la sécurité des participants pendant le programme ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Prévoir un véhicule d'urgence (stationné sur le site).</li> <li>▸ Fournir les numéros d'urgence aux participants.</li> <li>▸ Être prêt à annuler ou à déplacer la formation dans un délai très bref.</li> <li>▸ Surveiller régulièrement la situation en matière de sécurité près du site et des itinéraires routiers, et fournir régulièrement des mises à jour aux participants.</li> </ul>



## 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

<p><b>Prévoir des sites et des itinéraires routiers sécurisés pour les séances de suivi du programme</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment les prestataires et les participants peuvent-ils être informés des procédures d'urgence après le programme ?</li> <li>2. Quelles mises à jour doivent être régulièrement communiquées aux prestataires et aux participants après le programme ?</li> <li>3. Faut-il prévoir des escortes de sécurité pour les déplacements ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Recenser toutes les sorties de secours sur le site post-formation.</li> <li>▸ Prévoir un véhicule d'urgence disponible en tout temps (stationné sur le site).</li> <li>▸ Obtenir régulièrement une mise à jour sur la sécurité.</li> <li>▸ Surveiller régulièrement la route menant au site post-formation et les zones environnantes.</li> <li>▸ Se préparer à annuler, remettre à plus tard ou déplacer les activités de suivi du programme dans un délai très bref.</li> <li>▸ Engager un service professionnel d'escorte de transport ou de sécurité pour les participants au programme ou les prestataires, si nécessaire.</li> <li>▸ 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.</li> </ul>
--	---	---

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"> <li>▸ Rendre compte des résultats du programme le plus objectivement possible, tout en évitant les sujets politiques, sociaux ou religieux sensibles.</li> </ul>
--	--	---

## 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"> <li>▸ Faire appel à des prestataires locaux de services de développement d'entreprises (le cas échéant).</li> <li>▸ S'appuyer sur les réseaux personnels et B2B existants pour fournir un appui en matière de transfert d'apprentissage.</li> <li>▸ Travailler en coordination avec les responsables et les superviseurs pour créer des possibilités d'encadrement au travail.</li> <li>▸ 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.</li> <li>▸ Concevoir les possibilités de transfert d'apprentissage d'une manière flexible qui convienne à la fois à l'employeur et au participant au programme.</li> <li>▸ Proposer des mesures incitatives, notamment une aide pour les demandes de prêt bancaire ou pour obtenir des conseils auprès des chefs d'entreprise locaux.</li> <li>▸ Fournir un transport gratuit pour les réunions post-programme.</li> </ul>
---	--	---

## 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"> <li>▸ Demander aux participants et aux clients quel est leur moyen de communication privilégié (par exemple la messagerie électronique, le téléphone, WhatsApp, etc.)</li> </ul>
--	--	---



## 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"> <li>1. Quelles informations ou retours d'expérience peuvent être utiles pour les futurs prestataires de programme ?</li> <li>2. Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'auriez-vous fait différemment ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Consigner par écrit les enseignements tirés sur le déroulement du programme et partager avec les réseaux pair-à-pair.</li> </ul>
Prévoir des sites et des transports sécurisés lors de la collecte des données après le programme.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles dispositions doivent être prises pour garantir la sécurité des évaluateurs du programme et des participants ?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ 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.</li> <li>▸ 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.</li> </ul>

#### STABILITÉ ÉCONOMIQUE

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



## 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 sociaux<sup>1</sup> 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.

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

FACTEURS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION	FACTEURS CLÉS	RÉACTION DE CMC
Au niveau national	<b>Sécurité et sûreté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ 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.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
	<b>Normes sociales et culturelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
	<b>Stabilité économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ 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.</li> </ul>
	<b>Technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> </ul>
	<b>Infrastructure et logistique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> <li>▶ CMC s'est également lancé dans la formation en ligne afin de surmonter les problèmes logistiques liés à la formation en présentiel.</li> </ul>
Au niveau individuel	<b>Confiance/ Résilience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> </ul>
	<b>Éducation et compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En engageant des formateurs et des prestataires de services locaux, CMC a pu proposer aux apprenants un accompagnement post-formation.</li> </ul>
	<b>Réseaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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.</li> </ul>

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



# RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/fragilityconflictviolence/overview>
- <sup>2</sup> 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.
- <sup>3</sup> 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 ?
- <sup>4</sup> L'apprentissage entre pairs est un élément essentiel de la pérennité et des résultats de croissance pour les entrepreneurs. Observation d'IFC.
- <sup>5</sup> 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.
- <sup>6</sup> 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](https://www.s4ye.org/agi/html/Project_Design_Promoting_Young_Womens_Inclusion.html)
- <sup>7</sup> 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.
- <sup>8</sup> 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.
- <sup>9</sup> 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.
- <sup>10</sup> 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.
- <sup>11</sup> 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.
- <sup>12</sup> 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
- <sup>13</sup> 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.
- <sup>14</sup> 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.



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

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



*Creating Markets, Creating Opportunities*